

Sini Savela

Neljä kulttuurituottajan kehittämistyökalua Provinssin aluetaitteen työskentelyn parantamiseksi

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kulttuurituottaja (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Visuaalinen tuotanto

Tekijä: Sini Savela

Työn nimi: Neljä kulttuurituottajan kehittämistyökalua Provinssin aluetaiteen työskentelyn parantamiseksi

Ohjaaja: Esa Savola

Vuosi: 2020 Sivumäärä: 65 Liitteiden lukumäärä: -

Opinnäytetyössä haetaan kehittämistyökaluja Provinssin aluetaiteen työskentelyn parantamiseksi kulttuurituottajan ja työyhteisön kehittämistarpeiden näkökulmasta. Työyhteisö auttoi määrittelemään kehityskohdat, ja kulttuurituottajan työssä tarvittava johtajuus ja tiimityöskentelytaidot auttoivat niiden selvittämisessä. Työssä perehdyttiin erilaisiin teorioihin aluetaiteen ohjaajien työn tuottavuuden lisäämiseksi ja työskentelyn fokuusoimiseksi.

Aluetaiteen työskentelystä ei ole tehty aiempia tutkimuksia tai kehittämistöitä, joten opinnäytetyön raamit määriteltiin laadulliseen kehittämistyöhön. Työn menetelmänä käytettiin fokusryhmätyöskentelyä, joka valittiin sen muokattavuuden takia ja siksi, että se soveltuu vastaamaan keskenään erilaisiin kehittämiskysymyksiin. Fokusryhmätyöskentelystä saatiin selville myös ryhmäläisten näkemysten ja mielipiteiden jakaantuminen. Aineiston keruu toteutettiin fokusryhmätyöskentelyssä puolistrukturoidulla keskustelulla ja nominaaliryhmäteknikalla. Fokusryhmästä saadun aineiston analyysissä sovellettiin sisällön analyysin periaatteita. Aineisto käytiin läpi CO-REQ-tarkistuslistauksella ja teemoiteltiin kehittämistyökaluiksi ja -ehdotuksiksi. Fokusryhmään osallistui kahdeksan aluetaiteen työyhteisön jäsentä.

Fokusryhmässä syntyi tuloksia, joista ilmenee työyhteisöstä nousseita kehittämis-kohtia, joita olivat esimerkiksi viestintä ja luottamus. Työskentely toi myös konkreettisia keinoja kehittää aluetaiteen työympäristöä. Ryhmästä nousseet aiheet muodostettiin neljäksi kehittämistyökaluksi, jotka ovat oppiva organisaatio, luovan työyhteisön johtaminen, suorituksen johtaminen ja tuottavuuden kehittäminen. Oppivasta organisaatiosta saadaan pohja koko työskentelytavan kehittämiseksi, luovalla ja suorituksen johtamisella löydetään keinoja ohjaustyön tapoihin, ja tuottavuuden kehittämisellä kehitetään työn tehokkuuden näkemistä. Aiheita käsitellään työn teorialuvussa, joka näin ollen toimii työn kehittämisen malleina ohjaajille. Niitä sovelletaan myös opinnäytetyön kehitysehdotuksissa, joissa esitellään laajemmin keinoja, joilla kehitystoimet viedään käytäntöön työmaalla ja tuotannossa.

Avainsanat: oppiva organisaatio, luova toiminta, suoritusjohtaminen, tuottavuus, ohjauskeinot, fokusryhmähaastattelut

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Cultural Management

Specialisation: Visual Management

Author: Sini Savola

Title of thesis: Four cultural producer's developmental tools to improve working in Provinssi festival area art

Supervisor: Esa Savola

Year: 2020

Number of pages: 65

Number of appendices: -

The aim for this thesis was to find development tools to improve area art work at the Provinssi festival from the perspective of the development needs of cultural producers and the work community. The work community helped to identify the development targets; and the leadership and teamwork skills required in the cultural producer's work were exploited to reach them. In this thesis, different theories were looked at to increase the productivity and focusing of the work of the area art directors.

No previous research or development work had been done related to working with area art, and so qualitative development was defined as the framework for the thesis. The focus group method was used, which was chosen due to its adaptability to answer different kinds of development questions. The division of views and opinions of group members can also be examined through focus group work. The collection of data was implemented through focus group work with a semi-structured discussion and with the nominal group technique. The principles of content analysis were applied in the analysis of the data obtained from the focus group. The data was reviewed with the COREQ checklist and divided into development tools and proposals. Eight members of the festival area art work community attended the focus group.

The results of the focus group work show areas in need of development in the work community, such as communication and trust. Working in the focus group also provided some concrete ways to develop the work environment. The topics that arose from the focus group were formed into four development tools, which are a learning organization, leadership of the creative community, performance management, and productivity development. A learning organization provides a basis for the development of work methods, creative and performance management allows finding ways to implement supervision, and productivity development allows creating a vision for work efficiency. These topics are elaborated in the theoretical chapter of the thesis, which thus serves as a model for work development for the supervisors. The topics are also utilized in the suggestions for development presented in the thesis, which detail the means of applying the development actions in practice in work and production.

Keywords: learning organization, performance management, productivity, creative community management, focus group

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	5
1 JOHDANTO	6
2 TEORIATAUSTA: NELJÄ KEHITTÄMISTYÖKALUA	9
2.1 Oppiva organisaatio	9
2.2 Johtaminen luovassa ja oppivassa työyhteisössä	14
2.3 Suorituksen johtaminen ohjaustyössä.....	17
2.4 Tuottavuuden kehittäminen ja mittaaminen.....	19
2.5 Teorian aiheiden kriittinen tarkastelu.....	22
3 TAVOITE, PÄÄTEHTÄVÄT JA ASETTELU.....	25
4 MENETELMÄT	27
4.1 Kulttuurituottaja kehittäjänä.....	28
4.2 Fokusryhmätyöskentely laadullisessa tutkimuksessa	30
4.3 Aluetaitteen fokusryhmän COREQ-tarkistuslista.....	34
4.4 Aineiston keruu ja analyysi.....	36
5 FOKUSRYHMÄTYÖSKENTELEN TULOKSET.....	39
5.1 Päätulokset	39
5.2 Tuottavuus ja työympäristö	40
5.3 Ohjaustyö.....	43
5.4 Kehitettävien asioiden toistuvuus fokusryhmässä.....	45
5.5 Kehittämistyökalujen mahdollisuudet	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSILLÄ KEHITTÄMISEHDOTUKSIIN	50
6.1 Tuottavuus ja työympäristö	50
6.2 Ohjaustyö.....	55
7 POHDINTA	59
LÄHTEET	62

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Suorituksen johtamisen ydintehtävät	19
Kuva 2. Työyhteisön tuottavuuden virtausmalli	20
Kuva 3. Neljä kehittämyökalua: sisältö ja mahdolliset saavutukset.	49

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kehitystyönä musiikkifestivaali Provinssin organisaation sisällä toimivan aluetaiteen työyhteisölle. Työn tavoite on kehittää aluetaiteen työryhmän työskentelyä. Pyyntö opinnäytetyön tekemiselle tuli festivaalin tuotantopäälliköltä ja sen aihe tarkentui, kun kirjoittaja kokosi aluetaiteen työryhmästä fokusryhmän. Opinnäytetyön aineisto kerättiin fokusryhmätoiminnalla. Menetelmästä saadut tulokset kertovat, että työryhmän ohjaajat haluaisivat tehokkuutta ja varmuutta työskentelyyn sekä kätevämpiä viestintäkanavia. Työskentelystä syntyi myös konkreettisia kehitysehdotuksia työmaalle. Fokusryhmätyöskentely on toteutettu kahdeksalla henkilöllä opinnäytetyön kirjoittajan toimiessa ryhmän vetäjänä.

Opinnäytetyön kirjoittaja kehittää tässä opinnäytetyössään käytännössä omaa, siinä missä koko aluetaiteen työyhteisön, työskentelyä. Opinnäytetyön kirjoittajalla on neljän vuoden koordinaattorin työkokemus Provinssin aluetaiteen toteuttamisesta ja aiemmat opinnot (ammattikoulu ko. verhoilija-sisustaja, käsi- ja taideteollinen: ympäristön rakentamisen ko. lavasterakentaja) tukevat työn kuvaa, kuten nykyiset kulttuurituottajankin opinnot. Koordinaattorin työ aluetaiteessa on ohjaus- ja rakentamispainotteista. Kokemusaineistoa kerättiin opinnäytetyön tekijän koordinaattorin työssä aluetaiteen työryhmässä neljän vuoden aikana kolmen kuukauden jaksoissa, yhteensä 12 kuukautta. Tänä aikana työssä on koottu päivittäin toteutettuja tehtäviä työlistamaisesti kolmen vuoden ajan. Listauksesta selviää esimerkiksi tuotannon päivittäisen työskentelyn ongelmakohtia, jotka tukevat fokusryhmästä saatuja ajatuksia.

Fokusryhmätyöskentelyn tulokset kertovat, että työryhmän ohjaajat haluaisivat tehokkuutta ja varmuutta työskentelyyn. Fokusryhmä koostuu aluetaiteessa työskennelleistä ihmisistä ja aihe pohjautuu työelämästä syntyneeseen tarpeeseen. Fokusryhmäkeskustelulla odotetaan syntyvän myös konkreettisia kehityskohtia työmaalle, sillä kaikki aluetaiteen toiminta on vielä niin uutta.

Työssä kuunnellaan fokusryhmässä syntyneiden kehittämiskohtien lisäksi teoriataustaa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu oppivan organisaation peruskäsitteestä, luovan työyhteisön johtamisesta, suorituksen johtamisesta oh-

jaustyössä ja tuottavuuden kehittämisestä. Oppivan organisaation käsitteitä tarvitaan työskentelyyn, jotta voitaisiin ymmärtää millä keinoin organisaatio oppii ja kehittyy. Luovaa työyhteisön johtamista, suorituksen johtamista ja tuottavuutta käsitellään niin, että ohjaajat saavat siitä teoreettista mallia ja kaavoja työhönsä. Työn johtamisesta kertovat luvut perustuvat moniin eri teoksiin, valikoituna sen mukaan mikä istui luovaan työskentelyyn parhaiten. Tuottavuuden teoriassa pitäydytään pääasiassa Kestin teoksissa. Teorialuvusta muodostui neljän työkalun malli aluetaiteen ohjaajille.

Oppiva organisaatio on nykyään yksi johtamisfilosofioista, jatkona tulosjohtamiselle, laatujohtamiselle ja laihajohtamiselle. Nämä johtamistyyliä täydentävät toisiaan, antavat eri näkökulmia. Oppivalle organisaatiolle on laadittu erilaisia määritelmiä. Tässä työssä oppivaa organisaatiota kuvataan pääasiassa Sarala & Saralan (2010) kirjoittamin määritelmien ja Peter M. Sengen (1990) *The Fifth Discipline* -teoksella. Saraloiden (2010) *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen* -kirja perustuu oppivan organisaation osuudeltaan sekin Sengen teokseen. Sengen kirjasta on tehty useita painoksia eri vuosina ja siinä korostetaan erityisesti motivaatio- ja asennekohtaisia kysymyksiä. Saraloiden teos taas antaa yksityiskohtaisia neuvoja, mitä kysymyksiä kannattaisi pohtia ja minkälaisissa ryhmissä. Kirja kuvaa hyvin niin yksilöiden kuin ryhmien oppimista ja kannustavan ympäristön luomista. Saralan ym. (2010) mukaan oppiva organisaatio on organisaatiotoiminnan malli, jossa organisaation kehittäminen otetaan oppimisprosessina. Älyllisten ja kognitiivisten prosessien on linkittyttävä tekemiseen, että se johtaisi sosiaalisen todellisuuden uudistamiseen. Oppiva organisaatio muuttaa koko ajan toimintaansa ja lisää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Organisaation pitää oppia jatkuvasti ja muuttua joustavasti, sillä tulevaisuus ei ole tarkasti ennakoitavissa. (Sarala ym. 2010.)

Musiikkifestivaali Provinssi toteutetaan vuosittain kesäkuun lopulla Seinäjoella Törnävänsaaressa. Festivaalia on järjestetty vuodesta 1979 lähtien. Provinssin taustalla on Seinäjoki Festivals Oy, josta 35% on Seinäjoen elävän musiikin yhdistyksen Selmu ry:n ja 65% Fullsteam Agencyn omistuksessa. Fullsteam Agency on kansainvälisen festivaalijärjestäjän FKP Scorpion tytäryhtiö. Seinäjoki Festivals Oy:ssä toimii ympäri vuoden muutama kokoaikainen työntekijä. Lyhyempiä 3-5 kuukauden

työsuhteita toteutetaan enemmän. Festivaalin aikana festivaalilla työskentelee alihankkijat ja vapaaehtoiset mukaan lukien yli 2000 henkeä. Festivaali rakennetaan lyhyessä ajassa suurimmaksi osaksi vapaaehtoisten voimin. Vapaaehtoisten ja muiden ryhmien johtaminen ovat taitoa vaativia tehtäviä, sillä vapaaehtoiset eivät ole rakentamisen ammattilaisia. Ilman johtajien sekä tuottajien organisointitaitoa ja ohjaustyötä festivaalialueen rakentuminen on vaarassa.

Aluetaidetta on toteutettu organisoidummin Provinssissa vuodesta 2016 ja nykyisellä organisaatiomuodolla vuodesta 2018. Työryhmässä tuottaja kommunikoi johdon ja koordinaattorin kanssa. Koordinaattori neuvoo ohjaajia ohjaamaan vapaaehtoisia, työpajoja ja seuroja. Aluetaiteen työryhmään kuuluu keskimäärin kuusi ohjaajaa ja 80 vapaaehtoista kahden kuukauden aikana. Lisäksi toiminnassa on mukana seuroja ja työpajoja. Aluetaide-termi tarkoittaa tässä tapauksessa festivaalin visuaalista ilmettä alueella eli sitä, että tietylle alueelle on suunniteltu ja toteutettu visuaalisia elementtejä. Alue-termillä tarkoitetaan festivaalin konkreettista rakentamispaikkaa.

2 TEORIATAUSTA: NELJÄ KEHITTÄMISTYÖKALUA

Tämä opinnäytetyö on tehty Provinssin aluetaiteen työskentelyn kehittämistä varten. Työn teorialuvussa 2.1 käsitellään oppivan organisaation perusideaa, jonka keinot ja ajattelutavat auttavat työyhteisöä ymmärtämään kehittymisen tapojen opetteluun lähtökohdat. Seuraavissa luvuissa käsitellään aiheita, jotka vastaavat suuremmin fokusryhmässä ilmi tulleisiin ongelmakohtiin. Luvussa 2.2 keskitytään johtamiseen luovassa ja oppivassa työyhteisössä. Luvussa 2.3 suorituksen johtamiseen ohjaustyössä ja luvussa 2.4 tuottavuuden kehittämiseen ja mittaamiseen. Näillä teorian elementeillä, tavoilla sekä konkreettisilla asioilla joita esitellään johtopäätöksissä, saadaan pohja oppivalle organisaatiolle, tukea ohjaajien valmentamiseen ja varmuutta työskentelyyn.

2.1 Oppiva organisaatio

Sarala & Sarala (2010, 12) kuvaavat, että organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, joka on olemassa jotain tiettyä tarkoitusta varten. Organisaatioteoriat ja -mallit jäsentävät todellisuutta ja järjestystä. Ne auttavat toimimaan eri tehtävissä, kun organisaation toimintaa kehitetään. Nykyaikana organisaation kehittämistyötä ei juurikaan tehdä enää idealistisista tai periaatteellisista syistä, vaan kehittämistyöllä yritetään pienentää kustannuksia tai lisätä voittoa. (Sarala & Sarala 2010, 27.) Saralan ym. (2010) mukaan organisaatiossa jatkuva oppiminen on tärkeää ja jokaisen työntekijän päätehtävä tulisi olla oppiminen. Oppiva organisaatio rohkaisee henkilökohtaiseen hallintaan ja kehittää avointa palautetta ongelmatilanteissa. Kun kehittämistoimintaa aloitetaan, täytyy pohjana olla käytännön työskentelystä tunnistettava tarve, yhdessä muotoiltu tavoite sekä osallisuus ja johtaminen. (Sarala ym. 2010.)

Sarala ym. (2010, 38) kertovat että työyhteisön kyvykkyyden kehittäminen jaotellaan kolmeen ryhmään: laadun parantamiseen, toimintoketjujen kehittämiseen ja koko henkilöstön oppimista painottaviin menettelytapoihin. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (*TQM total quality management*) on laadun parantamiseen keskittyvä menettelytapa, jossa keskitytään alhaisiin kustannuksiin, laatujärjestelmiin ja toiminnan

jatkuvaan kehittämiseen niin että jokainen työntekijä osallistuu kehittämiseen aktiivisesti. Laiha-, aikaan perustuva-, ja prosessijohtaminen ovat toimintoketjujen kehittämiseen keskittyviä menettelytapoja. Laihajohtamisessa (*lean management*) toimintoketjuista ja tuotteista karsitaan kaikki turha pois, keskitytään logistiikkaan sekä materiaalivirtausten kehittämiseen. Aikaperustaisessa johtamisessa (*time-base-management*) keskitytään nopeuden tavoitteluun niin suunnittelussa, toteuttamisessa kuin kehittämisessä. Yleensä aikaperustaiset projektit ovat kertaluontoisia kehitysprojekteja, joilla pyritään lyhentämään valmistusaikoja ja toimintanopeutta. Prosessijohtaminen on tuottavuuden ja palveluprosessien kehittämistä kokonaisiin toimintaketjuin, joissa korostuu tietotekniikan hyväksikäyttö ja verkostomainen toimintatapa. Oppiva organisaatio taas on malli, jossa kehittäminen koetaan oppimisprosessin näkökulmasta. Siinä keskitytään henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, työn ja oppimisen integrointiin uusien tehtävien ja kokeilujen avulla koulutusta korostaen. (Sarala ym. 2010, 39.) Oppiva organisaatio on avoin, refleктоiva, muutumis- ja oppimishaluinen. Se on myös kaikkien henkilöstöresurssien hyödyntämistä ja siten tuottavuuden lisäämistä. Pitkällä aikavälillä niin sanottu kilpailuetu on se, että organisaatio oppii nopeammin kuin muut organisaatiot ja se pystyy reagoimaan paremmin yhteiskunnan muutoksiin.

Partanen-Hertell (2002, 7) kirjoittaa, että työyhteisöjen kehittämisen tapoja pohjustetaan usein työyhteisöille uusilla malleilla ja ajattelukulmilla, jotka helpottavat tilanteiden ymmärtämistä ja antavat kantavaa pohjaa työskentelylle. Partanen-Hertell (2002) ja Seeck (2012) mainitsevat, että vaikka samoja tekniikoita on käytetty muiden kuin käsillä olevan organisaation tai työyhteisön kehitykseen vuosikausia, ne pitää osata sisäistää ja räätälöidä tapauskohtaisesti.

Sarala ym. (2010, 41–42) kertovat, että oppiva organisaatio johdattelee toiminnan ja sen kehittämisen tarkastelua oppimisen näkökulmasta. He kertovat näkökulman olevan myönteinen, koska yhdessä tapahtuva toimintakyvykkyyden kehittäminen lisää samalla työyhteisön jäsenien kykyä itseohjautuvaan ja aktiiviseen työskentelyotteeseen. Työn- ja elämänhallinnan edellytykset paranevat samanaikaisesti kehittämistyössä. (Sarala ym. 2010.)

Sengen (1990, 14) sanoin määriteltynä oppiva organisaatio (*learning organization*) on organisaatio, jossa ihmiset jatkuvasti laajentavat heidän kapasiteettiaan luoda

sellaisia tuloksia, joita he todella haluavat. Uusia ja laajentuvia ajattelemisen malleja vaalitaan, kollektiivinen pyrkimys on vapautettu ja ihmiset jatkuvasti oppivat näkemään eheän kokonaisuuden. Organisaatio laajentaa näin jatkuvasti kykyään luoda tulevaisuuttaan (Senge, 1990, 14). Pohjalla on siis usko ihmisen jatkuvaan haluun oppia uutta. Sengen oppivan organisaatio teorian mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä osa-alueesta. Osa-alueita ovat systeemiajattelu (*systems thinking*), itsehallinta (*personal mastery*), sisäiset toimintaa ohjaavat mallit (*mental models*), yhteisesti muodostetut ja jaetut visiot (*shared vision*) ja tiimioppiminen (*team-learning*). (Sarala ym. 2010, 60.) Nämä mallit ovat periaatteita ja käytäntöjä, joita oppimalla ja soveltamalla organisaatio voi kehittyä. Systeemiajattelu kokoaa Sengen oppivan organisaation viisi askelta yhtenäiseksi malliksi.

Systeemiajattelulla tarkoitetaan kykyä nähdä asioiden väliset suhteet ja toimintadynamiikka, kokonaisuus. Se on ymmärtämisen apuväline, jolla kuvataan järjestelmän osia ja toiminnan tulosta. Se pyrkii ymmärtämään eri osien vaikutukset kokonaisuuteen kuin taas perinteinen analyysi jakaa tarkasteltavan kohteen vain osiin. Systeemiajattelun mukaan tarkasteltavien asioiden väliset vaikutukset jäsennellään kokonaisvaltaisesti. Näin ollen todellisuus ei koostu vain suoraviivaisista suhteista vaan toisiinsa sidoksissa olevista prosesseista. (Sarala ym. 2010, 60.) Organisaatiot muodostuvat systeemeistä ja niiden seuraavat tasot alisysteemeistä. Niissä vaikuttavat eri tekijät, jotka voidaan pelkistää malleiksi. Systeemiajattelun avulla voidaan löytää ongelmien todelliset syyt ja puuttua aiheuttajiin oireiden sijaan.

Ajattelutapaan tarvitaan muutos, että voidaan nähdä uusia toimintatapoja. Ennen kuin systeemiä voi muuttaa haluamallaan tavalla, täytyy ymmärtää siihen sisältyvät asiat käytännössä. Systeeminen tarkastelutapa huomaa ongelmien juurisyyn eikä pelkästään niitä kohtia missä on ongelmia. Juurisyiden löytymisellä saadaan vastauksia siihen, miten ongelmat ovat syntyneet ja miten löydetty uusi toimintamalli niihin voisi vaikuttaa. Systeemiajattelun taustalla pitäisi siis nähdä ilmiöiden taustalla olevat rakenteet, kokonaisvaltainen tapa tarkastella maailmaa. (Colchester 2019.) Systeemiajattelemisen oppiminen on elinikäinen tehtävä. Jos ymmärtää systeemin, ymmärtää sen todellisuuden.

Colchester (2019) käyttää systeemiajattelun ymmärtämiseksi esimerkkiä uuden automallin suunnittelusta. Analyttisessä ajattelussa analysoidaan auton toimintaa ja

etsitään tapoja jonkin sen osatekijän optimoimiseksi. Tuloksena voisi olla ilmanvaihduksen minimoimiseksi auton mallin madaltaminen. Systemaattisella ajattelulla taas käytäisiin läpi auton tarkoitusta sen käyttöympäristössä eli ihmisten kuljettamisesta paikasta toiseen, sekä tarkastelemalla myös systeemiä, jonka osa se tulee olemaan eli liikennettä kokonaisuudessaan. Tuloksena voitaisiin huomata, ettei tarvitse suunnitella uudenlaista mallia autolle, että saadaan sama haluttu toiminnallisuus. Sen sijaan voisi suunnitella jonkinlaisen palvelun, joka yhdistää resurssit eli ihmiset ja autot. (Colchester 2019.) Oman ajattelumallin muokkaamiseen hyvä väline on käsitekartta. Vuorovaikutusmalleja voidaan käyttää keinoina harjoittaa systeemiajattelua.

Itsehallinta. Organisaatiot oppivat vain oppivien työntekijöiden kautta. Työntekijöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä organisaatio ei opi. Itsehallinta toteutuu henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen kautta. (Sarala ym. 2010, 61.) Itsehallinta on kykyä rakentaa henkilökohtaista pätevyyttä laajentaen jatkuvasti osaamista luoden sellaista tulevaisuutta, jota haluaa elää (Senge 1992, 14). Itsensä hallitseminen on elinikäinen matka, sitä ei suoraan omata vaan siihen prosessoidutaan. Jos itsehallinta on saavutettu, esimerkiksi visio koetaan kutsuna, eikä vain hyvänä ideana. Vallitsevat tilanteet sekä muutosvoimat koetaan liittolaisina, ei vihollisina. Kun visio koetaan kutsuna, tuntuu että on osa jotain isompaa tarkoitusta varten, yhtenäinen tunne muihin ja elämään itseensä koetaan vahvana. (Senge 1990, 124.) Itsehallinta on henkilökohtaista kasvua ja vastuuntuntoa, aloitekykyisyyttä, sitoutumista työhön sekä omaan oppimiseen.

Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit ohjaavat miten henkilö näkee maailman ja toimii siinä. Toimintatavat ovat usein tiedostamattomia ja rutiininomaisia, itsestään selviä oletuksia kuinka asioiden pitäisi olla. Tämänkaltaiset rutiinit ja oletukset estävät uusien ideoiden kehittymisen. (Sarala ym. 2010, 61.) Senge (1990, 186–202) kuvaa, miten tällaiset mallit ilmenevät. (Suluissa on kerrottu Sengen nimitys toiminnalle.) Senge kertoo, että sisäiset toimintamallit voidaan tuoda esiin esimerkiksi työyhteisön viikkopalaverissa niin, että kukin kirjaa palaverin aikana näkyvät tapahtumat mutta myös ilmaisemattomat tunteet ja ajatukset mitä palaverin tapahtumat aiheuttavat (left-hand column). Näitä muistiinpanoja tarkastelemalla nähdään henkilön ajatuksen kulkua ja mihin asioihin hän kiinnittää huomiota. Toinen keino tuoda esiin

mentaalisia malleja on videoida omaa työskentelyään ja tutkia näin jälkeempäin, miten todellisuus ja aikomukset kohtaavat (balancing inquiry and advocacy). Oletukset sisäisessä toimintaa ohjaavissa malleissa taas voivat olla esimerkiksi sellaisia, että työkaverista on saatu tietynlainen kuva, jossa kaikki pitäytyvät tietämättään onko se totta, eikä käsitykselle ikinä tehdä mitään (leaps of abstraction). (Senge 1990, 192–193.) Oletus vaikuttaa siihen, kuinka henkilöä kohdellaan työpaikalla. Senge huomauttaa vielä yhdestä tavasta huomioida ohjaavia malleja: oletko huomannut eriäväisyyttä sen välillä, miten henkilö sanoo tekevänsä asiat ja miten hän oikeasti tekee ne? Kun oppiminen tuo lopulta muutoksen toimintaan, eikä ole enää vain ideoiden keräämistä ja muotoutumista, ollaan tekemässä viimein sitä mistä puhutaankin (espoused theory versus theory-in-use). (Senge 1990, 202.) Kun sisäiset mallit tiedostetaan ja saadaan purettua, voidaan löytää ratkaisuja, jotka muuten peittyvät näiden mallien alle.

Yhteisesti muodostettu ja jaettu visio. Jos kaikilla työyhteisön jäsenillä on sama ja yhteinen visio, töitä on helpompi tehdä. Yhteinen visio saavutetaan jatkuvalla avoimella keskustelulla, yhteen hiileen puhaltamisella. Jos yhteistä visiota ei ole, toiminta vaikeutuu. (Sarala 2010, 62.) Senge (1990, 213–214) huomauttaa, että yhteinen visio ei ole todella yhteinen, ellei se yllä koko organisaation läpi samana. Hän sanoo myös, että mikään ihmisten välinen suhde ei ole yhtä voimakas, kuin se tunne, kun yhteinen visio on saavutettu. (Senge 1990, 206.) Visio on tulevaisuuden tahtotila, ohjaava voima, joka luo merkityksen tekemiselle. Se voi muotoutua matkalla, mutta sen syntymiseen voi mennä kauan.

Tiimioppiminen on yhteisen vision toteuttamista käytännössä. Työntekijöille syntyy työskennellessä niin sanotusti oma kieli, joka muotoutuu ryhmässä. Tiimioppimisessa kannustetaan asioiden avoimeen käsittelyyn ja keskusteluun. (Sarala 2010, 62.) Ideana on saada ryhmän synergia toimimaan eli ryhmä ymmärtämään, että useammat aivot ovat viisaammat kuin yhdet. Oppiminen lähtee siitä, että tehtävät asiat käsitetään samoin. Se ei vielä tarkoita, että ne osattaisiin tehdä yhdessä. Samoin jos yksilö oppii, se ei vielä tarkoita, että organisaatio oppisi kokonaisuudessaan. Jos tiimi oppii, alkaa organisaatiokin oppia. Tiimi tarvitsee koordinoitua toimintaa toimiakseen, niin sanottua operaationaalista luottamusta, missä jokainen työntekijä on tietoinen toisista työntekijöistä ja heidän voidaan luottaa toimivan tavalla,

joka täydentää muiden työntekijöiden toimia. Myös tiimin työntekijöiden roolit toisissa tiimeissä vaikuttavat tiimin oppimiseen. Esimerkiksi suurin osa vanhempien ryhmien toimintatavoista on tuotu jo monien sitä edeltävien ryhmien läpi. (Senge 1990, 236.) Senge painottaa keskustelun ja kanssakäymisen arvoa välttämättömäksi tiimioppimisen välineeksi. Kun tiimi oppii yhdessä, se saavuttaa hyviä tuloksia ja yksilöt kasvavat nopeammin kuin he kasvaisivat yksinään.

Työyhteisön tai organisaation kehittämisessä on tarkoitus, että siihen kuuluvat organisaation osa-alueet oppivat työyhteisöinä. Oppiva organisaatio osaa oppia mistä tahansa siihen tuomasta hyvästä käytännöstä tai käytösmallista. (Sarala 2000, 9.)

2.2 Johtaminen luovassa ja oppivassa työyhteisössä

Luovuuden määritelmä ei ole selkeästi määriteltävissä, siinä on kyse jollain tavoin uutta laativasta prosessista. Luovassa työskentelyssä tehdään havaintoja ja sovelletaan niitä käytännön ratkaisuihin. Luovan ryhmän johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntoa, voimaa luoda uutta, päämäärätietoisuutta ja otetta pitää ryhmän usein vahvat jäsenet paineessa organisoituneina. Koski (2001, 67) kirjoittaa, että Csíkszentmihályin (1999) mukaan luovuus on ilmiö, joka rakennetaan vuorovaikutuksessa idean esittäjän ja vastaanottajan välillä. Luovuus määrittyy, kun sosiaaliset systeemit tekevät arvioita esitetyistä ideoista ja tuotoksista.

Seeck (2012, 20) kertoo, että Wren (2005, 3) määrittelee johtamisen aktiviteetiksi, minkä kautta sen tekijän panostusta työhön ja erilaisia resursseja voidaan saavuttaa, kohdentaa sekä hyödyntää tavoitteeseen pääsemiseksi. Johtamisen teorian Seeck (2012, 20) kertoo olevan johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskeva tietovaranto. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset ja eri tehtävissä toimivat työntekijät toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suomalainen johtamiskäsitys korostaa suoruutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta, ja se pohjautuu kansallisiin uskomuksiin sekä arvojen muodostamiseen. (Seeck 2012, 20.)

Kosken (2001, 189) mukaan luovat ryhmät tarvitsevat voimakkaan ja idearikkaan johtajan, sillä ryhmät ovat usein muuten suhteissaan portaattomia ja toverillisia. Johtamistyyliässä täytyy kumminkin huomioida se, että johdettavien oma luovuus säilyy: luovan ryhmän johtaminen vaatii luovaa johtajuutta. Yksi menetelmä ei vastaa kaikkiin tarpeisiin. Johtajuus luovassa ryhmässä vaatii mission ja vision ryhmän toiminnalle ja luottamuksellista ilmapiiriä pidetään hyvin tärkeänä osana luovan ryhmän edistymistä. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa se, kuinka hyvin työntekijät tuntevat toisensa. Johtajalta vaaditaan yhtä aikaa tilanteen realismia kuin kykyä ideoida heittäytyen. Johtajan optimistisuus ja usko siihen, että esteet voitetaan edistävät ryhmän luovuutta. Johtajan täytyy pitää huolta siitä, että hänellä olevilla resursseilla saadaan haluttu lopputulos. Johtaja vastaa aikataulusta, kulurakenteesta, tavoitteen tiedostamisesta ja oikeanlaisesta lopputuotteesta, joiden paineet tulevat muualta organisaatiosta. Johtaja pitää nämä paineet erillään ryhmän toiminnasta pitämällä ideoinnin vapauden irrallaan tuotannon kontrollista. (Koski 2001, 189–192.)

Luova prosessi jakautuu viiteen eri tunnistettavaan vaiheeseen, joita ovat valmistautumisvaihe, ongelmanratkaisutehtävän saaminen, vaihtoehtojen kehittäminen, hautumisvaihe ja vaihtoehtojen valinta. (Koski 2001, 220). Ryhmän toiminta on tuottavampaa, jos se osaa itse vastata määritellyyn ongelmaan. Johtajan tulisi osata lukea ryhmän mahdollisuuksia tähän, antaa aikaa toteutukseen kiireen tunteesta huolimatta ja samalla varmistaa, että ongelma on mahdollisimman yksiselitteinen. Ennen työn aloittamista johtaja varmistaa, että ongelma on havainnoitu oikein varoen liian tarkkaa käsitteiden käyttöä, jotka voivat rajata ideointia. Vaihtoehtojen kehittäminen eli ideointivaiheessa tulee välttää turhautumista suurpiirteisistäkin ratkaisuja kuunnelllessa ja toimia puheenjohtajana ideoita esitettäessä sillä tavoin, että tasa-arvo ideoiden huomioimisessa toteutuu. Jos työ jatkuu usean päivän ajan, luovan työn ja ryhmän hyvin voimiseksi on välillä suotava taukoja ongelmasta, niin että vaihtoehtoiset ideat pääsevät hautumaan. Ideoiden ja vaihtoehtojen valintavaiheessa ryhmää täytyy muistuttaa, että suunnitelma on tehtävänannon mukainen, vastaa haasteeseen ja ratkaisee ongelman samalla muistaen organisaation arvot. (Koski 2001, 223–232.)

Festivaalirakentamisen nopea ja muuttuva luonne ja luova ohjaus vaatii johtajalta kaavamaisuuden unohtamisen. Johtajan pitää pystyä pitämään pää kylmänä ylhäältä tulevien ohjeiden kanssa ja niiden eteenpäin tiedottamisessa huomioida, että ne eivät välttämättä istu sillä hetkellä vallitsevaan tilanteeseen työmaalla. Läsnäolo ja viestintä ovat edellytykset projektin onnistumiselle. Liikkuvassa projektissa festivaaliympäristössä nämä toimet korostuvat. Vaikuttamalla johtaminen on yksi toimivimmista tavoista saada ryhmä toimimaan luovan prosessin ehdoilla ja päästä haluttuun päämäärään.

Sarala (2000, 8) sanoo, että luovissa, älykkäissä ja oppivissa organisaatioissa organisaation ajatellaan olevan sellainen, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyytään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Rannan (2005, 25) mukaan tärkeä väline luovassa työyhteisössä on niin kommunikaatio kuin myös kyky improvisoida ja muovautua vallitsevaan tilanteeseen jatkuvasti tietäen yhteisen päämäärän. Työyhteisön kehittämistä ruvetaan työstämään vasta siinä vaiheessa, kun organisoinnin pääkohdat ja moni yksityiskohtakin ovat hallinnassa. Sarala (2000, 10) jatkaa, että hädin tuskin voidaan puhua työskulttuurin muutoksesta näin uudella alalla, mutta on hyvä huomioida, että muutoksessa on pitkälti kyse johtamiskulttuurista. Oppivassa organisaatiossa käsitellään töitä niin, ettei johtaja ole enää yksin. Tämä on yksi merkittävimmistä asioista luovissa muuttuvissa työympäristöissä. Hän sanoo, että tuotteiden tekemisen läpimenoajan tulisi olla mahdollisimman lyhyt, välttämättä hukkatyö-aikaa ja lisäksi työskentelyn tuottavuutta. Hänen mukaansa oppimisen yhdistäminen tuotantoprosessiin ei välttämättä vie enemmän aikaa kuin itse palvelun tuottaminen. Oppiminen organisaatiossa merkitsee sitä, että tehdään mihin tahansa kohtaan kehityssuunnitelmia.

Kausiluonteisessa työyhteisössä maasto muuttuu ennakoimattomasti koko ajan varsinkin festivaaliympäristössä. Toimivuuden takaa se, että työntekijä ja tuottaja taitaa oman työnsä tekemisen ja taloudellisen puolen, osaa siirtää oppimaansa muille ja osaa kehittää työtä työkavereiden kanssa. (Sarala 2000, 14.) Yhteistä päämäärää lisää se, että visio on tiedossa. Saralan (2000, 35) mukaan aika on suoraa liittännäinen henkilöstön ohjaamistyyliin. Mikäli aikaa on vähän toteuttamiseen, tuntuu vaikealta ohjautua työryhmän sisäiseen ohjaukseen, vaikka se pidemmällä aikavälillä olisi parasta. Päästäkseen edes yksinkertaiseen kehittämistyöhön tulisi Saralan

(2000, 39) mukaan huomioida lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet, ja ovatko ne järkeviä verrattuna visioon? Onko työ suunniteltu sillä tavoin, että oppimisen edistämiseen on aikaa? Ovatko laadullinen ja määrällinen työ tarpeeksi konkreettisia?

Projektiluontoisissa luovissa töissä olisi hyvä mennä kohti nykyaikaista itseohjautuvaa modernia työympäristöä niin ajatusten kuin tekemisenkin suhteen vielä tehokkaammin kuin on jo menty. On yleistä, että luovalla tekijällä on tunne, että hänen työtään ei arvosteta, varsinkin jos hän ei pysty itse vaikuttamaan työnsä kehitykseen ja organisointiin, vaan muut täyttävät hänen kalenterinsa ja projektijohto on läsnä liikaa. Arvostuksen tunnetta laskee, jos suunnittelutyöhön ei varata riittävästi aikaa eikä tekijältä kysytä aikatauluarviota ideoinnin vaatimalle ajalle.

2.3 Suorituksen johtaminen ohjaustyössä

Festivaalialueen rakentamisessa on monia kohtia, joiden pitää sopia yhteen. Jo suunnitteluvaiheessa mietitään jatkokäyttöä, purkamista ja varastointia. Tuottajan ja koordinaattorin tuleekin nähdä kokonaisuus ennakkoon ja ohjata ohjaajia tekemään asiat oikeaan aikaan. Koiviston ja Rannan (2019) mukaan perinteisemmät johtamismallit toimivat, kun johdetaan yksilöitä. Mallit keskittyvät johtajan ja yksilön väliseen suhteeseen, vaikka työtä tehtäisiinkin monialaisesti muidenkin kanssa. Festivaalialuerakentamisessa johdetaan pääasiassa joukkoja ja ryhmiä. Haasteina kaikissa johtamistavoissa koetaan tavoitteiden epäselvyys, viestinnän heikkous ja eriarvoisuus. Koivisto ym. (2019) jatkaa, että varsinkin isommissa organisaatioissa sen kulttuurin jäykkyys, epäluottamus ja innottomuus tuovat haasteita johtajille. Myös toimintaympäristön muutokset ja jatkuva innovatiivisuuden tarve saatetaan kokea kuormittavana (Kauhanen 2015, 31). Muuttuvassa toimintaympäristössä festivaalientällä on tärkeää, että johtajan johtamistyyli on lähestyttävä, mutta jämäkkä. Täytyy kuitenkin muistaa, että vapaaehtoisten tekemän työn on tarkoitus tuoda iloa näiden ihmisten elämään, eikä asetettua tehtävää ole pakko tehdä mikäli se tuntuu liian vaikealta. Säännöllinen motivointi ja ohjaus on tärkeää ja auttaa tehtävien toteuttamisessa.

Kun suorituksen johtamista tarkastellaan prosessina, on tarkoituksena miettiä miten esimies voi luoda omalta osaltaan alaiselle onnistumisen edellytykset työtehtävissä

(Kauhanen 2010, 54). Tällöin pääkohtina on, että tiimi ja sen yksilöt tietävät toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet ja mitä osaamista suoritukseen tarvitaan. Suoriutumiseen työtehtävissä vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät: osaaminen, motivaatio, sitoutuminen. Johtajuuden tekijöissä vaikuttavat kannustus, ohjaus ja tuki. Tiimin jäsenten osaaminen, töiden organisointi ja prosessit sekä tilannetekijät, joista otetaan huomioon ulkoiset paineet ja muutokset vaikuttavat suorituksen onnistumiseen. (Armstrong ym. 1998, 16–17, Kauhasen 2010, 55 mukaan.)

Projektiluontoisesti toimivissa työyhteisöissä on usein kiire, sillä projektit määritellään toteutettavaksi tietyllä ajalla tietyin tuloksin. Työaika täyttyy suoritusten toteuttamisesta muuttuvissa tiimeissä. Ei ole tavatonta, että tiimin jäsenet saattavat kokea paniikkia tai lamaantua heille uuden edessä. Järvinen ym. (2014, 121) kirjoittavat, että esimiehen tulisikin määrittää voimakkaasti itsensä ja mitä paremmin se on tehty, sitä levollisempi hän on kriisin keskellä ja ahdistumattomana pysyen pystyy valamaan jäseniin rauhallisuutta.

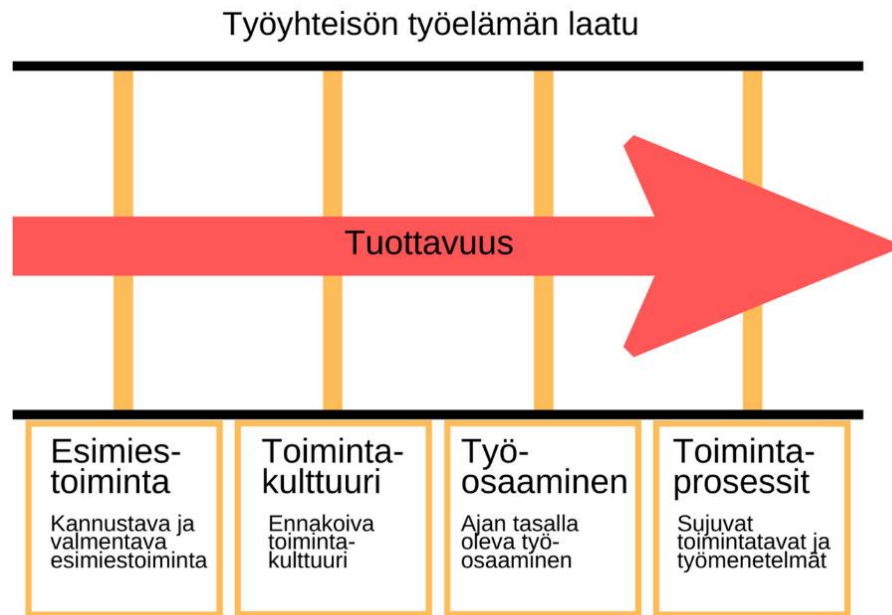
Kuvassa 1 on Järvisen ym. (2014, 20–22) mukaan suoritusten johtamisen ydintehtävät. Ydintehtävät ovat tavoitteiden ja odotuksien vaatimisessa, vuorovaikutuksen ja palautteen välittämisessä sekä kehittävässä valmentamisessa. He kirjoittavat, että tavoitteet tulee saattaa selviksi ja sanoa ääneen: määrittelyn kautta päästään saavuttamisen keinoihin. Palautetta on uskallettava antaa, sillä ilman korjaavaa perusteltua palautetta toiminta ei kehity eikä tekijä tiedä miten kannattaisi edetä. Nopeasti etenevissä projekteissa kiireen keskellä tulee erityisesti huomioida tapa, jolla palautetta annetaan. Palautteesta ja sen annosta tulee muodostua arkinen tapa. Kehityskeskustelut toimivat myös nopeammassa tempossa kuin ympärivuoden käynnissä olevissa projekteissa. Keskusteluissa käydään läpi tekijän tavoitteet, suoritusedotukset ja kohdat mitkä täytyy kehittyä seuraavaan projektin taitekohtaan mennessä. (Järvinen ym. 2014.)



Kuva 1. Suorituksen johtamisen ydintehtävät (Järvinen ym. 2014).

2.4 Tuottavuuden kehittäminen ja mittaaminen

Kestin (2014, 77) mukaan tuottavuudessa on kyse organisaation systeemiälykkyydestä ja kyvystä tehdä asioita tehokkaasti. Laadun kehittyminen etenee yhdessä tuottavuuden parantumisen kanssa. Tuottavuuden parantaminen on mahdollista kannustamisen ja yhteistyön avulla. Kesti (2014, 86–87) jatkaa, että tuottavuus voi tosin kehittyä vain, mikäli työntekijän itsearvostus ja ryhmän yhteenkuuluvuus ovat kunnossa. Kestin ohjeistuksen mukaan tuottavuuden kehittäminen aloitetaan esimiestoiminnasta. Toimimaton esimiestyö vie terän muusta kehityksestä, ja ilman sen toimimattomuutta muuhun kehittämiseen laitettu aika on turhaa. Niin edelleen se, että työntekijät saavat vastuun työsuorituksistaan mahdollistaa tuottavuuden parantumisen. (Kesti 2013, 103.) Kuvassa 2 on Kestin (2013, 86) esittämän tuottavuuden virtausmalli. Hänen mukaansa tuottavuus lähtee kehittymään, jos mikään neljästä esitetystä tekijästä ei estä virtausta.



Kuva 2. Työyhteisön tuottavuuden virtausmalli (Kesti 2013, 86).

Kesti (2014, 81) kertoo, että tuottavuuden parantaminen on investointi, joka vie aluksi työaika ja kasvattaa kustannuksia. Parannusten avulla kehittämisinvestointi maksaa itsensä takaisin. Kehityskohde eli tämän opinnäytetyön tapauksessa aluetäiteessä rakennettavat elementit ja henkilöstökulut synnyttää kuluja, jolloin budjetti saattaa näyttäytyä negatiivisena. Jossain vaiheessa aluetäide vakiinnuttaa asemansa festivaalin kokonaiselämyksessä vaikuttaen asiakaskäyttäytymiseen. Tällöin festivaali saattaa profiloitua myös sen taide-elämyksellisyyden mukaan. Tässä vaiheessa tuotannon osa alkaa tuottaa tulosta ja sitä voidaan ruveta pitämään vakiinnuttavampana palana ja isompana osana festivaalia ja osasyynä asiakkaille valita kesän festivaaliksi Provinssi. Kesti (2014, 82) kirjoittaa, että jos tuotanto pystytään pitämään uusiutuvana, se jatkaa elämäänsä ja kehittyy.

Kati Järvisen (2014, 72) mukaan tuottavuus jakautuu teknisiin ja henkisiin tuottavuuksiin. Henkinen tuottavuus syntyy työntekijän mielenmaisemasta eli halusta tehdä työ hyvin, innovaatiokyvykkyydestä, hyvästä vuorovaikutuksesta ja siitä että työn tekeminen tuntuu mielekkäältä. Tekninen tuottavuus viittaa työskentelyn sujuvuuteen, odotuksiin ja olennaiseen keskittymiseen. Järvinen jatkaa, että ongelmakohdat selviävät kysymyksellä: ”Mikä estää tekemästä työtä mahdollisimman hyvin?” ja että usein jos mielenmaisema työn toteuttamiseen on kunnossa, pystyy työntekijä ratkaisemaan teknisetkin ongelmat.

Kauhanen (2018, 21) kertoo, että perinteisesti tuottavuutta mitataan tuotosten ja panosten välisenä suhteena. Tulos saadaan jakamalla tuotokset panoksilla, esimerkiksi työtunneilla. Jos tuotoksia on useampia, työn tuottavuus on tuotos jaettuna työpanoksella. Hän jatkaa, että tuottavuutta voidaan lisätä esimerkiksi ostamalla työkoneita, parantamalla työn prosessia tai keskittämällä organisaatorakennetta.

Okon (2016) kirjoittamaa artikkelia mukaillen Provinssin aluetaitteen kohdalla pienen sektorin elämyskokemusta tuottavassa työssä tuottavuuden mittaaminen perustuu samaan logiikkaan, mutta tuotosten ja panosten tarkka määrittäminen on tällä hetkellä mahdotonta sen aineettomuuden vuoksi.

Idea tuottavan ryhmätyöskentelyn toimimiseksi on luoda vapautunut ja samalla haastava ryhmähenki. Ryhmässä toimimisen etu on sen synergia. Erilaiset ajatukset ja taidot tukevat työskentelyssä toisiaan. Ryhmässä johtaja ja ryhmän jäsenet oppivat eläytymällä toisiinsa. Synergia toimii toisten ajatusten ymmärtämisellä ja niiden yhdistämisellä tuotettavaan työhön. Ryhmän ikä vaikuttaa johtajan toimimismalliin, varsinkin festivaalin nopeatempoisessa rakentamisessa. Lyhytikäisellä ryhmällä ei ole varaa epäonnistua. Lyhyessä ajassa ei voida myöskään olettaa, että ryhmä ohjautuu itse. Johtajan täytyy ottaa suurempi kontrolli lyhyempi-ikäisen ryhmän kanssa, kuin pitkäikäisen ryhmän ohjaamisessa.

Kopakkala (2005, 43–48) avaa ryhmädynamiikkaa Wilfred Bionin jaottelun ja Bruce Tuckmanin selvitysten pohjalta kirjassaan Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Bion jaotteli ryhmien tunnelmat neljään perusolettamukseen: riippuvuus-, taistelu- ja pako-, parinmuodostus- sekä yhtenäisysolettamuksiin. Riippuvuuteen taipuvainen ryhmä on riippuvainen ohjaajasta. Se ei osaa toimia ilman sitä, ja pitää ohjaajaa ylempänä henkilönä. Taistelu- ja pakoryhmä on aggressiivinen, väittelevä ja syyllistä etsivä, jossa ohjaajaa haastetaan liittymään tyytymättömyyteen. Parinmuodostusryhmä voi syntyä, jos ryhmälle annettu tehtävä tuntuu siitä toivottomalta. Ryhmä rupeaa keskittymään elämään suurempiin kysymyksiin ja keskinäisiin suhteisiinsa. Yhtenäisyysryhmä uskoo pystyvänsä mihin tahansa. Usein tavoitteet ovat liian korkealla ja ryhmä romahtaa epäonnistuessaan. (Kopakkala 2005, 43–48.)

Kopakkalan (2005, 48–53) mukaan Tuckmanin *Forming, Storming, Norming* ja *Performing* -selvitys kertoo ryhmien muodostus-, kuohunta-, sopimis- ja hyvin toimivan ryhmän vaiheista. Myöhemmin listaan lisättiin vielä *adjourning* - termi, eli ryhmän lopettaminen. Muodostusvaiheessa ollaan riippuvaisia ohjaajasta, varotaan ja ollaan kohteliaita. Työ halutaan tehdä yhdessä. Kuohuntavaiheessa oleva ryhmä on konfliktoitunut ja yksilöt alkavat tehdä omiaan. Ohjaajan vastustaminen ja testaus on yleistä, ryhmän omia ideoita ruvetaan nostamaan ohjaajan neuvojen yli. Sopimisvaiheessa ryhmähenki alkaa muodostua ja konflikteja halutaan välttää tietoisesti. Ryhmälle syntyy normeja ja arvostus lisääntyy, ja se helpottaa ryhmän työskentelyä. Hyvin toimiva ryhmä on tuottava. Se osaa käyttää resursseja ja ratkaisee asioita oikein. Ryhmästä ei nouse enää epäsovinnaisia tilanteita ja työ pyritään tekemään onnistuneesti loppuun. Ryhmä päättää toimintansa, kun sillä ei ole enää suorituskeskeistä tekemistä. (Kopakkala 2005, 48–53.)

2.5 Teorian aiheiden kriittinen tarkastelu

Oppiva organisaatio terminä on vanha, kirjallisuudessa siitä on puhuttu jo ainakin vuonna 1978 Argyris ja Schönin toimesta teoksessa *Organizational learning*. Argyris kirjoitti jo 1957 organisaatiosysteemin ja yksilön välisestä kanssakäymisestä. Oppiva organisaatio käsitteenä ja määritelmänä kirjallisuudessa vaikuttaa vaihtelevan riippuen näkökulmasta. Yhteistä tuntuu olevan se, että organisaatiossa olevat työntekijät oppivat tiimeissä ja näitä oppeja pyritään jakamaan muillekin. Oppivaan organisaatioon liittyvistä käsitteistä saa paljon pohdittavaa työskentelyyn, ja niillä onkin helpompaa alkaa muuttamaan ajatusmalleja, kuin todentaa niiden implementointia eli käyttöönottoa käytännössä. Oppivan organisaation opeilla työhön sitoutumisen kuvitellaan olevan todella vahvaa. Esimerkiksi Sarala ja Sarala (1996) huomauttavat tästä ja tuovat ilmi, että työllä on eri ihmisille eri merkitys. Olisi epärealistista, että kaikki sitoutuisivat työhön samalla tavalla.

Sengen (1990) näkökulmaa oppivaan organisaatioon kritisoidaan siitä, että Senge ei puhu tietojohtamisesta käytännössä ollenkaan, kun taas muut aiheesta kirjoittaneet ovat todenneet sen tärkeyden oppivaa organisaatiota kohtaan. (Alastalo 2016, 17.) Sengea kritisoidaan yleisesti myös hienotunteisuuden huomiotta jättämisestä

johtajuuden esimerkeissä ja joistain tilanteista, millä tavoin hän kehottaisi hoitamaan organisaatiopoliittisia tilanteita.

Kirjallisuudessa painitaan oppivan organisaation kohdalla tällä hetkellä monien samankaltaisten eri nimillä olevien käsitteiden keskellä, jotka loppujen lopuksi tarkoittavat hyvin samanlaisia asioita. (Seeck 2012, 28). Käsitekin voi kulua, kun siitä puhutaan ja kirjoitetaan usein. Oppivan organisaationkin pohjimmainen käsite tuntuu kadonneen yleensäkin työyhteisön jäsenien mielistä. Samaistuin tätä opinnäytetyötä tehdessä Fredmund Malikin (2002, 299) sivulauseessa kirjoittamaan kommenttiin oppivan organisaatio -termin jatkuvasta ”höpöttämisestä” erinäisissä teoksissa. Jos Malik tokaisi tämän jo 2002, niin varmasti moni muukin on tympääntynyt tähän, jo näin 18 vuotta myöhemminkin. Malikin pointtina oli tuoda ilmi termeillä prameilun liikakäyttöä, mutta niinpä jo itse Sengekin (1990, 13) mainitsee huomauttansa ihmisten silmien lasittuvan, kun puhutaan oppivasta organisaatiosta. Itse olen sitä mieltä, että Sengen oppiva organisaatio ei ole vanhentunut käsite vieläkään, vaikka sen mallien on yleisesti nykypäivänä huomauteltu olevan jäykähköjä ajattelua ja toimintatapojen muokkauksia. Edelleen nykypäivän organisaatioissa tarvitaan samoja asioita, mutta niitä pidetään itsestäänselvyyksinä, vaikka niitä ei tietoisesti välttämättä edes millään tapaa käytettäisi. Käsitteet täytyy todella avata itselleen, että niitä pääsee käyttämään. Kun ne ovat todella avautuneet, ja vaikka niitä ei olisi vielä saavutettu, hyöty näkyy jo työskentelyssä.

Ohjaajien olisi hyvä ymmärtää luovan prosessin vaiheet ja ryhmien muodostumisen, sillä niiden asioiden kanssa he työskentelevät päivittäin. Tässä teorialuvussa luovan prosessin väitetään jakautuvan viiteen vaiheeseen, mutta tulisi kumminkin huomioida, että näin se ei aina ole. Voisi sanoa, että luovan prosessin prosessi itsessäänkin on luova.

Kopakkalan (2005, 48–53) kuvaamat Tuckmanin Forming, Storming, Norming, Performing ja Adjourning -selvitys täytyy ottaa yleisinä huomioina siitä, kuinka ryhmien toiminta voi ilmentyä. Samoin tämän opinnäytetyön muidenkin teorioiden kohdalla tulisi huomioida, että keinot eivät välttämättä paranna yleismaailmallisesti kaikkien alan tekijöiden tekemistä, vaan ovat kohdistettuja ja silloinkin niitä pitää tulkita tilannekohtaisesti. Voi olla, etteivät kaikki työyhteisön jäsenet koe, että teoriapohjan nel-

jän kehittämistyökalun käyttöön ottaminen vaikuttaisi työhön merkittävästi heti. Tilanne muuttuu nopeammin, kun ajatusmallit otetaan käyttöön myös organisaation ylemmällä tasolla (aluetasolla koordinaattori ja tuottaja) ja niitä viedään eteenpäin, kuten oppivan organisaation peruseriaatteisiin kuuluu jakaa tietoa.

3 TAVOITE, PÄÄTEHTÄVÄT JA ASETTELU

Toimeksiantaja ja toimeksianto. Opinnäytetyö toteutetaan kehitystyönä aluetaiteen työyhteisölle. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Provinssi eli Seinäjoki Festivals Oy. Ehdotus opinnäytetyön tekemisestä nousi tuotantopäälliköltä, ja aiheetta ruvettiin etsimään kirjoittajan omasta aluetaiteen työympäristöstä Provinsissa. Opinnäytetyön aihe muodostui työyhteisön tarpeesta ja opinnäytetyöntekijän omasta mielenkiinnosta työyhteisön kehittämiseen ja ohjaustyön johtamista kohtaan. Aluetaiteen tekeminen on vuonna 2018 muotoutunut nykyiseen organisaatiomuotoonsa, johon haetaan vielä toimivia toimintatapoja varsinkin taiteen rakentamisen, toiminnan kehittämisen ja ohjaustyön näkökulmaan. Ennen vuotta 2018 toiminta oli pienemmälle alueelle kohdennettua. Tähän mennessä malli on ollut kuluttava, ja nyt aluetaiteen tekemiselle halutaan kestävämpi malli. Vuodesta 2018 mallissa on ollut tuottaja, koordinaattori ja ohjaajat. Heidän allaan toimii vapaaehtoisten, seurojen sekä työpajalaisten ohjaus.

Päätehtävät ja tavoite. Tämän opinnäytetyön päätehtävänä on hakea työkaluja aluetaiteen työskentelyn kehittämiseen työyhteisön pyynnöstä. Fokusryhmätyöskentelyn perusteella päätehtävinä on selvittää, miten Provinssin aluetaiteen tuottavuutta, työympäristöä ja ohjaustyötä voidaan parantaa. Kysymykseen vastataan neljällä työkalulla: oppivalla organisaatiolla, jonka perusmalleilla työyhteisö kehittyy tulevaisuudessakin, luovan työn ja suorituksen johtamisella sekä tuottavuuden tarkastelulla. Työssä kuvastuu niin prosessien kehittäminen kuin työyhteisölle uusien mallien kehittäminen. Tarkoituksena on etsiä keinoja aluetaiteen ohjaajien työskentelyn helpottamiseksi ja saada työ sujumaan tulevaisuudessa paremmin. Sujuvuuteen vastataan tämän opinnäytetyön teorialla ja fokusryhmässä syntyneillä kehityskohdilla, jotka antavat ohjaajille varmuutta ja malleja toimia ohjaustyössä ja kehittää työympäristöään jatkossakin. Opinnäytetyön tavoite on siis aihepiirissään palvella työelämää niin työyhteisön kuin yksilönkin kehittymisenä. Opinnäytetyössä pyritään tuottamaan perusteltua tietoa aluetaiteen työkentältä nousseisiin kysymyksiin liittyen ohjaajien toimintaan ja kehittymiseen.

Tulosodotukset. Työ pohjautuu työelämästä syntyneeseen tarpeeseen, joten fokusryhmätyöskentelyn tulokset kertovat siitä, että työryhmän ohjaajat haluavat tehokkuutta ja varmuutta työskentelyyn. Odotuksena on, että tämän kehittämistyön tuloksena saadaan malliksi erilaisia kehittämistyökaluja, joilla voidaan parantaa aluetaiteen työskentelyä. Tarkoituksena on, että ohjaajat saavat neljästä teoriaosuudessa esitetystä kehittämis- ja ohjausmallista pohjaa työskentelylleen. Teorioita yhdistetään fokusryhmätyöskentelystä syntyneisiin kehityskohtiin.

Rajaukset ja tarkastelu. Tarkasteltavia työskentelyn kehittämisen malleja on valittu neljä, koska ne näkyvät fokusryhmässä syntyneistä tuloksista. Valitut asiat vaativat onnistuakseen yhteistyötä, muutoksen kohtaamista sekä ymmärtämistä.

Tutkimusjoukko on rajattu pieneen, mutta kohdistettuun näytejoukkoon, koska tutkimus tehdään laadullisesta näkökulmasta. Siinä pääpainona on prosessin ja ympäristön tutkiminen. Tavoitteena on löytää myös uusia ideoita, mikä sopii laadulliseen työskentelyyn.

Kehittämistehtävässä keskitytään tuomaan tietoisuutta oppivasta organisaatiosta, luovan ja oppivan työyhteisön johtamisesta, suorituksen johtamisesta ohjaustyössä ja tuottavuuden kehittämisestä ja mittaamisesta. Oppivan organisaation käsitteitä tarvitaan työskentelyyn, jotta voitaisiin ymmärtää millä keinoin organisaatio oppii ja kehittyy. Luovaa työyhteisön ja suorituksen johtamista sekä tuottavuutta käsitellään niin, että ohjaajat saavat niistä teoreettista mallia ja kaavoja työhönsä. Teorialuku toimii ikään kuin oppaana ohjaajille ja fokusryhmästä syntyneet tulokset yhdistetään niiden oppien kautta käytäntöön työmaalla kehitysehdotusten myötä.

Aiheiden tarkastelussa lähdetään siitä olettamuksesta, että aiheet toimivat organisaation oppimista luovina tekijöinä. Opinnäytetyössä ei todistella sitä, ovatko ne kaikkien oppiviksi organisaatioiksi tähtäävien organisaatioiden rakennusaineita, vaan sitä että ne hyödyttävät aluetaiteen työyhteisön rakentumista ja lopulta ymmärryksen kautta oppivaksi organisaatioksi kasvamista.

4 MENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö. Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmä toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka menetelmä oli fokusryhmätoiminta. Saadut tulokset koottiin teemoiksi ja niiden toistuvuutta käsitellään luvussa 5.4 Kehitettävien asioiden toistuvuus fokusryhmässä. Opinnäytetyön kirjoittaja lähestyi kehittämistoimintaa pragmatistisesta kulmasta, jossa työyhteisön haasteita pyritään ratkaisemaan suunnitellusti ja hallitusti niin että tuotettu tieto palvelee kokijoita hyödyn ja toimivuuden näkökulmasta. Pragmatistisesta näkökulmasta kaikkea hyödyllistä ja toimivaa ei nähdä heti todeksi, vaan ne määräytyvät sen mukaan, kuinka ne tuottavat hyötyä. Käytännössä teorialt tulisi siis aina yhdistää todentamiseen, eli teorioiden pohjalta pitäisi aina pystyä tekemään ennustuksia.

Työn taustalla on kerätty myös kokemusaineistoa opinnäytetyön tekijän koordinaattorin työssä aluetaiteen työryhmässä. Työssä on koottu päivittäin toteutettuja tehtäviä työlistamaisesti kolmena vuotena. Listauksesta selviää esimerkiksi tuotannon päivittäisen työskentelyn ongelmakohtia, jotka yhtyvät fokusryhmästä saatuihin ajatuksiin. Näitä listauksia ei esitetä opinnäytetyössä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 19) mukaan lähtökohtansa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista, työelämän käytännön ongelmista tai halusta aikaan saada muutoksia. Usein tutkimuksellisessa kehittämistyössä ratkotaan käytännön ongelmia, kehitetään uusia ideoita ja tuodaan käytäntöjä toteen. Tarkoituksena on siis luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytäntöön vuorovaikutuksessa kehittämisessä olevien kumppaneiden kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

Ojasalo ym. (2015, 20) kertovat että tutkimuksellisessa kehittämistyössä aiheen osaamisen lisäksi tarvitaan projektityön ja kehittämisen osaamista. Kehittämistyössä nousee esiin toiminnallisuus, edistyksen aikaan saaminen sekä ideoiden ja tuloksien toteutettavuuden varmistaminen. Kehittämistyöhön haetaan tukea teoriasta, mutta pääsääntöisesti sitä ohjaa käytännölliset tavoitteet, ei teoreettiset. Siihen katsotaanko tulokset hyödylliseksi, kytkeytyy niiden tuominen käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

Tutkimuksellisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että omia ratkaisuja ja tuotettua tietoa pystytään rakentamaan jo olemassa olevan tiedon ympärille. Tällöin täytyy ymmärtää, mitä tarkoitetaan teorian ja käytännön vuoropuhelulla. Työssä kuuluisi näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Parhaimmillaan kehittämissä pystytään luomaan uutta käytännön teoriaa eli dokumentoimaan ja mallintamaan työelämässä käytettyjä käytäntöjä. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Tutkimuksellisuus kehitystyössä ilmenee Ojasalon ym. (2015, 22) mukaan järjestelmällisyytenä niin, ettei kehittäminen ole vain joitain toimenpiteitä vaan perusteltuja valintoja ja dokumentaatiota. Tiedon hankinnassa haetaan jo tutkittua sekä käytännön tietoa tueksi. Erilaisia menetelmiä tutkitaan analyttisesti luoden erilaisia näkökulmia. Etsittyä tietoa tulee arvioida kriittisesti, huomioida erilaisia näkökulmia, omia valintojaan, prosesseja ja tuloksia. Dokumentoimalla saadaan uusi tieto ylös ja jakoon muillekin. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

Kehittämistyötä kuvataan Ojasalon ym. (2015, 22) mukaan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta, koska kehittäminen on aikaa vievää ja koostuu selkeistä vaiheista. Kehittämistyö voidaan nähdä muutostyön prosessina. Se koostuu suunnitteluvaiheesta, toteutusvaiheesta, ja onnistumisen arviosta. (Ojasalo 2015, 22.) Kehittämishanke kohdistetaan yleensä liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen, jolla pyritään saamaan jotain muutosta. Kehittämistyön tuloksen malleja voivat olla 1) uusi liiketoimintamalli, tuote, palvelu ja niiden jalostaminen tai tuoteistaminen, tai uusille markkinoille lähteminen. 2) prosessien kehittäminen ja uudistaminen, 3) uusien mallien tai menetelmien kehittäminen tai 4) uuden työkuultuurin kehittäminen. (Ojasalo 2015, 23.)

4.1 Kulttuurituottaja kehittäjänä

Tässä alaluvussa käsitellään asioita, mitä kulttuurituottajan taitoja tämän kehitystyön toteuttamisessa ja samalla myös aluetaiteen työskentelyssä on käytetty.

Kulttuurituottaja on kulttuurialan moniosaaja, jolla on asiantuntemusta toteuttaa esimerkiksi niin kulttuuripalveluja kuin tuotantoja. Tuottaja ymmärtää työn taustatekemisen, käytännön ja luovuuden merkityksen lopputuloksessa. Keskeisintä on hallita

kokonaisvaltaisesti tuotantoprosessit. Kulttuurituottaja osaa tuottaa kulttuurisia sisältöjä, tuotantoja ja esimerkiksi vaikka hankkeita erilaisille kohderyhmille kannattavasti samalla huomioiden, että työ alkaa aina asiakkaan tarpeiden selvittämisellä. (SeAMK, kulttuurituottaja [viitattu 8.5.2020].) Kulttuurituottaja tekee toimialarajoja ylittävää yhteistyötä kulttuuri- ja taidetoiminnan edistämiseksi. Kulttuurituottajan ammatti on yhdistelmä luovuutta ja organisatorisia taitoja. Taiteen tuntemus on välttämätöntä tietyissä töissä, joita kulttuurituottaja voi toteuttaa. On vaikea määrittellä mitä siihen liittyy kussakin tapauksessa. Kulttuurituottajalla on oltava osaaminen taiteenalasta siinä toimintaympäristössä missä hän toimii, samoin kuin samalla verrattava sitä yhteiskunnan määrittelemään taiteen tilanteeseen.

Elina Saksala (2015, 15) sanoo kirjassaan *Tuottajan käsikirja*, että kaikki tuottajat ovat jollakin lailla tekemisessä tiimin kokoamisen ja johtamisen kanssa. Saksala määrittelee kulttuurituottajan osaamisvaatimuksiksi ihmisten johtamisen, tiimin johtamisen, palautteen antamisen, tuotekehityksen, projektinhallinnan, markkinoinnin ja hallintovastuun. Hänen mukaansa tuottajan työssä pääpainona on organisointi, neuvottelemineen ja toisten motivoiminen. Hän nimeääkin kulttuurituottajan työn kulmakiviksi itsensä, asioiden ja ihmisten johtamisen. Saksala (2015, 41) kuvaa, että tuottaja on usein johtajan roolissa mutta ei asemassa. Hänen mukaansa työskenteleä kehittääkseen tuottajan on haluttava tukea muita työyhteisön jäseniä onnistuneesti ja hänen on oltava valmis ratkaisemaan työyhteisön ongelmia. Saksala (2015, 130) kertoo, että tuottajankin työssä pääasiassa uudet kokeilut syntyvät systemaattisella kehitystyöllä, joka alkaa havainnosta, jatkuu konseptointina ja saa muotoilun kautta olomuotonsa.

Saksala (2015, 170) sanoo, että kulttuurituottajan projektinhallinnan taidot auttavat työskennellessä pitämään tavoitteet, aikataulun ja resurssit kasassa sekä ohjaamaan työryhmää. Tämä opinnäytetyö, kuten aluetaiteen toiminnankin pyörittäminen, vaatii vaiheistettua projektinhallintaa. Koordinaattorina aluetaiteessakin kulttuurituottaja toimii innostajana, motivoijana, vetäjänä, neuvottelijana ja ongelmanratkaisijana. Yleensä hän on linkki aluetaiteen tuottajan ja ohjaajien välillä. Kulttuurituottajan työssä korostuu toiminnallisuus, mikä on myös hyvin näkyvissä festivaalin rakentamisen kentällä. Saksala jatkaa, että projektivetäjän osaamisvaatimukset ovat usein samoja kuin tapahtumatuottajan. Projektinhallinta alkaa siitä, että tavoite

on tiedossa. Sen jälkeen se jaetaan vaiheisiin, joita ovat muun muassa suunnittelu, toteutus ja testaus. Kulttuurituottajan tulee pystyä tekemään realistinen työsuunnitelma, jossa arvioidaan resurssien riittävyys suhteutettuna tavoitteisiin. Projekti pitää pystyä jakamaan vaiheisiin niin että töiden vaiheet ja aikataulu täsmäävät. (Saksala 2015, 172–176.) Johtaminen ja tiimityöskentely, joita on käsitelty tässä työssä teoriaosuudessa työkaluina, ovat tiiviisti liitoksissa projektinhallintaan. Myös järjestelmällisyys, stressinsietokyky, vuorovaikutustaidot sekä viestintä ja tunneäly korostuvat Saksalan (2015) mukaan työskentelyssä. Voisi sanoa myös, että kulttuurituottajan projektinhallinnan tuntemus auttaa kehittämistyön tarveanalyysissä tuottajaa näkemään vallitsevan tilanteen lisäksi hieman jo tulevaisuuteenkin.

4.2 Fokusryhmätyöskentely laadullisessa tutkimuksessa

Fokusryhmätyöskentely on ryhmähaastattelumenetelmä, jonka avulla saadaan kerättyä laadullista tietoa. Yhteen fokusryhmään kuuluu Mäntyrannan ja Kailan (2008) mukaan 6-12 henkilöä. He kirjoittavat, että fokusryhmätapaaminen kestää vähintään puolestatoista kahteen tuntiin, missä ajassa ehditään yleensä käydä läpi noin viisi kysymystä. Ryhmällä on vetäjä, joka ohjaa keskustelua ja esittää kysymykset ennalta suunnitellun rungon pohjalta. Runko on yleensä puolistrukturoitu eli osa kysymyksistä on asetettu tarkemmin ja muuten edetään teemoittain. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507.) Vetäjällä on 5-8 avointa kysymystä, joilla saadaan vastauksia kysymyksiin miksi, kuinka, mitä tai miten. Fokusryhmässä tapahtuneesta keskustelusta muodostuu tutkimusaineisto, joten keskustelua pitäisi saada aikaiseksi niin paljon kuin mahdollista. Keskustelussa voi nousta esiin uusiakin teemoja.

Eri lähteissä määritellään hieman eri suosituksia ryhmäkoiksi. Edmundsin (1999, 1) mukaan fokusryhmän tyypillinen koko taas on kahdeksasta kymmeneen ihmistä. Edmunds kertoo, että työskentelyssä pitäisi huomioida aiheessa pysyminen ja ettei äänestyksen tapaisia tilanteita syntyisi. Yli kymmenen henkilön ryhmissä keskustelua voi olla jo hankala kontrolloida ja todennäköisesti osa osallistujista jää sivuun keskustelusta. Kahdeksan henkilön kokoisissa ryhmissä usein vetäjä pystyy kirjoittamaan keskustelussa syntyneet aiheet hyvin ylös sen edetessä. Keskustelut olisi

hyvä äänittää jälkityöskentelyä varten. Isommissa ryhmissä suositellaan käytettäväksi erillistä kirjuria ja videotaltiointia. Edmunds (1999, 2) kertoo myös, että fokusryhmätyöskentely on optimaalinen tapa kerätä aineistoa kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen tapoja hyödynnetään erityisesti silloin, kun tutkitaan ilmiöitä, joista ei ole aikaisempaa tietoa, tai silloin kun etsitään uusia näkökantoja jo osin tunnettuihin ilmiöihin. Fokusryhmätyöskentely tuottaa monipuolista aineistoa, jota ei olisi saatavissa muilla menetelmillä. (Kylmä ym. 2003, Mäntyrannan & Kailan, 2008, 1507 mukaan.) Fokusryhmätyöskentelyä voidaan käyttää ainoana menetelmänä tai se voidaan yhdistää toiseen menetelmään. Menetelmänä se on joustava sekä muokattavissa oleva ja se soveltuu vastaamaan hyvinkin keskenään erilaisiin tutkimuskysymyksiin. Monesti selvityksen kohteena on ryhmäläisten jotkin näkemykset, kokemukset tai mielipiteet. Ryhmän tapaaminen on avoin keskustelutilanne, jossa voidaan samalla huomioida ryhmän hierarkiaa. Ryhmästä saadaan selville myös näkemyksien ja mielipiteiden jako. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507.) Nämä kommentit huomioon ottaen fokusryhmätyöskentely istui hyvin aluetaiteen työskentelyn kehittämiseen.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan ryhmien muodostamisessa on pidetty tärkeänä homogeenisuutta, jotta keskustelu olisi sujuvampaa. Ryhmiä voidaan muodostaa esimerkiksi ammattitaustan, yhteisen kokemuksen, sosiaalisen aseman tai samanlaisen koulutustaustan läpikäyneistä. 1990-luvulla pidettiin vielä tärkeänä, että naiset ja miehet erotetaan omiksi ryhmiksi. (Greenbaum 1993, Mäntyrannan ym. 2008, 1509 mukaan.) Erottelua perusteltiin miesten ja naisten välillä esimerkiksi käsitysten eroilla, seksuaalisilla jännitteillä sekä miesten yleisellä hallitsevuudella keskustelutilanteissa. Suomessa sukupuolittuneisuutta tai sosiaalista asemaa ei olla pidetty niin korkeasti vaikuttavina elementteinä kuin useissa muissa maissa. Suomessa on myös huomioitu, että fokusryhmien ikäjaottelu kannattaa huomioida. Ryhmät joissa ikäjakama on korkeampi, keskustelu on usein hitaampaa. (Pötsönen & Välimaa 1998, Mäntyrannan ym. 2008 mukaan.)

Mäntyrannan ym. (2008, 1509) mukaan ryhmän vetäjän kokemukset, ammattitausta ja ominaisuudet vaikuttavat ryhmien tapaamisen onnistumiseen ja saatavan aineis-

ton laatuun. He kertovat myös, että vetäjällä tulisi olla kokemusta fokusryhmän kaltaisen ryhmän vetämisestä, mutta on huomioitu, että kokemus ryhmien opettamisesta ja ohjaamisesta ylipäättään riittävät. Vetäjän sosiaalista asemaa tai koulutusta ei tarvitse korostaa ryhmälle, ja hänen omilla mielipiteillään ei keskustelutilaisuudessa ole väliä. Mäntyranta ym. (2008, 1509) huomauttavat, että vetäjän tulisi myös huomioida, millaista hänen oma sanaton viestintänsä on.

Ryhmän muodostaminen. Fokusryhmän keskustelussa korostuu ryhmädynamiikka ja se, miten vastaajat kommunikoivat ja täydentävät toisiaan. Työskentely on vuorovaikutteista. Fokusryhmään tulisi valita sellaisia henkilöitä, jotka pystyvät tuomaan erilaisia näkökulmia. Ryhmän jäsenen pitäisi myös pystyä osallistumaan nopeatempoiseen keskusteluun. Usein jäsenet löytyvät toistensa kautta, yksi ehdottaa seuraavaa ja niin edelleen. Kun ryhmät eivät tuota aiheesta enää uutta materiaalia, puhutaan aineiston kyllästymisestä tai saturaatiosta. (Pötsönen ym. 1998, Aira 2005, Mäntyrannan ym. 2008, 1509 mukaan.)

Keskustelutaktiikka. Keskustelun voi aloittaa yleisluontoisilla kysymyksillä. Kysymykset eivät saisi olla johdattelevia, ja vetäjän tulisi huomioida niin aiemmin mainitun oman käytöksensä lisäksi myös se, ettei hän vahingossa johdattele vastaajia. Vastauksia voidaan kuitenkin pyytää tarkentamaan, jos vetäjä kokee, ettei vastauksesta saa sellaisenaan hyötyä. Osa kysymyksistä voidaan asettaa niin, että niihin vastataan kierroksella kukin vuorollaan. Kyllä ja ei -kysymyksiä pitää välttää ja muistaa, että pääasiassa vastaukset saadaan vuorovaikutteisella keskustelulla ryhmäläisten välillä. (Opintokeskus Siviis [viitattu 27.4.2020]). Fokusryhmätyöskentelyn hetki tulisi olla avoin ja keskusteluun kannustava. Vetäjän tehtävä on myös huolehtia mahdollisten konfliktien hoitamisesta, kuin myös liian puheliaista tai hiljaisista osallistujista. (Mäntyranta ym. 2008, 1510.)

Dokumentointi ja analyysi. Ryhmäläisistä ja tapaamisesta dokumentoidaan perustiedot: aika, paikka, haastattelijat, haastateltavat, sukupuoli, ikä, koulutus ja kokemus aiheesta. Taltioinnissa voi käyttää videokameraa tai äänitystä muistiinpanojen ja istumiskaavioiden lisäksi. Muistiinpanoihin voi kuvata asioita, jotka eivät näy tai kuulu tallennukselle. Tallentunut aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan tekstiksi. Se kuinka tarkasti litterointi kannattaa tehdä, riippuu tutkimuskysymyksestä. Fokusryh-

mätyöskentely ei sinänsä edellytä mitään tiettyä analyyttistä tutkimustapaa. Laadullisen aineiston analyysitapoja on jaettu muun muassa aineisto- ja teorialähtöiseen sekä teoriasidonnaiseen. Aineiston analyysi on vahvempaa, jos on mahdollista, että kaksi tekijää analysoi aineiston tietämättä vielä toistensa työn tulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, Mäntyrannan ym. 2008, 1510–1511 mukaan.)

Tulosten esittäminen ja pohdinta. Laadullisen tutkimuksen aatteiden mukaisesti tuloksia ei esitetä numeroina vaan esimerkiksi luokiteltuina teema-alueina, pidemmälle kehiteltyinä teoreettisina malleina tai käsitekarttoina. Pienestä aineistosta ei kannata raportoida prosenttiosuuksia tai määrää sille, kuinka monella ryhmästä oli joku tietty mielipide. (Aira 2005.) Numeeriset esilletuonnit voivat luoda virheellisen kuvan siitä, kuinka yleistettävää aineiston tulokset ovat. He jatkavat kertomalla, että jos on tarve, mielipiteet ja käsitykset kuvataan tekstinä ja suorina lainauksina. Heidän sanomansa mukaan pitää kiinnittää huomiota, ettei tulosten esittäminen jää vain kuvailuksi. Tulosten analyysissä teema-alueisiin voi liittää esimerkkejä aineistosta. Jos lainataan ryhmäläisen sanoja, merkitään ainakin henkilön ikä ja sukupuoli, jos se ei tee henkilöä tunnistettavaksi. Henkilöä ei kuulu tunnistaa lainatuista sanoista tai merkinnöistä. (Mäntyranta ym. 2008, 1511.)

Tarkistuslista. Fokusryhmätyöskentelyn tarkistamiseksi ja jäsentelemiseksi löytyy COREQ-tarkistuslista (COnsolidated criteria for REporting Qualitative research). Listauksen avulla voi käydä läpi systemaattisesti tärkeimmät asiat fokusryhmätoiminnassa. (Tong, Sainsbury & Craig 2007.) Aluetaitteen fokusryhmän tarkistuslista löytyy alemmaa luvusta 4.3.

Eri menetelmien yhdistäminen. Fokusryhmämenetelmän voi yhdistää johonkin toiseen menetelmään, jos tuntuu että tulokset ryhmästä jäävät pinnallisiksi. Yleisimpinä toisina menetelminä rinnalla käytetään kyselytutkimusta tai yksilöhaastattelua. Eri menetelmien yhdistäminen lisää tulosten luotettavuutta. (Mäntyranta ym. 2008, 1512.) Fokusryhmätyöskentelyllä saadaan Mäntyrannan ym. (2008) mukaan monipuolinen ja rikas aineisto. Menetelmänä fokusryhmähaastattelu soveltuu hyvin kehittämistyöhön.

Nominaaliryhmätekniikkaa voidaan käyttää fokusryhmätyöskentelyn yhteydessä. Tekniikka perustuu ryhmätyölle ja se on usein sujuva, sillä siihen voivat osallistua

monet, vaikka he olisivat toimintatavoiltaan erilaisia. Ryhmän suosituskoko on 6-12 jäsentä. Tekniikalla saadaan tietoa siitä, mitä ryhmän jäsenet pitävät tärkeänä, mitä heidän mielestään asioiden kehittämiseksi voisi tehdä sekä uusista ideoista ja niiden arvioinnista. Tekniikka tarvitsee vetäjän, joka niin kuin muutenkin fokusryhmätyöskentelyssä, ohjaa keskustelua ja varmistaa kaikkien hyvinvoinnin ja tasa-arvoisuuden tehtävän edetessä. Nominaalitekniikalla, jota voidaan kutsua myös muistilapputekniikaksi, eteneminen ryhmässä: ideointivaiheessa jäsenet kirjoittavat ylös tarkasteltavan ilmiön parhaat asiat, ja asiat, jotka kaipaavat kehittämistä. Arvioitu ajankulu on 10-15 minuuttia. Ideoinnin jälkeen ideat kerätään ja vetäjä pyytää joista jäsentä kertomaan ideansa ja kirjaa ne samalla ylös teemoittain sitä mukaa, kun ideoita esitetään. Kiinnitetään huomiota siihen, että ideoita ei vielä arvioida, ne vain kirjataan. Arvioitu ajankulu on 15-20 minuuttia. Keräämisen jälkeen ideoita tarkennetaan. Niistä tehdään tarkentavia kysymyksiä ja käydään keskustelua kohta kohdalta. Aikaa saa kulua niin paljon kuin keskustelu sitä vaatii. Tarkentamisen jälkeen etsitään ryhmän mielestä tärkeimmät asiat. Mikäli ne eivät nousseet keskustelussa esille, ne voidaan etsiä äänestämällä tai kysymällä. Tärkeimpien asioiden valinnan jälkeen haetaan konsensusta eli yhteisymmärrystä uudella keskustelulla. Mikäli sitä ei synny, vetäjä voi muodostaa jäsenistä pareja. Yhteisymmärryksen jälkeen asioita ruvetaan kehittämään. (Opintokeskus Sivis [viitattu 27.4.2020]).

4.3 Aluetaitteen fokusryhmän COREQ-tarkistuslista

Laadun arviointiin tutkimuksissa on kehitetty erilaisia laadun ja luotettavuuden arviointikriteerejä ja tarkistuslistoja. Tässä työssä on käytetty COREQ-listausta (Consolidated criteria for REporting Qualitative research), joka on suunniteltu laadullisten haastattelu- ja fokusryhmätutkimusten laadun arviointiin. COREQ -tarkistuslista sisältää 32 kohtaa, jotka arvioivat tutkijaryhmää, tutkimusasetelmaa sekä analyysiä ja tuloksia. (Tong, Sainsbury & Craig 2007, 349–357.) Seuraavissa kolmessa tekstikappaleessa esitetään vastaukset COREQ-tarkistuslistan kysymyksiin. Vastaukset on jätetty siihen muotoon, että niitä on mahdollista seurata kysymys kysymykseltä listauksen mukaan.

Tutkimusryhmä ja reflektiivisyys, henkilökohtaiset ominaisuudet (COREQ).

Fokusryhmän vetäjänä toimi tämän opinnäytetyön tekijä, joka on työelämässä ohjannut erilaisia ryhmiä. Fokusryhmän toteutumisen hetkellä vetäjä toimi opiskelijana. Vetäjän suhde ryhmän jäseniin oli syntynyt alun perin työn tai koulun kautta ennen opinnäytetyön tutkimuksen aloitusta. Jäsenet tiesivät vetäjän neljän viime vuoden työkokemuksen niiltä osin kuin he olivat sitä yhdessä toteuttaneet.

Suunnittelu, teoreettinen kehys ja osallistujien valinta (COREQ).

Puolet jäsenistä kutsuttiin suunnitellusti ryhmään. Toisen puolen valinta eteni jo kutsuttujen kautta lumipalloeefektinä. Jäseniä lähestyttiin kutsulla kasvokkain, ja kun he olivat hyväksyneet kutsun, koottiin WhatsApp -ryhmä viestintää varten. Ryhmä koostui lopulta kahdeksasta henkilöstä, joista kaksi ei saapunut fokusryhmätapaamiseen yllättävien työaikataulujensa takia. Heille lähetettiin tapaamista varten tehdystä rungosta muokatut kysymykset, joista toiseen saatiin vastaukset. Yksi henkilö taas otti kutsun vastaan, mutta ei lopulta osallistunut tapaamiseen suunnitellusti etänä (toiselta paikkakunnalta) koulutöiden takia. Tilannetta kompensoitiin heille erikseen lähetetyillä kysymyksillä. Fokusryhmätapaaminen suoritettiin Provinssin toimistolla Seinäjoella, paikalla olivat vain ryhmän jäsenet ja vetäjä. Ryhmään kuului naisia ja miehiä. Ryhmän ikäjakama oli 25-45 vuotta. Ryhmän jäsenet olivat työskennelleet kehitettävässä työyhteisössä erilaisissa ja mittaisissa tehtävissä: lyhin aika oli kolme päivää vapaaehtoisena ja pisin aika oli kahtena eri vuotena yhteensä viisi kuukautta ohjaajan tehtävissä. Vetäjä esitti kysymyksiä valmiiksi suunnitellun pohjan perusteella. Tapaaminen ryhmän kesken järjestettiin yhden kerran. Sen kesto oli kaksi ja puoli tuntia evästaukoineen. Tapaaminen äänitettiin ja vetäjä kirjoitti muistiinpanoja. Tapaamisen lopussa ylös kirjatut asiat luettiin ääneen vetäjän toimesta. Sen jälkeen tultiin tulokseen, että käsitellyistä aiheista ei syntynyt enää uusia ideoita tai ajatuksia.

Data-analyysi (COREQ). Ryhmän datan kävi läpi ainoastaan ryhmän vetäjä eli tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Tähän opinnäytetyöhön kirjoitetut tulokset kävivät luonnosvaiheessa läpi opinnäytetyön kirjoittajan esimies ja lähin kollega, jotka antoivat huomioita tiettyjen sanojen käytöistä ja niiden selkeydestä sekä siitä, että joi-takin kohtia on hyvä tarkentaa (esimerkiksi miksi fokusryhmä on kiinnittänyt huomiota niin paljon johonkin tiettyyn asiaan, jota pidetään normina). Teemat pysyivät

selkeinä datan käsittelyvaiheessa vetäjän muistiinpanojen ansiosta, niitä ei noussut sen enempää kuin jo ryhmän tapaamisessa nousi. Fokusryhmätapaamisessa syntyneet ja kirjatut aiheet käytiin läpi ryhmän kanssa tapaamisen päätteeksi niin, että vetäjä luki ne ääneen ja kysyi, nousiko niistä vielä kommentoitavaa. Ryhmäläiset totesivat ylös kirjoitetut asiat aiheellisiksi ja johdonmukaisiksi. Ryhmäläisille kerrottiin, miten osallistujat tullaan kuvailemaan opinnäytetyössä. Muistiinpanot oli tehty Word -tiedostoon, ja sen työstämistä jatkettiin samassa tiedostossa litterointi vaiheessa. Ryhmäläisten muotoilemat pääteemat on esitetty opinnäytetyön tulososiossa aiheittain omiin ryhmiinsä (teemoittelu). Opinnäytetyön tekijällä on olemassa äänite fokusryhmätyöskentelystä, jossa keskustellaan sellaisistakin vähäpätöisimmistä aiheista, jotka eivät liittyneet suoraan aluetaiteen kehitystyöhön. COREQ-listan läpikäynti loppuu tähän.

Henkilöt ovat olleet toteuttamassa aluetaiteen tuotantoa erilaisissa tehtävissä. Näkökulmia saatiin niin ohjaajan, varaohjaajan, työpajaohjaajan, assistentin, kiireapulaisen kuin vapaaehtoisinkin näkökulmasta. Henkilöt toimivat toisaalla työelämässään opiskelijana, kulttuurituottajana, visuaalisena tuottajana, nuorisotyöntekijöinä, taiteilijana, myymälän esimiehenä ja asiakaspalvelijana. Fokusryhmätapaaminen toteutettiin joulukuussa 2019. Kasvotusten tapaaminen jäi yhteen kertaan yleisesti vallitsevan COVID-19-viruksen takia. Seuraava suunniteltu tapaaminen korvattiin erillisillä pohdintatehtävillä, jotka oli mahdollista toteuttaa etänä.

4.4 Aineiston keruu ja analyysi

Näkökulma tässä opinnäytetyössä on käyttäjä- ja toimijalähtöinen. Siinä pyritään tiedostamaan käyttäjien ja toimijoiden todellisuutta. Kehittämisprosessia ohjataan heiltä kerätyllä tiedolla. Ohjauksen tavoitteena on mennä suuntaan, joka vastaa kohdennetummin käyttäjien ja toimijoiden kiinnostuksien kohtiin sekä kehittää toimintaa paremmaksi ja heidän tarpeitaan vastaaviksi. Kehittämisen päävastuun katsotaan olevan kehittäjällä, mutta käyttäjien ja toimijoiden eri näkökannat ohjaavat kehittämistyötä. Käyttäjien ja toimijoiden mielipiteiden avulla saavutetaan realistinen näke-

mys tavoitteista. Käyttäjien ja toimijoiden tarkoitus ei ole olla vain apuprosessi kehittämisesä vaan olla on koko toiminnan pääprosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 96–97.)

Opinnäytetyön aineisto on hankittu fokusryhmätoiminnalla ja taustatietoa kerättiin työskentelemällä työyhteisössä. Fokusryhmään kuului työyhteisön jäseniä ja he toivat työskentelyssä ilmi ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan. Fokusryhmässä käytettiin puoliohjattua keskustelua. Aiheita ei varsinaisesti annettu, vaan ne muodostuivat ryhmässä pidetyn muistilapputekniikan (nominaaliryhmäteknikka) kautta. Ryhmän vetäjä kehotti kaikkia kirjoittamaan lapuille positiivisimmat ja negatiivisimmat työskentelyn asiat. Avointen kysymysten etuna on, että vastaajilla on mahdollisuus tuoda esiin mitä heillä on päällimmäisinä mielessään ja samalla selviää mitkä asiat nähdään tärkeinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201). Ryhmän vetäjällä oli olemassa etukäteen koottu lista asioista, joita voitaisiin käsitellä ryhmässä, mikäli ryhmä ei itse toisi asioita esiin. Vetäjä ohjasi muistilapputekniikasta syntyneitä aiheita eteenpäin, jos keskustelu hiljeni. Fokusryhmätyöskentelyssä päästiin ensi tapaamisella heti syvälle aiheeseen. Fokusryhmäteknikasta kerrotaan opinnäytetyön luvussa 4 Menetelmät.

Aineiston analysoimisella on tarkoitus saada aineistosta sellainen kokonaisuus, että sen avulla voidaan tulkita ja tehdä johtopäätöksiä kehitettävästä tai tutkittavasta asiasta. (Puusa & Juuti 2011, 116). Analyysi voidaan tehdä, kun aineisto on kokonaan kerätty tai sitä voi tehdä jo matkan varrella. Analysointivaiheessa selviää, millaisia vastauksia kehittämisen kysymyksiin on saatu. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–223.) Analysoinnin tavalle ei ole suoraviivaista ohjeistusta, vaan se riippuu tutkimuksesta. Tekniikassa pitäisi kiinnittää huomiota käyttökelpoisuuteen: mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja millaiseksi tutkimuksen aineiston kokonaisuus muodostuu. (Puusa & Juuti 2011, 114.)

Tässä opinnäytetyössä fokusryhmän aineiston hallinnassa sovellettiin sisällön analyysin periaatteita. Sen päämääränä on koota aineisto selkeään asetelmaan lisäämällä sen tiedon arvoa. Saadut tulokset luokiteltiin syntyneiden teemojen mukaan. Jokainen teemoitettu luokka auttaa omalta osaltaan vastaamaan kehittämisen kysymyksiin. Analyysin tarkoituksena on tuoda aineistosta esille olennainen, työn tavoitteet huomioiden. Aineiston kokonaisuuksien kuvaamisessa voidaan käyttää

suoria lainauksia alkuperäisestä aineistosta sen alkulähteen ja rikkauden todistamiseksi. (Puusa & Juuti 2011, 121–123.)

Fokusryhmäaineisto litteroitiin nauhoitettujen haastatteluiden jälkeen. Litterointi on nauhoituksen puhtaaksi kirjoittamista ja sitä tehdessä tulee huomioida, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielellä. Teksti voi olla kirjakieltä, jos vetäjä on kiinnostunut vain esille tulevista asioista. Jos sanavalinnoilla on arvoa tutkimuksen osalta, teksti on kirjoitettava puhekielellä. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Tässä työssä nauhat litteroitiin ensin puhekielellä nopeatahtisen keskustelun takia ja sen jälkeen niitä muokattiin niiltä osin kirjakieleen kuin ne näyttäytyvät tässä työssä kommentteina. Tekstiä teemoiteltiin jo fokusryhmän aikana muistilapputekniikan ansiosta, mutta sitä tarkennettiin litteroinnin jälkeen. Teemoittelu nosti esiin tekstistä kehittämistyön kannalta tärkeimmät asiat. Teemoittelu voidaan tehdä tekstistä etsimällä yhteneväisiä asioita tai vetäjän kysymysten avulla. Tällöin keskeisimmässä osassa ovat ne puheen aiheet mitä haastateltavat ovat kertoneet minkäkin teeman kohdalla. (Moilanen & Räihä 2007, 56.)

5 FOKUSRYHMÄTYÖSKENTELYN TULOKSET

Tässä luvussa ilmenee fokusryhmästä saadut tulokset. Ensin on esitelty työskentelystä saatu päätulos ja sen jälkeen aiheita on avattu enemmän. Fokusryhmätyöskentelyn tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten työyhteisön jäsenet kokevat alueitaiteen tekemisen prosessit nykytilassa: mitä voisi kehittää? Luvussa on esitetty fokusryhmässä ilmenneet tulokset teemoittain. Teemojen sisällä asioita käsitellään niin kuin ne ryhmältä kysyttiin: positiivisina, negatiivisina ja kehitysehdotuksina. Mikäli jossain tietyssä kohdassa ei ole jotain näistä kohdista, niitä ei ilmennyt keskustelussa. Aiheet ovat teemoiteltu tuottavuuteen ja työympäristöön sekä ohjaustyöhön ja niiden alle pienempiin luokkiin. Sisennetyt tekstit ovat suoria lainauksia saadusta aineistosta.

Vastausten antajien kokemus perustuu vastaajien työkokemukseen aluetaiteen työyhteisössä. Keskusteluissa aiheeseen toivat perspektiiviä nuorisotyöntekijöinä toimivat henkilöt. Ryhmätoiminnasta saaduissa tuloksissa ilmeni vain yhdessä asiassa ristiriitoja ryhmäläisen välillä: vastuualueiden jakamisessa. Vaikka kontakti tapaamisissa oli välitön ja hanakasti keskusteleva, niissä ei ilmennyt ryhmän tuottamassa paineessa olla samaa mieltä. Tulokset osoittavat kohtia, jotka huomioimalla voidaan tuottaa parempi työympäristö työyhteisölle.

5.1 Päätulokset

Tässä esitellään ensin fokusryhmän keskeisten tulosten yhteenveto lyhyesti, ja sen jälkeen tulokset laajemmin. Positiivisina asioina ilmeni hyvä ryhmähenki sekä työn ja aikataulun haasteet innostavat tekemään tarvittaessa pitkiäkin työpäiviä. Työn kehittäminen kiinnostaa tulevaisuudessakin. Negatiivisina asioina ilmeni tehtävissä ajan tasalla pysyminen. Se koettiin vaikeaksi koska ei ole löydetty tarpeeksi hyvää kanavaa viestiä siitä. Luottamuksen puute joissain työtehtävissä ja viestinnän vaikeudet nousivat esiin. Kehitysehdotuksina ryhmä toi esiin toimia, joilla erilaisia ohjeistuksia lisättäisiin ja työlistoja parannettaisiin, työskentely toimisi paremmin. Luot-

tamus ja työn sujuvuus lisääntyisi, jos olisi enemmän yhteisiä läpikäyntejä ja opastusta kaikkiin laitteisiin. Tilan vähyys työmaalla innoitti keksimään hallin järjestelyratkaisuja.

5.2 Tuottavuus ja työympäristö

Positiivisina asioina fokusryhmä mainitsi, että tiukka aikataulu tuo hyvänlaatuista haastetta työn tekoon. Kirjalliset ohjeistukset vaativimmissa töissä koettiin jatkossakin hyväksi olla ohjeistuksena. Kuvallisia ohjeita ei haluttu tulevaisuuteenkaan. Yhteishenki työyhteisössä koettiin loistavaksi. Viime vuosien tapaan täytyy olla yksinkertainen työ, jota voi tehdä huonolla säällä pienemmässäkin sisätilassa. Negatiivisina asioina mainittiin työajan resursointi. Se koettiin hankalaksi ohjaajille, kun ryhmäläisten näkemyksen mukaan tuottaja ei voinut keskittyä pelkästään aluetaiteen toimintaan. Samoin työmaalta (hallilta) alueelle siirtyminen oli vaikeaa, varsinkin jos sinne siirtyy jälkeinpäin niin että alueella työskentely on jo alkanut. Työskentelyn koettiin hidastuvan kohtuuttomasti esimerkiksi sadepäivinä olemassa olevissa olosuhteissa ja sen takia, että avaimia on niin vähän käytössä. Iltavuoron ruokailun järjestäminen koettiin vaikeaksi. Iltaruokailua toivottiin alueelle jo silloin, kun siellä toimii pelkästään aluetaiteen ryhmä. Kehitysehdotuksina ryhmä teki huomion siitä, että yksinkertaisimmiltakin tuntuvat työt voivat olla joillekin ohjaajille uusia ja näin ollen kirjallista ohjeistusta tulisi lisätä. Kuvallisia ohjeita ei koettu tarpeelliseksi, mutta kerrottiin että olisi kumminkin oleellista, että mahdollinen neuvoja (tässä tapauksessa koordinaattori) ohjaajille olisi koko ajan saatavilla. Kahden rakennustyömaan (halli ja festivaalialue) välillä jaottelun olisi hyvä järjestää niin, että ohjaaja pysyy yhdessä paikassa mahdollisimman kauan.

”Paras tiimi.”

”Aika riitti juuri ja juuri tämän taiteen määrän toteuttamiseen tällä henkilömäärällä.”

”Tekemisen ohjeistus on ollut hyvää.”

”Aluetaitteen (tuotannon) pilkkominen palasiksi. Ensin olisi suunniteltu kokonaisuus ja joku tiimi koordinoisi tehtävät elementit erilaisten yhteisöjen tehtäviksi.”

Vastuun jakaminen osa-alueittain ja luottamus. Ryhmä puhui erilaisista ohjeistuksista ohjaajille, joten vetäjä kysyi, olisiko hyödyllistä jakaa festivaalialue vastuualueisiin ohjaajien kesken. Kysymys sai ristiriitaista palautetta ryhmässä. Osan mielestä tiimin yhteistyö toimii kentällä niin, että kaikki tekevät kaikkea eikä siitä haluttu luopua. Huomautettiin myös, että kaikki eivät ole yhtä aikaa töissä. Sen perusteella kysyttiin, että miten alueet jaettaisiin? Osan mielestä idea taas oli hyvä. Luottamusta toivottiin selkeämmillä ohjeistuksilla ja viestintäkanavilla. Turhautumista toi se, että asioita pitää usein siirtää. Kehitysehdotuksina ryhmä summasi, että luottoa tavaroiden alueella sijoittelussa voisi helpottaa, jos yhteisiä aluekierroksia tehtäisiin enemmän, kartat olisivat valmiita aiemmin ja niitä tarkasteltaisiin yhdessä niin että aitalinjat ja syyt siirtämisille tulisivat tutuiksi.

”Olisi hyvä kumminkin, että kaikki tietää kaiken, niin pystyy korvaamaan toista ja osaisi vastata, jos joku tulee kysymään.”

”Olisi hyvä, jos eri alueilla olisi oma vastaava, jolla on oma työryhmä.”

”Olisi kiva saada enemmän luottoa, että voi asettaa penkit alueille sillä lailla että ei tulisi neljää kertaa (palautetta) että tämä pitäisi siirtää tähän.”

Kommunikointi. Negatiivisina asioina tuotiin esille epäselvyys siitä, mitä on jo tehty työmaalla: jo tehdyt asiat täytyy saada paremmin esille ja ilmi tiedostoihin reaaliajassa. Haluttiin paljon selkeytystä ohjeistukseen varsinkin työmaiden (alue ja halli) välillä. WhatsApp-sovellus ei toiminut kaikkkeen kommunikointiin. Google Driven tarjoamat taulukko- ja tekstitiedostot, joissa monet työlistaukset olivat, koettiin hankalaksi käyttää lennosta puhelimella rakentumisalueella. Kehitysehdotuksina sanottiin, että pitäisi kommunikoida enemmän muiden festivaalin rakentamisen osa-alueiden kesken, mutta varsinaisia ehdotuksia korjata asiaa ei ilmennyt. Osa ehdotti ylipäättään Slackin tai Trellon käyttöönottamista vain omallekin työryhmälle.

Työkoneet. Positiivisina asioina kerrottiin uuden oppiminen ja ymmärryksen laajentuminen myös muuhun festivaalin rakentamiseen. Koettiin hyväksi, että saa tehdä

itse, eikä tarvitse ohjeistaa (kokonaan) ulkopuolista konekuskia. Peräkärri ja mönkijä helpottivat työskentelyä, siinä missä aluetaiteelle osoitetut trukki ja kuukulkijakin. Työkoneita halutaan jatkossakin ajaa itse. Negatiivisina asioina listattiin pelko laitteesta tippumisesta ja kokemuksen puute pelottivat joitain ryhmäläisiä. Huomautettiin myös, että jotkut tarvitsevat enemmän ohjausta kuin toiset. Työkoneet koettiin rakennuksen vaikeimmiksi asioiksi, johon vaikutti paljon opetuksen vajavaisuus. Kehitysehdotuksina ehdotettiin, että aluetaiteen erinäisten tavaroiden kuljettamiseen alueen sisällä tarvittaisiin lisää kärriä, esimerkiksi polkupyörän perään laitettava tai maitokärri. Voisiko konekuskeille tehdä oman haun aluetaiteelle? Ryhmässä ilmeni ehdotus yhteistyökumppanista.

”Vähän jännittää. Eikä itse ole sellainen, että nyt minä vain menen. Siihen tarvitsisi hyvät ohjeet opetuksen, se auttaisi sitten uskaltamaankin.”

Materiaalihankinnat. Positiivisina asioina ryhmä kertoi, että ostoslistaohjeistus koettiin hyväksi. Ryhmäläisiä kiinnostaisi silti tietää, miksi tietynlaisia materiaaleja yli päättään käytetään tiettyihin asioihin. Kuvallista listaa toivottiin tulevaisuuteenkin materiaalien hankkijalle (yleensä harjoittelija). Kehitysehdotuksina mainittiin, että koordinaattori voisi tehdä organisaation käyttämään Google Driveen perehdytyslistan, jossa kerrotaisiin mitkä materiaalit toimivat mihinkin ja miksi juuri näitä käytetään.

Tilat & työkalut. Positiivisen asiana koettiin taukotilan olemassaolo, vaikka viime aikoina se on ollut hallilla samassa tilassa kuin työmaa. Negatiivisena asiana ja haasteena kerrottiin tilan vähyys hallilla ja sen pihamaalla. Kehitysehdotuksina ryhmä kertoi, että työmaalle pitäisi hankkia hyllyjä ja laatikoita työkaluille. Parasta olisi, jos hyllyjä saisi helposti siirreltyä. Samoin muuhun varastointiin tarvittaisiin hyllytilaa. Jos taukotila pysyy työskentelytilan yhteydessä, listattiin hankittaviksi asioiksi käsidesi ja uudet juomavesitankit. Toivottiin myös, että samoja työkaluja olisi enemmän. Mahdollinen kysymys tilan laajentamisesta parkkipaikalle tuotiin esille.

”Pitäisi olla enemmän tilaa tehdä hallilla ja varastoida. Nyt me työskennellään itse varastossa. Hankalaa esimerkiksi, kun ollaan muiden tavaroiden keskellä myös.”

”Hallilla on logistisia ongelmia, kun tilaa on niin vähän. Vie työajasta paljon aikaa, ja kun tilaa ei ole työkalutkin joutuvat vaihtamaan paikkaa.”

”Joka iltainen tavarankirjaus mitä on työkalulaatikoissa. Työkaluille sijainti ja lupa niiden käyttöön.”

Näiden ehdotuksien jälkeen fokusryhmän vetäjä kertoi yhteisestä uudesta rakennustavarakontin järjestelystä, joka on muotoiltu opinnäytetyönä organisaatiolle.

5.3 Ohjaustyö

Negatiivisina asioina kerrottiin, että koordinaattori jakaa tehtävät liian nopeaan tahtiin kentällä ja liian lyhyessä ajassa. Kehitysehdotuksina haluttiin, että aamulla päivät käytäisiin ajan kanssa kunnolla läpi, varsinkin niitä tehtäviä mitä ei ole aiemmin tehty. Pienemmistäkin sähkötyökaluista toivottiin jokaisen ohjaajan kanssa erikseen käytävää ohjeistusta kahdesti ennen projektin aloitusta. Samoin niin sanottua ”hätäohjeistusta” toivottiin, jossa kerrottaisiin mitä tulisi tehdä, kun ei tiedä mitä tehdä tai työt seisovat aluetaitteesta riippumattomista asioista. Myös isommista ja haastavammista (puu)työistä toivottiin edelleen kirjallisia ohjeita ohjaajille ja töiden alkaessa ohjeistusta siitä, miten vapaaehtoisten kanssa toimitaan.

”Pari kertaa oli sellaisia tehtäviä itselläkin, että olisi halunnut rauhassa ajan kanssa katsoa, eikä varttia tai viittä vaille ennen kuin vapaaehtoiset tulevat tai ovat jo tulleet ja sitten jaetaan tehtävät. Periaatteessa sen sisäistää mutta ihan varmasti tulee, että täytyy kysyä jossain kohtaa uudestaan.”

”Itse olen varmistelija koska en halua tehdä mitään väärin. Turhauttaa kysyä usein, kun tuntuu että vaivaa toista. Jos saisi homman kerralla selväksi niin tulisi itsellekin varmempi olo. Kaikkihan eivät ole tällaisia ihmisiä.”

Ohjattavat. Vuoroihin toivottiin eri ryhmien välillä yhteneväisyyttä edes aloitusajassa, oli kyseessä sitten seura, paja tai vapaaehtoinen. Seuroja ja pajoja toivottiin eri päiville kuin vapaaehtoiset.

Vapaaehtoisten kanssa työskentelyssä positiivisena asiana kerrottiin vapaaehtoisten kuuden tunnin vuoron olevan toimiva, sillä ohjaajien vuorot menevät tällöin hie-
man päällekkäin ja näin ollen päivään perehdytys onnistuu sujuvammin. Kehityseh-
dotuksina sanottiin, että vapaaehtoisakemukseen voisi laittaa kysymyksiä kokemuk-
sesta, varsinkin työkoneista ja sähkötyökaluista. Kerrottiin myös, että olisi hyvä, jos
olisi fyysinen infolappu käteen annettavaksi vuoroon saapuvalla vapaaehtoiselle.
Infolapusta selviäisi vastuut ja velvollisuudet. Vapaaehtoisten vuoroihin toivottiin ta-
saisempia jakoja, sillä eri aikaan saapuvien joukkojen hallinta koettiin vaikeaksi.

”Jos vapaaehtoisten haastattelu olisi mahdollista, se antaisi kuvaa ha-
kijoista ja vähentäisi poissaoloprosenttia.”

Positiivisena asiana sanottiin, että seuralaisten kanssa on helpompi työskennellä,
sillä yleensä he ovat iältään vanhempia. He tiesivät mitä tekivät ja vaikka eivät olisi-
kaan tienneet, asenne oli hyvä. Pystyi luottamaan siihen, että he kysyvät, jos eivät
osaa toimia. Seurojen työskentelystä kuvastuu heidän oma asenteensa, maineensa
ja joukkuehenkensä.

Positiivisena asiana kerrottiin, että pajojen kanssa työskentelyyn annettu ohjeistus
koettiin riittäväksi. Pajalaiset saivat itse ideoida mitä rakentavat, se antoi heille puh-
tia. Pajoille koettiin tarvittavan jatkossakin ulkopuoliset/lisäohjaajat. Kaikille löytyi
töitä, vaikkei ollut kokemusta. Negatiivisina asioina sanottiin, että oli vaikeaa, kun
pajojen kanssa oli erilaisia käytäntöjä. Ehdotettiin, että pajojen kanssa tehtäisiin tar-
kemmat sopimukset, joilla voi perustella erilaisia käytäntöjä eri ryhmien välillä. Toi-
nen vaihtoehto oli, että toiminta olisi yhteneväistä pajojen välillä (ruokailu, liput, vuo-
rot festivaalin aikana). Kehitysehdotuksena toivottiin, että pajojen omat ohjaajat ot-
taisivat enemmän vastuuta nuorten ohjaamisesta ja valistaisivat nuoria jo ennen
työpajoja siitä, mitä ryhmätyö on ja miten jokaisen käytös vaikuttaa niin hyvässä kuin
pahassa ryhmään, sen dynamiikkaan, tunnelmaan ja tekemiseen.

”Oli tosi monenlaista työtä ja se oli hyvä. Jos ei ollut yhtään luovaa nä-
kemystä niin silti pystyi tekemään niitä, ja jos oli hyvin vahvasti luovaa
näkemystä mutta ei käytännön osaamista niin silti pystyi tekemään. Kai-
kille löytyi töitä.”

Suorien tulosten tarkastelu loppuu tähän. Lisähuomiona voidaan kertoa, että fokusryhmäläiset ovat tehneet töitä monilla eri festivaaleilla Suomessa. Provinssissa on toteutunut näistä selkeästi pisimmät työjaksot.

Fokusryhmätyöskentelystä huomasi, että kauemmin työyhteisössä työskennelleet ihmiset olivat ryhmäytyneet ryhmäksi. Erilaisissa ohjaustyössä tai vapaaehtoistoiminnassa mukana olleita kuunneltiin erityisen tarkasti ryhmänkin puolesta. Erityisen positiivisena asiana fokusryhmätyöskentelystä kerrottiin mainio ryhmähenki. Vaikka viestintä onkin vaikeaa kenttätyöskentelyssä, jossa ihmiset ovat eri puolilla työskentelemässä, koettiin että ryhmässä syntynyt yhteisymmärrys ja tuki on ollut korvaamatonta. Tuottajan työskentelyä ja huomioonottoa arvostettiin etenkin viikkopalaverissa.

5.4 Kehitettävien asioiden toistuvuus fokusryhmässä

Nopeassa nominaalitekniikan muistilapputehtävässä, jossa on tarkoitus saada päälimmälliset ajatukset työskentelystä ylös, mainittiin yhden kerran materiaalihankinnat, aika, vapaaehtoiset, ohjaajan työaika, työkalujen sijainti ja lupa käyttää niitä, viestintä, opetuksen puute, iltaruokailun järjestäminen ja ohjeistus. Lisäksi mainittiin, että aluetaiteen kenttä on monipuolinen, ideat otetaan huomioon ja että arvostus aluetaidetta kohtaan on kasvanut. Kaksi kertaa mainittiin raha. Kolme kertaa työkooneet ja se että tiimi on ollut hyvä. Neljä kertaa mainittiin työmäärä, työtilat ja varastointi sekä muiden festivaalin osa-alueiden vaikutus tekemiseen ja ohjattavat ryhmät. Näistä ryhmän tuottamista asioista lähdettiin liikkeelle, ja aiheet tarkentuivat keskustelun myötä.

Fokusryhmä mainitsi keskustelussa kuusi kertaa tapaamisen aikana **kirjalliset ohjeet**. Koettiin että tähän mennessä ne olivat olleet hyviä, mutta silti ryhmä toi epävarmuuden työskentelyssä esiin liittyen rakentamisen ja **ohjaustyön** spekseihin. Kirjallisia ohjeistuksia toivottiin siis kumminkin lisää. Muutamalla työyhteisön/fokusryhmän jäsenellä on taustaa työskentelystä haastavassa ohjaustyössä. Oikeastaan kyse ei ole niinkään kirjallisten ohjeiden selkeydestä, vaan alati muuttuvista töistä ja käytännössä aina uuden toteuttamisesta. Työyhteisölle voisikin olla suureksi hyödyksi, jos koordinaattori suorittaisi jonkinasteisen ohjaajan tutkinnon, vaikka siitä

työtaustaa jo onkin. Ohjaustyöhön saisi näin enemmän otetta nimenomaan ohjaajien ohjaamiseen. Työyhteisö pääsee eteenpäin jo sillä, että se sisäistää oppivan organisaation käsitteen ja harjoittelee sitä.

Lähes yksimielisenä toiveena saada lisää **luottamusta** fokusryhmä loi ristiriitaisen tilanteen: seitsemän henkilöä kahdeksasta ei kumminkaan halunnut, että jokaisella ohjaajalla olisi omat **vastuualueensa**. **Kommunikointi/viestintä** mainittiin keskustelussa neljä kertaa siltä kantilta, että työn reaaliaikaisuudesta on vaikea pysyä perillä. Fokusryhmä ei tuottanut juurikaan vaihtoehtoja itse asian ratkaisemiseksi, vaihtoehtoista puhuttiin vetäjän johdolla. **Työkoneiden** kohdalla puhuttiin pääasiassa kuukulkijasta, jolla ripustetaan asioita puihin. Puolet ryhmästä oli ajanut kuukulkijaa, ja koki voivansa lähteä sillä heti töihin. Näin ollen jännitystä laitetta kohtaan oli neljällä ihmisellä, jotka kokivat tarvitsevänsä siihen omin sanoin neuvoja enemmän kuin normaalisti joku tarvitsisi. **Materiaalihankintoja** sivuttiin vain kerran. Toivottiin yleisesti, että opastettaisiin kaikenlaisiin rakentamisen materiaaleihin. Kunnollisella perehdytyksellä materiaaleihin töiden kirjalliset ohjeistukset helpottuvat myös, ovat nopeampi lukuisia ja työskentelyn nopeus kasvaa. **Tilat** otettiin puheeksi kolme kertaa ja niistä keskusteltiin polveilevasti. Kyse oli aina sen vähyydestä. **Työkalujen** sijainneista puhuttiin aina samalla kertaa kuin tiloista, ja siitä saatiin hyviä esimerkkejä kehitykseen.

Ohjaustyöstä puhuttiin vielä aiemmin mainittujen kirjallisten ohjeiden lisäksi, sen aihealueen alle kuuluvista **ohjattavista** kerran niin, että kommentoitiin päiväkohtaisia ohjattavia ihmismääriä. Suuri ohjattava ihmismassa tuottaa paljon paineita, jos kokemusta ei ole tai tehtävät ovat epäselviä. Näihin kohtiin vastataan sillä, että työyhteisö oppii ensin tästä työstä sekä neljästä kehittämistyökalusta ja sitä jatketaan yhteistyöllä ja jatkuvalla oppimisella tulevaisuudessa. Maininta jäi vain kertaan, sillä ryhmä tiesi kuinka haastavaa vuorojen järjestely tuotannossa on, eikä ryhmäläisillä ollut siihen kehitysehdotuksia.

Työn tulokset on tarkoitus siirtää käytäntöön heti kun aluetaitteen työryhmä aloittaa työstämään seuraavaa festivaalia.

5.5 Kehittämistyökalujen mahdollisuudet

Aiemmin tässä luvussa on esitetty fokusryhmätyöskentelystä esiin nousseita asioita eli sen tuloksia. Erityisesti kehitettävistä asioista fokusryhmätyöskentelystä nousi esiin työajan resursointi, ajan tasalla tehtävissä pysyminen, useiden prosessien parantaminen, työympäristö ja sen järjestelyt, ohjaustyön epävarmuus, tehtävien priorisointi, luottamuksen puute ja ohjeistuksien puutteellisuudet. Näistä asioista muodostettiin aiheita kirjallisuutta tutkimalla, ja niistä koottiin neljä työkalua tämän työn teoriataustaan (luku 2). Sisäistämällä omaan työskentelyynsä neljä kehittämistyökalua eli oppivan organisaation, luovan johtamisen, suorituksen johtamisen ja tuottavuuden kehittämisen, saadaan työskentelyyn niin henkisiä kuin suorituksen keinoja ja tapoja huomioida asioita.

Seuraavassa kuvassa (kuva 3) nämä neljä kehittämistyökalujen aihetta on kuvattu teoriataustan pohjalta toistensa sisällä oleviksi niin, että oppiva organisaatio luo henkisen pohjan uusilla ajattelukulmilla ja prosesseilla sen peruseriaatteen, systeemiajattelun, itsehallinnan, sisäisien toimintaa ohjaavien mallien, yhteisesti jaetun vision ja tiimioppimisen kautta muille kolmelle kehittämistyökalulle. Näillä oppivan organisaation sisäisellä viidellä jaetulla kohdalla saadaan ymmärrystä eri osien vaikutuksista kokonaisuuteen sekä henkilökohtaiseen pätevyyteen ja vision syvempään perehtymiseen. Kohdat tukevat uusien ideoiden mahdollista avautumista, merkitystä työn tekemiselle ja parempia tuloksia sillä, että tiimi oppii yhdessä.

Luova johtajuus edellyttää voimakasta ja idearikasta johtajaa ja sitä että yhteinen missio ja visio on tiedossa. Nämä juuri mainitut sekä itseohjautuvuus, tarvittavat resurssit, opitun siirto ja luovan prosessin tuntemisen vaiheet antavat keinoja ohjaustyön tapoihin, lisäävät yhteistä päämäärää, luottamusta, työn konkretiaa ja realismia niin kuin myös työssä oppimista ja sitä miten luovuus edistyy.

Suorituksen johtamisessa katsotaan, että johtajan tulisi olla jämäkkä mutta lähestytävää ja ohjaustyön välittävää. Jos töiden ennakointi, oikea-aikaisuus, edellytykset, määrittely sekä resurssit saadaan organisoinnilla ja prosessoinnilla kokoon ja sen lisäksi vielä osataan kertoa tavoitteet ja odotukset, käyttää vuorovaikutusta hyvin ja

lokeroida palaute oikein, saadaan kommunikoinnin ja osaamisen kehittyminen nousuun, suoritukset onnistuneimmiksi ja näin ollen tuottavuus ja työajan tehostuminen paremmaksi.

Tuottavuuden kehittämisessä korostuu työn mielekkyys ja itsearvostus sekä toimiva esimiestyöskentely, jossa tiedostetaan vastuu ja sen jakaminen eteenpäin, jolloin yhteenkuuluvuus ja ryhmädynamiikka jo kasvavat sinällään. Ennakointi, prosessit ja työssä valmentaminen ja ohjaus tuottavat niin ikään mahdollisuudet työskennellä tehokkaammin. Ne lisäävät innovaatioita, luottamusta, vuorovaikutusta ja lopulta tuotannon uusiutumista sekä taas työn osaamista ja niin edelleen kehittymistä.

Kuvasta 3 nähdään ajatuksien ja toiminnan pääkohdat sekä huomataan yhtäläisyyksiä. Yhteinen visio kulkee läpi teemojen ja opitun siirtäminen kuvastuu jo luovasta johtamisesta tuottavuuden kehittämiseen asti. Yhtäläisyyksiä on myös suorituksen johtamisen ja tuottavuuden kehittämisen välillä esimerkiksi vuorovaikutuksessa sekä toiminnan prosesseissa ja työajan sujuvuudessa. Tuottavuuden kehittäminenkin itsessään nousee esiin myös jo oppivassa organisaatiossa itsensä kehittämällä. Kuvassa esitetään vasemmalla puolella sisältö, eli aiheet mitä työkaluihin sisältyy. Oikealla puolella esitetään mitä voidaan teoriassa saavuttaa, kun ne otetaan käyttöön. Seuraavassa luvussa eli luvussa 6 esiintyy kohtia, joissa teorian neljää työkalua sovelletaan käytännön kannalta fokusryhmän tuloksiin kehittämis ehdotuksina.



Kuva 3. Neljä kehittämistyökalua: sisältö ja mahdolliset saavutukset.

6 JOHTOPÄÄTÖKSILLÄ KEHITTÄMISEHDOTUKSIIN

Tässä luvussa esitellään fokusryhmän tulosten perusteella kehittämisehdotuksina käytäntöön astuvat toimet, joilla saadaan kehitettyä Provinssin aluetaiteen työryhmän toimintaa. Aiheet etenevät edellisen luvun alun tapaan.

Koko kehittämistyön avaintuloksina saatiin neljä kehittämistyökalua ohjaajille. Uudet mallit ja ajattelukulmat helpottavat tilanteiden ja työskentelyn ymmärtämistä. Oppivan organisaation tavoitteiden mukaisesti toimintakyvyyden lisäämisessä kasvaa itseohjautuvuus, joka juontuu myös luovaan johtamiseen. Aluetaiteen työskentelyssä se paranee nyt kun sitä on yhdessä kehitetty sekä sitä jatketaan uusilla ohjeistuksilla, joita nyt lisätään työskentelyyn tähdäten lopuksi aktiivisempaan ja näin ollen itseohjautuvampaan tapaan. Sengen (1990) oppivan organisaation systemiajattelulla tuodaan esiin työyhteisön jäsenille kokonaisuuden huomioon ottamista koko festivaalin rakentamisessa. Itsehallinnan teoria, toimintaa ohjaavat mallit, jaettu visio ja tiimioppiminen on hyvä tiedostaa, vaikka niitä ei saisikaan heti koottua itselleen. Ne ovat tärkeitä työkaluja oman työn kehittämisessä, omassa työssä kasvamisessa ja niin edelleen liitoksissa organisaation kehittymiseen. Luovan ryhmän ja suorituksen johtamisen peruseriaatteet täytyy myös ymmärtää, että pystyy ohjaamaan ja hallitsemaan ryhmiä. Haasteena onkin kehittää omaa ohjaustapaa selkeäksi, lähestyttäväksi mutta jämäkäksi ja haastavia tilanteita pelkäämättömäksi. Sitten taas ryhmän toimintaan vaikuttavien asioiden ymmärtäminen helpottaa niiden käsittelyä. Tuottavuuden kehittäminen nousee esille jo oppivassa organisaatiossa oman työn kehittämisellä ja itsensä tarkastelulla. Tuottavuuden ajattelu tehostaa työtä suunnitteluvaiheilla ja jakaa käytettyä työaikaa tehokkaammin. Esimerkiksi nyt aluetaiteen uusilla ohjeistuksilla parannetaan ohjaajien työajankäyttöä.

6.1 Tuottavuus ja työympäristö

Festivaalin konkreettisen rakentumispaikan työmaalla aluetaide toimii rinta rinnan muiden rakentajien kanssa. Läheistä yhteistyötä tehdään sen rakennuksen yksikön kanssa, joka kokoaa esimerkiksi aidat, terassit ja hoitaa elementtien kuljetuksen. Yksiköiden yhteistyötä on lisätty merkittävästi viime vuosina, ja se on helpottanut

varsinkin pienimuotoisemman aluetaitteen työskentelyä. Tavoite on saada rakennusyksikön riveihin työntekijä, joka vastaa trukilla elementtien sijoittelusta aluetaitteen tarpeisiin.

Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa luotetaan siihen, että kaikilla olisi halu jatkuvasti oppia. Toistaiseksi tarkasteltavan työyhteisön oppimishalu on suuri, kuten fokusryhmätyöskentelyn tuloksista selvisi. Pyydettyjen ohjeistuksien takaa haluttiin saada vielä enemmän lisätietoa, kuin vain työnantoja, esimerkiksi materiaalituntemuksen ja johtamisen kohdalla. Perusteena oli, että laajemmalla tuntemuksella kaikkien työaika on sujuvampaa. Systeemiajattelu alkaa tällaisesta toiminnasta.

Tehokkain tapa parantaa tuottavuutta on hukan vähentäminen (Kesti 2013). Kestin ohjeistuksen mukaan tuottavuuden kehittäminen aloitetaan esimiestoiminnasta. Tuottajan, koordinaattorin ja harjoittelijan työaika on tarkennettu ja sen seurauksena lisätty ja sitä seurataan tarkemmin. Työn tarkemmalla suunnittelulla mahdollistetaan ohjaajien, työvuorojen sekä vapaaehtoisten määrän supistaminen. Supistamisella säästetään henkilöstökuluissa, jota sitten voidaan kohdentaa paremmin. Tuotantotyö on aloitettu aiemmin, panoksena että aluesuunnittelu ja työt ovat selkeämmässä vaiheessa aikaisemmin verrattuna viime vuosiin. Tuottaja ja koordinaattori pitävät jo keväällä viikoittain palavereita, jotta myös koordinaattori saa aikaisemmassa vaiheessa tietoa tapahtuvista asioista. Kun työtä suunnitellaan aiemmin, siihen ehditään perehtyä enemmän sekä pohtia vaihtoehtoisia ja kustannustehokkaampia työtapoja ja -malleja. Tämä vaikuttaa niin alueelle siirtymisen helpottumiseen, siellä tapahtuvan työn ohjeistukseen, vuorojen suunnitteluun kuin töiden tuottavuuden toteutumiseen. Ennakoimalla työn mielekkyys ja toimintaprosessit saadaan sulavammin käyttöön.

Uusien työntekijöiden saapuessa töihin, huomioidaan vielä enemmän viikkopalavereissa yksilöiden kohtaamat tunteet siinä missä luonnollisesti projektin eteneminenkin ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Kesti (2013, 93) kertoo, että huomiota pitäisi kiinnittää johtajan rooliin kuuntelijana ja keskustelunohjaajana. Kestin (2014, 86–87) sanoin tuottavuuden parantaminen on mahdollista kannustamisen ja yhteistyön avulla. Tuottavuus voi kehittyä, mikäli työntekijän itsearvostus ja ryhmän yhteenkuuluvuus ovat kunnossa (Kesti 2014, 86–87). Viikkopalavereihin katsotaan tarvitta-

essa mallia festivaalin toimistohenkilöstön tavasta ja otetaan käyttöön viikkopalaverien aiheet ennakkolistauksella. Oppivan organisaation sisäisiä toimintaa ohjaavia malleja Sengen left-hand column -esimerkin mukaan voisi käyttää viikkopalaverissa. Koordinaattori tarkentaa kirjallisia ohjeita sekä kuvallisia hankinta- ja perehdytyslistoja, jolloin saadaan työajasta tehokkaampaa ja työn suorituksesta mielekkäämpää.

Sadepäiviin varaudutaan pienemällä tekemisellä, joka on mahdollisuus ottaa esille koska tahansa. Alueella työskennellessä joudutaan olla sateen armoilla lähes poikkeuksetta, mutta hallilla panostetaan lisätilan saamiseksi ulos pystytettäviin teltoihin. Ruokailun järjestämistä ruvetaan hoitamaan aiemmin ja samojen henkilöiden ja tuottajien kautta, jotka hoitavat ruokailua alueella myöhemmässäkin vaiheessa. Heidän kanssaan kehitetään kuinka ja kuka ruokailun järjestää. Tuodaan selkeämmin esiin toive, että pienemmällekin ryhmälle olisi tarvetta järjestää ruokailu alueella työn alkaessakin. Kati Järvisen (2014, 72) yksinkertainen lause ”Mikä estää tekemästä työtä mahdollisimman hyvin?” on hyvä muistuttamaan, kuinka pienestä ajattelusta työn kehittäminen lähtee liikkeelle.

Vastuun jakaminen osa-alueisiin ja luottamus. Työvuoroissa keskitytään tiivistämään ohjaajien vastuut tietyille alueille ja vuoroihin määrätään vuoropäälliköt. Kesti (2013, 92) kertoo vastuiden ja velvoitteiden määrittämiseen luovan turvallisen perustan hyvin toimivalle työyhteisölle. Kun työntekijä on vastuussa jostain, on huomattu, että tehty työ hahmotetaan konkreettisemmin ja sitä edistetään tehokkaammin. Johtajan tulee Kestin sanoin seurata, että vastuut vastaavat osaamistasoa ja puuttua tilanteeseen, jos tekijä kokee vastuun liian suureksi. Muunnetaankin projektin suorituksen tavoitteet ohjaajille viikoittaisiksi. Niin edelleen se, että työntekijät saavat vastuun työsuorituksistaan mahdollistaa tuottavuuden parantumisen. (Kesti 2013, 103). Samalla kun testataan alueen jakamista osa-alueisiin, muodostetaan myös uusi toimenkuva, jossa kalusteiden paikalleen asettelua helpotetaan festivaaliviikolle tulevalle ohjaajalla, joka vastaa niiden koordinoinnista niiden oikeille paikoille.

Kuten kerrottu, aluetaiteen työaikaa tarkennetaan ja tiivistetään. Ryhmädynamiikka tulee fokusoitumaan tiimin pienentyessä. Pienemmässä ryhmässä viestiminen on

helpompaa, mutta kuormitus ja vaatimukset yhtä ihmistä kohtaan nousevat. Luo-
daan luottamusta avaamalla ohjaajille työmaan tilanteita enemmän: jos jotain ei teh-
däkään tai jotain pitää korjata, niin kerrotaan myös heti mistä syystä niin tehdään.
Järvinenkin ym. (2014, 20–22) korostavat suorituksen johtamisen ydintehtäviksi ta-
voitteiden ja odotuksien vaatimista, vuorovaikutuksen ja palautteen välittämistä. Ta-
voitteet tulisi heidän sanojensa mukaan saattaa selviksi ja sanoa ääneen, sillä mää-
rittelyn kautta voidaan saavuttaa asioita yhdessä. Tehdään ohjaajille selväksi mitkä
ovat tuottajan ja koordinaattorin roolit ja erot toisistaan, tällöin osataan perustella
kentällä nopeasti eteneviä tilanteita paremmin ja viestintä on kohdennetumpaa.
Aloitetaan myös ohjaajien ryhmäytyminen aiemmin tiimioppimisen aikaistamiseksi.
Ryhmäytymisessä voitaisiin ottaa käyttöön myös muistilapputekniikka.

Kiinnitetään huomiota siihen, että festivaalialue on ohjaajille tuttu. Tämä tapahtuu
sitä, että ryhmäydytään aiemmin ja käydään alueella karttakierroksia useammin jo
ennen rakennustöiden aloittamista. Festivaalialueen säännöt luo esimerkiksi turval-
lisuus ja yleisön määrä. Kuvaa alueesta voitaisiin korostaa asiakkaan kokemuksen
näkemisellä esimerkiksi täpötäydellä anniskelualueella kiertämisellä festivaalin ai-
kana.

Raportoinnista saadaan keinoja jättää tietoa jälkeemme, näin ollen saamme sitä fo-
kusoidummin jaettua myös muille ja sitä myötä kasvatettua luottamusta. Aluetaitteen
tuottaja Kristiina Paananen (30.3.2020) huomauttaa, että myös mitä paremmin ra-
portoimme, sitä helpompaa työ on seuraavana vuonna. Kuten monella muullakin
osa-alueella, myös aluetaitteessa on paljon hiljaista tietoa, joka vaikeuttaa uusien
työntekijöiden projektikonaisuuden hahmottamista. Ratkaisuksi tähän Paananen
ehdottaa tarkempaa työstä raportoimista.

Kesti (2013, 91–92) kuvaa, että luottamuksella on suora yhteys tuottavuuteen. Ilman
luottamusta tehtävien jako saa jo matkalla päämääränsä kolauksen. Tilannetta voi-
daan parantaa, kun tunnistetaan työyhteisön vahvuudet ja heikkoudet, joiden kautta
voidaan jakaa vastuita ja velvoitteita. Vastuun jakaminen sitouttaa yhteisiin tavoit-
teisiin ja kasvattaa luottamusta. Kestin (2013, 94) mukaan on luottamuksen kannalta
tärkeää, että jokaisen yksilön kehitysideat nähdään tasavertaisina ja tärkeinä. Yh-
teinen visio lisää myös yleisesti luottamusta. Yhteinen visio löytyy helpommin, jos

työntekijä alkaa käsittelemään itsehallintaansa. (Senge 1990, 124.) Yhteinen visio nousee jo tämän työn neljän kehittämistyökalun kokoavasta pohjasta, oppivasta organisaatiosta. Visio kulkee kaikkien neljän kehittämistyökalun läpi, vaikka niitä tarkasteltaisiin yksitellenkin.

Luottamusta ja työajan tehostamista lisätään myös **kommunikoinnilla ja viestinnällä**. Taulukoita ja niiden seurantatapoja on selkeytetty uuden mallisilla Excel-tiedostoilla sekä otettu testaukseen muita työn organisoimista ja koordinoimista parantavia alustoja (esimerkiksi Trello, Slack) ennen kuin rakennustyöt alkavat. Viestinnän osalta ongelmaksi koettiin nimenomaan se, miten suuri määrä rakentaen toteutettavien töiden kulusta ja ohjeista saadaan viestittyä niin, että se tehdään oikein ja miten pystytään viestimään rakennettujen elementtien sijoittelusta alueella koko ajan muuttuvalla kentällä. On löydettävä hyvä keino viestiä reaaliajassa tehtävistä. Viestintään vastataan käyttämällä kanavia, joissa visuaalisemman ohjeistuksen käyttäminen on mahdollista järjestellymin. Hyvin kanavoidulla viestimisellä saadaan ennakoitua ja määritettyä töitä, jolloin työskentely ja suorituksen johtaminen on tehokkaampaa.

Kesti (2013, 90) toteaa, että päivittäisjohtaminen vaatii läsnäoloa ja osallistumista. Johtajan tulisi kyetä järjestämään aikansa niin, että siitä riittää työyhteisölle. Kestin mukaan yleisin syy tiedottamisen puutteelle on johtajan kiire. Hän korostaa, (2013, 98) että oikeaa kautta informoitu tieto oikealle henkilölle on keskeisessä roolissa tiedon jakamisessa. Läsnäolon ja riittävän tiedottamisen puute saa työyhteisössä aikaan epätietoisuuden ja vähättelyn tunnetta. Kesti (2013, 99) huomauttaa, että ongelmien ratkaisu lähtee liikkeelle kuuntelemisen kyvystä ja siitä että huomioidaan että kaikilla on sama kokonaisnäkemys tilanteesta. Kommunikoinnin ja viestinnän merkitys kasvaa sitä suuremmaksi mitä kovempi kiire projekteissa on. Vuorovaikutustaidot ja kommunikointi vaikuttavat suoraan tuottavuuteen. (Järvinen ym. 2014, 20–22.)

Työkoneet. Peräkärri ja mönkijä otetaan käyttöön jatkossakin alueella ja panostetaan myös käsikäyttöiseen kärriyn. Aluetaitteelle otetaan käyttöön nimetty trukki, jotta vältetään sekaannuksilta ja kaikille yksiköille olisi trukki käytössä silloin kun sen tarve on. Työnteossa painotetaan, että trukkia ajaa vain kokenut kuski. Tarkennetaan ohjeistuksia kuukulkijan käyttöön, että tekemiseen lähteminen on varmempaa.

Konekuskien tarvetta ja esimerkkitehtäviä korostetaan festivaalin sosiaalisen median postauksissa ja hakulomakkeessa aiempaa enemmän. Hakulomakkeeseen tarkennetaan kysymyksiä kokemuksesta, jotta vapaaehtoiset saataisiin ohjattua parhaiten sopiville pisteille.

Materiaalihankinnat. Kirjallisia ohjeita ja kuvallisia hankinta- ja perehdytyslistoja tarkennetaan koordinaattorin toimesta. Koordinaattori käy läpi ohjaajien kanssa yleisimmät materiaalit sekä niiden käyttötarkoitukset.

Tilat ja työkalut. Työtilaa kehitetään työkalujen luetteloinnilla jo myös aluetaiteen rakennuksen alkuvaiheessa ottamalla käyttöön lainauslistat, hyllyköt ja laatikot. Uudistettu taukotila otetaan käyttöön ruokailua varten hallilla toteutettavan työn läheisyyteen. Varastointihenkilökunnan kanssa käydään läpi hallin pihamaan eli työtilan ja sen järjestely tilan maksimoimiseksi. Puuttuva juokseva vesi korvataan pensseleiden pesuun kuution kokoisella vesisäiliöllä ja asteittaisella puhdistuksella pienemmillä astioilla.

Rakennusyksikölle, eli tiimille joka rakentaa muuta festivaalin aluetta, kehitetty työkalujen lainaus- ja inventaariojärjestelmä hyödyttää suuresti yhteistyötä rakennuksen yksikön ja aluetaiteen välillä. Aluetaiteen rakennuksessa on huomioitava, että kaikki sen toteuttama työ on lisäarvoa ja elämystä tuottavaa toimintaa alueelle, mutta mikäli sitä ei olisi, festivaali tapahtuisi silti. Myös väkimäärä on huomattava asia, mikä vaikuttaa aluetaiteen töiden sijoittamiseen alueelle.

6.2 Ohjaustyö

Ennen festivaalialueelle siirtymistä työskennellään hallin työmaalla. Järjestetään hallilla selkeämmin kuin aiemmin vartin mittainen ringi ohjaajille ennen työvuoroa, jossa käsitellään päivän asiat. Tätä yhteistä hetkeä ruvetaan nimittämään ”varttirینگiksi.” Festivaalin lähestyessä, kun työskentely on siirtynyt itse festivaalialueelle, ohjaajien pitää varautua siihen, että alueelle olisi saavuttava vähintään tuntia ennen varsinaisen ohjausvuoron alkua. Tunnista noin puolet suoritetaan omaa aluekierrosta, jotta nähdään mitä on tehty ja puolet ajasta koordinaattori jakaa ja selventää tehtäviä. Koordinaattorin täytyy tällöin huomioida, että joku on myös lopettamassa

vapaaehtoisten vuoron ja valmistaa vuoroon tulleet ohjaajat vastaanottamaan uudet vapaaehtoiset. Rakennetta ohjaustyöhön lisätään niin pyydytyillä listauksilla ja ohjeistuksilla, kuin sillä että ohjaajat tietävät luovan prosessin ja ryhmien muodostusvaiheet, jotka on nostettu esiin neljässä kehittämistyökalussa tämän työn teoriassa. Suorituksien johtamisessa kiinnitetään huomiota siihen, että ohjaajat tietävät koko ohjaamansa asian kulun. Näin työskentelystä tulee suoraviivaisempaa ja lopulta tuottavampaa. (Kauhanen 2010, 55). Myös Kesti (2013, 97) kertoo, että kehityskohteiden täytäntöönpanon onnistumiseksi työyhteisön tulee ymmärtää kehityksen syy ja sen vaikutukset.

Koko rakennusajan läpi toteutetaan isompien töiden rinnalla tarpeellista pienempää askartelutyötä, jonka tuloksia käytetään esimerkiksi lisääntyvissä määrin käytettävien telineiden päällystämiseen. Askartelutyöllä vastataan ohjaajien tarpeeseen saada nopeaa tekemistä muiden töiden loppuessa tai sateen yllättäessä. Tätä pienempää tekemistä yhdistetään siihen hetkeen, kun työt seisovat aluetaitteesta riippumattomista syistä.

Koordinaattori käy läpi ohjaajien kanssa työkalujen ja koneiden käyttötarkoitukset. Koordinaattori panostaa myös päivittäiseen työtehtävien jakoon ja kertaukseen ennen kuin vuorot varsinaisesti alkavat sekä prototyyppeihin sellaisista töistä, joista ne on mahdollista toteuttaa ja jotka vaativat sitä. Koordinaattori tarjoaa ohjaajille ryhmä- tai yksilöohjausta työtehtävissä ohjeistamiseen. Luovassa johtamisessa ilmenee opitun tiedon siirtämisen tärkeys. Toimivuuden kentällä takaa se, että työntekijä tahtaa oman työnsä tekemisen, osaa siirtää oppimaansa muille ja osaa kehittää työtä työkavereidensa kanssa. (Sarala 2000, 14.) Samalla työn konkretia ja realismi sitä kohtaan nousee, jolla päästään taas tehokkaampiin tuloksiin, kuten neljän kehittämistyökalun kuvasta (kuva 3, sivulla 49) käy ilmi.

Ohjeet vapaaehtoisten kanssa työskentelyyn ohjaajat tulevat löytämään Google Drivestä. Vapaaehtoisille annettavan vastuut ja velvollisuudet infolappu toimitetaan ohjaajille annettavaksi vuoroon saapuville vapaaehtoisille. Kerrotaan ohjaajille projektin alkaessa, miten jämäkkä johtajuus toimii vapaaehtoisten kanssa ja kohdennetaan toimintaa kertomalla ryhmien dynamiikasta.

Ohjattavat. Tulevaisuudessa kohdennetaan vuorosuunnittelua työajan tehostamiseksi. Vuorojen suunnittelu jaotellaan tietynlaisiin vuoroihin rakentamisen ja purun aikaan sekä festivaalipäiville. Ne jaotellaan myös vapaaehtoisten, seurojen ja pajalaisten tekemien vuorojen välillä. Muutos tehdään, että työntekoa saadaan selvemmäksi kentällä. Tällä hetkellä vapaaehtoiset tekevät vuoroista vähän yli 50% ja seurat vähän alle 50%. Vapaaehtoisten hakemusten määrä on laskenut kokonaistasolla useilla festivaaleilla viime vuosien aikana. Tämän perusteella on tarvittavaa tehdä ratkaisuja, jotka tehostavat tekemistä ja vähentävät kokonaistyömäärää muun muassa tunneissa. (Paananen 30.3.2020.) Vapaaehtoisten, seurojen ja pajojen vuorojen lisäksi tiettyinä päivinä toteutetaan yhteisöllisiä ja avoimia rakentelupäiviä tutustujille, muille festivaalin työntekijöille ja Etsivälle nuorisotyölle. Samoin Kansalaisopistolla järjestetään kurssi, jossa toteutetaan aluetaiteen elementtejä. Tulevaisuudessa kehitetään yhteistyötä myös vanhustyön kanssa.

Toteutetaan sosiaaliseen mediaan informatiivisia postauksia erilaisista tehtävistä aluetaiteessa. Vapaaehtoishakemukseen tarkennetaan kysymyksiä osaamisesta, jotta hakijoiden sijoittelu tehtäviin olisi kohdennetumpaa. Toteutetaan fyysinen infolappu vuoroon saapuville vapaaehtoisille, josta ilmenee vastuut, velvollisuudet, turvallisuuskysymykset, tärkeimmät paikat ja yhteystiedot.

Seurojen suurille joukoille annetaan ennakoon selkeästi omat päivät saapua vuoroon niiltä osin kuin se on mahdollista. Tällä pyritään saamaan tasaisempia jakoja henkilömääriin kaikissa vuoroissa. Vuoroja ei toteuteta, jos vapaaehtoisia tai seurojen jäseniä on saapumassa vuoroon alle viisi. Aluetaiteen työskentelyssä on määriteltä, että ohjaaja pystyy ohjaamaan tehokkaasti kymmentä ihmistä kerralla.

Vapaaehtoisten laskun määrää yritetään paikata seurojen tekemillä vuoroilla. Työskentelyä seurojen kanssa helpottaa se, että seurojen ryhmädynamiikka on jo kehittynyt heidän omassa toiminnassaan. Seurojen ikähaarukka on myös pääasiassa korkeampi kuin vapaaehtoisten, mikä tekee ohjaamistyöstä helpompaa.

Pajalaisille palkataan ohjaaja, joka on heidän kanssaan ennalta määriteltynä pajatoimintapäivinä. Pajalaisten töiden suunnittelu toteutetaan pajalaisten kanssa yhdessä ja ideat tulevat ensisijaisesti heiltä. Ideointivaiheessa mukana oleminen tuo

työhön suuremman omistautuneisuuden kytköksen. Koordinaattori vastaa rakenteellisen toteutuksen yksityiskohdista ja ohjaaja ohjaa pajalaisia toteuttamaan tuotteet. Vapaaehtoistyöskentely tapahtuu aluetaiteessa eri päivinä kuin pajatoiminta. Kun ohjaaja ei ohjaa pajalaisia, hän toimii vapaaehtoisten ohjaajana. Pajalaisten omiin ohjaajiin ollaan yhteydessä ennen toiminnan alkamista, jolloin pyydetään korostamaan ryhmätyöskentelyn taitoja pajalaisille.

Käytännön kehittämis ehdotuksien kertaus. Neljällä kehittämistyökalulla nostetaan ensin tietoisuutta ja keinoja tavoista toimia. Tuottavuutta lisätään työajan tarkentamisella. Tuotannossa huomioidaan enemmän ohjaajien työskentelyä ja huomioonottoa niin palaverissa, yksilöohjauksessa kuin kirjallisilla ohjeistuksilla. Työpäivien sujuvuutta parannetaan niin viestinnässä, materiaalien tuntemisella kuin sillä että huomioidaan yksityiskohtaisempia asioita (ruokailu, avaimet ja niin edelleen). Tuottavuutta ja samalla luottamusta lisätään myös ohjaajien työn jakamisella osa-alueisiin: kun on vastuuta, työ hahmotetaan paremmin. Annetaan viikkokohtaisia tavoitteita ja tarkastellaan niitä useammin. Tiimi pienentyy ja viestiminen helpottuu, samalla kun sille etsitään oikeanlaiset kanavat. Tiimin mahdollisesti muuttuessa ryhmäydytään ja tutustutaan työkenttään, tarvikkeisiin ja olosuhteisiin aiemmin. Samalla raportoidaan työstä enemmän, jotta siitä jää jälki. Tällä jäljellä on helpompi sopeuttaa myös uusia työntekijöitä joukkoon esittelemällä mitä aiemmin on tehty. Opetusta pyydetään lisää työkoneisiin ammattilaisilta ja koordinaattori tarkentaa kaikkia ohjeistuksia, niin tehtävä-, työkalu-, turvallisuus-, perehdytys-, hankinta- kuin materiaalilistauksia. Koordinaattori tarkentaa ohjaajien päivittäistä opastusta tuottajan pitämien viikkopalaverien lisäksi. Hallin työtilaa ja varastointia kehitetään ensin irrallisilla varastointi hyllyillä sekä laatikoilla ja tulevaisuudessa voidaan kohdentaa sitä laajemmalle. Ohjattavien työvuoroja pyritään järjestämään niin, että vapaaehtoiset, seurat ja pajalaiset tulevat omina päivinään toteuttamaan aluetaidetta. Kehittämis ehdotusten kertaus loppuu tähän.

Näillä keinoilla päädytään ratkaisemaan ja edistämään opinnäytetyössä esille nousseita ja sitä ohjanneita päätehtäviä. Toimet hyödyttävät toimeksiantajaa ja muuta organisaatiota siten että kun aluetaiteen toiminta kehittyy nyt ja tulevaisuudessa, sen kanssa on helpompi työskennellä sen vakiinnuttaessa hallitummin paikkaansa organisaatiossa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena on aihepiirissään palvella työelämää niin työyhteisön kuin yksilönkin kehittymisenä. Opinnäytetyössä pyritään tuottamaan perusteltua tietoa aluetaiteen työkentältä nousseisiin kysymyksiin liittyen ohjaajien toimintaan ja kehittämiseen. Tavoitteena on tunnistaa työskentelystä ja tuotannosta vaihteita, jotka tarvitsevat tukea ja löytää keinoja niiden toteuttamiseen sekä ohjeistaa toimivampaan työmalliin. Opinnäytetyön teorian neljällä aihealueella eli neljällä kehittämistyökalulla löydettiin tarkempia malleja, joilla voidaan nostaa tietoisuutta tavoista kehittyä. Opinnäytetyössä on esitetty toimintatapoja ja malleja kehittää aluetaiteen työyhteisöä. Esitetyt tulokset ovat mahdollisia toteuttaa käytännössä työmaalla, jo heti vuonna 2021 kun festivaali järjestetään seuraavan kerran. Nyt vuonna 2020 COVID-19 on muuttanut koko maailmaa, siinä missä yleisötapahotumien järjestämistakin. Aluetaiteen työyhteisöllä on mahdollisuudet kehittyä tulevaisuudessa vuosina neljän työkalumallin ja kehittämisohjeiden johdosta, mikäli työyhteisön jäsenet saadaan kiinnittämään tarpeeksi huomiota niihin, ihmisten johtamista muutoksessa unohtamatta.

Vahvuuteni tämän opinnäytetyön tekoon oli se, että olen työskennellyt kehitettävässä työyhteisössä koordinaattorina muutaman vuoden ajan. Opinnäytetyötä tehdessäni olen erityisesti oppinut oppivan organisaation syvemmistä ajatuksista, ryhmädynamiikasta, ohjaajille syntyvistä peloista ja siitä mistä johtamisen juuret tulevat. Näiden oppien myötä uskon, että pystyn ohjaamaan ja toimimaan paremmin kentällä johtajana. Opinnäytetyön tekeminen oli hedelmällistä oman työni kehittämiseen, ja sitähän tämän opinnäytetyön sisältö konkreettisesti todella olikin. Tueksi saatiin selville muun työyhteisön eli tässä tapauksessa fokusryhmän yhtä mieliset kokemukset tuotannon ongelmakohdista ja ehdotuksia niiden kehittämiseen. Nähdyksi tuli niin itseltänikin kuin fokusryhmältä, että silloin kun työyhteisö voi hyvin se myös tuottaa hyvin. Itse olen aiemmin ajatellut tuottavuuden kehittämistä vain oikeastaan työvaiheiden tekemisen prosesseissa. Nämä prosessit ovat toki korostuneet työssäni muita keinoja enemmän, niitä kun rakentamisessa ja vapaaehtoisvoimin toteutettavassa toiminnassa on paljon. Teoriaosuus avasi näkemystäni erityisesti ryhmädynamiikoiden toteutumisista vapaaehtoisten kanssa toimimisessa. Aiheeseen tutustuminen antaa parempia valmiuksia keskustella ryhmätyöskentelystä ja

siihen suhtautumisesta ohjaajien kanssa. Oman koordinaattorin työn kehittymiseen tämän työn teoriataustassa vaikutti eniten oppivan organisaation Sengen (1990) mallit systeemiajattelusta, itsehallinnasta ja jaetusta visiosta. Tavoite onkin jakaa malleja tuleville työyhteisön jäsenille.

Opinnäytetyöni eteni aluksi sille rakentamani aikataulun puitteissa. Keskivaiheilla käytin paljon aikaa fokusryhmästä saatujen tuloksien vertailua siihen mikä olisi aiheeseen sopivaa teoriaa. Päädyin tulokseen, että kun olen itse ohjaamassa tulevia-kin työyhteisön tekijöitä, on tärkeää, että sisäistän ja selvitän ensin itselleni mitkä keinot auttavat minua neuvomaan ohjaajia ja tästä pääsinkin lähtemään työssä liikkeelle. Ohjaajathan ohjaavat taas heidän allaan olevia ryhmiä. Vetäessäni fokusryhmätyöskentelyä olin huolissani, etten osaisi kysyä ryhmältä oikeanlaisia kysymyksiä. Tapaamisen jälkeen kiinnitin kauan aikaa huomiota heidän suoraan mainitsemiinsa sanoihin, enkä löytänyt niiden takana olevia asioita. Yllätyin siitä, että fokusryhmän huolenaiheet ja tuottamat tulokset olivat niin käytännönläheisiä. Opinnäytetyön prosessin loppuvaiheilla työ paisui ja vaati kuukauden enemmän aikaa kuin oli suunniteltu. Tämän viimeisen kuukauden aikana opin itse enemmän kuin koko kirjoitusprosessin alkuaikana yhteensä. Neljä kehitystyökalua muodostui tänä loppuaikana todellisiksi itselleni. Koen että työn teoriat kehittivät omaa kulttuurituottajan ammattitaitoani paljon eteenpäin. Kulttuurituottajan opinnoilla taas oli hyötyä erityisesti prosessien hallitsemisesta varsinkin siltä kantilta, että tein töitä osittain samaan aikaan kuin kirjoitin opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tekemisen aikana kommunikoin loppuvaiheessa paljon lähimmän esimieheni kanssa. Hän antoi hyviä näkökantoja Johtopäätökset-lukuun. Myös toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa päädyttiin siihen, että tämä opinnäytetyö on käytännöllinen ja aidosti hyödyllinen kehitystyö, josta saamme hyviä aineksia tulevaisuuden työelämään sekä aluetaiteen kehittymiseen muutamaksikin vuodeksi eteenpäin.

Tässä opinnäytetyössä ohjaustyötä ja tuottavuutta tarkastellaan johtamisen ja luovan työyhteisön näkökulmasta, keinoja työskentelyyn luotiin tarpeiden pohjalta. Jatkotutkimuksena voisi olla syytä tutkia miten juuri tuottavuus ja ohjaustyö muodostuvat työyhteisössä tulevaisuudessa, kuinka opinnäytetyön tulokset saatiin toimimaan kentällä. Oma johtajuuskin kuitenkin kehittyy ja muuttuu vuosien varrella ja keinot

siihen sekä työskentelyyn kasvavat. Tunnistavatko ohjaajat paremmin ryhmien dynamiikan kentällä nopeassa tempossa, kun he ovat tietoisia niistä ja auttaako se ohjaajia toimimaan paremmin? Miten Sengen (1990) oppivan organisaation käsitteitä on sisäistetty, kuinka pitkällä aikavälillä niitä pystytään todentamaan, vai pysytäänkö? Paljonko työaika on vähentynyt, kun käytännön asioita on sujuvoitettu? Opinnäytetyön teoriaosuuden tutkiminen on kehittänyt omaa ymmärrystäni siihen, miten voin itse neuvoa ohjaajia toimimaan ryhmien kanssa. Tämä mahdollistaa ohjaajia ymmärtämään ryhmädynamiikkaa paremmin, lisäksi oma johtamistyöskentely helpottuu ymmärryksen myötä. Tämän opinnäytetyön tietoperustaa voidaan hyödyntää tulevien uusien ohjaajien perehdyttämisessä allekirjoittaneen koordinaattorin roolissa. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tarkastella työtapojen ja ohjaajien vaihtuessa toiminnan aikana, kuinka nopeasti uudet ohjaajat sisäistävät tarvittavat asiat ja kuinka pitkälle ne kantavat ennen kuin ohjaaja kokee tarvitsevänsä lisää ohjeistusta. Johtamisen keinojen käyttöä sekä kokemuksia olisi hyvä selvittää jatkossa kuin myös harkita ohjaajakoulutukseen lähtemistä.

Päätän työn Alfred E. Perlmanin (1958) yleisesti tunnettuihin sanoihin: ”Jos olet tehnyt jotain samalla tavalla kahden vuoden ajan, tarkastele asemaasi huolellisesti. Viiden vuoden päästä epäileväisesti. Ja heitä kymmenen vuoden jälkeen koko systeemi menemään ja aloita alusta.”

LÄHTEET

- Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Duodecim. [Viitattu 14.4.2020]. Saatavana: <https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>
- Alastalo, M. 2016. Nopea oppiminen rakennusallalla: parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Aalto-yliopisto. Rakenne- ja rakennustuotantotekniikka: rakentamistalous. Diplomityö. [Viitattu 9.5.2020]. Saatavana: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/22180/master_Alastalo_Miikka_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Armstrong, M. & Baron, A. 1998. Performance Management: The New Realities.
- Colchester, J. 23.8.2019. Viheliäisten ongelmien ratkaiseminen systeemiajattelulla. [Blogikirjoitus]. Sitra. [Viitattu 20.4.2020]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/blogit/viheliaiset-ongelmat-systeemiajattelu/>
- Csikszentmihalyi, M. 1999. Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. Teoksessa Robert J. Sternberg (toim.) Handbook of Creativity. Cambridge University Press, 313–335.
- Edmunds, H. 1999. The Focus Group Research Handbook. Lincolnwood: NTC Business Books with American Marketing Association.
- Greenbaum, TL. 1993. The Handbook for Focus Group Research. Lexington: Lexington Books.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P., Rantala, R. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 21.3.2020]. Saatavana: Kauppakamaritieto-kokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 3.3.2020]. Saatavana: <https://kauppakamaritieto-fi.libts.seamk.fi/ammattikirjasto>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita: Suomen psykologiliitto.
- Koski, J. 2001. Luova hierre: näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen. Helsinki: Gummerus.
- Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus: mitä, miten ja miksi? Duodecim 2003;119:609–15. Helsinki: Duodecim.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korj. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 46–69.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. [Verkkojulkaisu]. Duodecim 124:1507-1513. Helsinki: Duodecim. [Viitattu 13.4.2020]. Saatavana: <https://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. [Verkkokirja]. Helsinki: WSOYpro. [Viitattu 2.5.2020]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Okko, S. 2016. Tuottavuus tutuksi ja mittarit haltuun. [Verkkolehtiartikkeli]. Uusi Kaiku 2/2015. Päivitetty 7/2016. [Viitattu 20.3.2020]. Saatavana: <https://uusi-kaiku.fi/tuottavuus-tutuksi-mittarit-haltuun/>
- Opintokeskus Siviis. Ei päiväystä. Arvioinnin tiedonkeruun menetelmiä: fokusryhmä. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.4.2020]. Saatavana: <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/fokusryhma.html>

- Paananen, K. 2020. Seinäjoki Festivals Oy: Art Producer. Puhelinkeskustelu 30.3.2020.
- Partanen-Hertell, M. 2002. Luova työyhteisö: Morenolainen lähestymistapa organisaation kehittämiseen. Helsinki: Oy ARUA Ab.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Pötsönen, R., & Välimaa, R. 1998. Ryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus.
- Saksala, E. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like.
- Sarala, U. & Sarala A. 2000. Toiveista totta - Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia.
- Sarala, U. & Sarala A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Ei päiväystä. Kulttuurituottaja (AMK). [Verkkosivu]. [Viitattu 8.5.2020]. Saatavana: <https://www.seamk.fi/kaikki-koulutukset/kulttuurituottaja-amk/>
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. [Verkkokirja]. Tampere: University Press. [Viitattu 4.5.2020]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tong, A., Sainsbury, P. & Craig, J. 2007. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. [Verkkolehtiartikkeli]. International Journal for Quality in Health Care, Volume 19 (6), 349–357. [Viitattu 14.4.2020]. Saatavana: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Wren, D. 2005. The History of Management Thought. 5. painos. Hoboken: John Wiley & Sons.