

Opinnäytetyö (YAMK)

Kulttuuriala

Media- ja kulttuuriyrittäjyys

2021

Eeva Siljamäki

# IMPROVISOIMALLA MUUTOSJOUSTAVUUTTA TYÖELÄMÄÄN

Artsmend-palvelumallin kehittäminen

Eeva Siljamäki

# IMPROVISOIMALLA MUUTOSJOUSTAVUUTTA TYÖELÄMÄÄN

## Artsmend-palvelumallin kehittäminen

Organisaatiot muodostuvat ihmisten välisestä vuorovaikutusverkostoista. Nopeasti muuttuvien haasteiden ja jatkuvan kehittämisen edessä organisaation menestystekijäksi nousee sosiaalisten prosessien laatu ja muutosjoustavuus. Sosiaalinen muutosjoustavuus on työyhteisön kykyä reagoida ja toimia rakentavasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa muutostilanteissa. Se muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa ja tarkoittaa yhteisön kykyä palautua, kehittyä ja oppia kokemusten pohjalta.

Hyödyntäen taide- ja tutkimusosaamistani olen kehittänyt Artsmend-palvelumallin, jolla vahvistetaan organisaation muutosjoustavuutta. Palvelumalli perustuu tutkimustietoon sosiaalisen ympäristön merkityksestä työlle, oppimiselle ja hyvinvoinnille, sekä muutosprosesseihin liittyvistä tekijöistä, kuten muutokseen suhtautuminen ja tunnekokemukset. Palvelumallin toiminnallinen sisältö perustuu improvisaatiopedagogiseen lähestymistapaani, sekä tutkittuun tietoon improvisaatioissa oppimisesta, sen haasteista ja potentiaalista.

Artsmend-palvelumallissa muutosjoustavuutta kehitetään työpajasarjassa, joka koostuu neljästä toisiaan täydentävästä työskentelytavasta: kysely, kehityskartta, luovat harjoitteet ja reflektiokeskustelut. Kehittämäni kysely toimii tarpeen kartoituksen ja vaikutusten arvioinnin tukena ennen ja jälkeen työpajasarjan.

Palvelumalli on suunniteltu vahvistamaan muutosjoustavuudelle merkityksellistä kyvykkyyttä, kuten avointa suhtautumista haasteisiin ja erilaisuuteen, vastavuoroisuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä kykyä sietää epävarmuutta niin yllätyksellisissä tilanteissa kuin pitkäkestoisemmissä muutosprosesseissa. Palvelumallin jatkokehittäminen tapahtuu pilotoimisen jälkeen.

## ASIASANAT:

Resilienssi, improvisaatio, palvelumalli, työn sosiaalinen ympäristö, muutosjoustavuus, oppiminen, vuorovaikutus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Arts and Culture, Cultural and Media Entrepreneurship

2021 | Number of pages 45

Eeva Siljamäki

## IMPROVISING FOR SOCIAL RESILIENCE

### Developing Artsmend service model

In today's society, organizations are faced with the need to adjust to sudden changes and continuous organizational development. Composed of webs of interactions between and across people, organisations depend on the quality of their social processes and social environments, as well as their social resilience, which is shaped by those interactions. The ability of a work community to react, function, and recover constructively and appropriately in moments of change and learning is social resilience – the ability to develop and learn on the basis of experience.

Using the experience and knowledge I have acquired as an artist and researcher, I have developed the Artsmend service model for developing social resilience in organisations. The service model is based on theoretical studies of the significance of social environments for work, learning, and wellbeing, as well as factors related to change processes, such as attitudes towards change and emotional experiences. The functional content of the service model is based on my pedagogical approach to improvisation and the theoretical knowledge of the learning that takes place during improvisation, as well as the challenges and possibilities related to the phenomenon of improvisation.

The service model is designed to develop social resilience through participation in a series of workshops, where I will be using four complementary ways of working: survey, trajectory mapping, creative exercises, and reflective discussions. The survey, which I have developed for this purpose, provides knowledge of the client's needs and supports the evaluation of impact before and after the workshop series.

The Artsmend service model provides clients with a platform for developing abilities related to social resilience, such as an open attitude to challenges and difference, reciprocity and communality, and the ability to tolerate uncertainty both in moments of surprise and during long-term change processes. The service model will be further developed after it has been piloted.

#### KEYWORDS:

Resilience, improvisation, service model, social environment, learning, interaction, liminal space

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO JA LÄHTÖKOHDAT</b>	6
1.1 Taide- ja tutkimusosaaminen työelämän kehittämisessä	8
1.2 Opinnäytteen rakenne	9
<b>2 TYÖN SOSIAALISEN YMPÄRISTÖN MERKITYS</b>	11
2.1 Sosiaaliset taidot ja toimijuus	12
2.2 Tunteet, luottamus ja hyvinvointi	13
2.3 Sosiaaliset jännitteet	15
<b>3 MUUTOS</b>	17
3.1 Oppiminen ja kasvun asenne	17
3.2 Liminaalitila	19
3.3 Muutokseen suhtautuminen ja resilienssi	20
<b>4 IMPROVISAATIO JA FASILITOINTI</b>	23
4.1 Improvisoinnin haasteet ja tarjouma	24
4.2 Luovan toiminnan fasilitointi	25
4.3 Improvisaatiossa oppiminen	27
<b>5 ARTSMEND-PALVELUMALLI</b>	30
5.1 Prosessikuvaus ja soveltuvuus	30
5.2 Asiakkaan tarpeen kartoitus ja vaikuttavuuden arviointi	33
5.3 Kehityskarttatyöskentely	34
5.4 Luovat harjoitteet ja reflektiokeskustelut	35
5.5 Potentiaalinen lisäarvo asiakkaalle	35
<b>6 POHDINTA</b>	38
<b>LÄHTEET</b>	41

## KUVIOT

Kuvio 1. Luovan toiminnan taiteellinen ja sosiaalinen materiaali.	27
Kuvio 2. Leikillinen oppimistila (Kolb & Kolb, 2010, suom. kirjoittaja).	28
Kuvio 3. Artsmend-palvelumallin prosessikuvaus.	31
Kuvio 4. Artsmend-työpajojen työskentelytavat.	32
Kuvio 5. Kehityskartta (Ahonen ym. 2020) sovellettuna työn sosiaalisen ympäristön kehittämiseen.	34

# 1 JOHDANTO JA LÄHTÖKOHDAT

Kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi organisaatioiden on kyettävä uudistumaan ja palautumaan, kun toimintaympäristöjä koettelevat ekologisiin ja yhteiskunnallisiin kriiseihin sopeutuminen sekä jatkuvan kehittämisen toimintakulttuurit. Nykyajattelun mukaan organisaatio voidaan nähdä itsessään kehkeytyvänä, kompleksisena ja monimutkaisena järjestelmänä (Nieminen ym., 2017, s. 11), joka muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutusverkostoista (Piha & Sutinen, 2021, s. 23). Kun kohdataan yllätyksellisiä haasteita tai pitkäaikaisia muutosprosesseja, avainasemassa on henkilöstön kyky sietää epävarmuutta, joustaa ja palautua (ks. Ekström & Montonen, 2021). Tähän tarpeeseen olen kehittänyt Artsmend-palvelumallin, joka vahvistaa organisaation henkilöstön sosiaalista resilienssiä eli muutosjoustavuutta.

Muutos vaatii sopeutumista epävarmuuteen ja kykyä nähdä mahdollisuuksia vaikeissa tilanteissa (Hoopes, 2017, s. 69–70). Kyky reagoida ja toimia yhteistoiminnallisesti, rakentavasti ja tarkoituksenmukaisesti muutos- ja oppimistilanteissa, on sosiaalista muutosjoustavuutta (vrt. resilienssi, sietokyky, sopeutuvuus, toleranssi), joka tarkoittaa yhteisön kykyä palautua, kehittyä ja oppia kokemusten pohjalta (esim. Ekström & Montonen, 2021; Lipponen, 2020; Stovernik, Kirkman, Mistry & Rosen, 2020). Vaikka yksilöllinen resilienssi olisi joillakin korkea, se ei tee yhteisöstä erittäin muutosjoustavaa. Resilienssi muodostuu työn sosiaalisen ympäristön vuorovaikutusprosesseissa ja se on riippuvainen kaikkien sen jäsenten muutosjoustavuudesta. (Lipponen, 2020). Näin ollen sosiaalisella ympäristöllä ja siihen vaikuttavilla tekijöillä on ratkaiseva merkitys muutosjoustavuuden vahvistumiselle tai heikkenemiselle. Tätä taustaa vasten olen suunnitellut Artsmend-palvelumallin koostumaan työpajasarjaksi, jossa osallistujat voivat harjoitella toiminnallisesti muutosjoustavuudelle merkityksellisiä taitoja yksilöllisen ja yhteisöllisen onnistumisen ja osaamisen kautta.

Artsmend-palvelumallin taustalla on sosiokulttuurinen ja ekologinen oppimiskäsitys, jonka mukaan ihmisen kehittyminen on sosiaalisen ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa muutosta (Barnett & Jackson, 2020; Dewey, 1916, s. 8; Sawyer, 2007; Wenger, 1998). Oppiminen on muutosta omassa ajattelussa ja käytänteissä, jonka osana ammatillinen ja sosiaalinen toimijuus rakentuu. Huomionkohteeksi otan työn sosiaalisen ympäristön ja siinä ympäristössä toimimiseen ja kehittymiseen vaikuttavia teki-

jöitä, kuten tunne- ja vuorovaikutustaidot, sosioemotionaalinen toimijuus, koettu luottamus ja turvallisuus, sekä sosiaalisten prosessien laatu. Tarkastelen muutosprosessia oppimisena ja kasvuna, johon vaikuttaa niin ympäristö kuin oppijan oma suhtautuminen muutokseen ja virheisiin.

Muutosjoustavuudelle merkityksellisenä nostan sosiaalisen ja improvisoivan kasvun asenteen (ks. Siljamäki 2021b, s. 50), joka tukee ajattelun ja toiminnan joustavuutta ja tulevaisuussuntautuneisuutta, sekä toiminta- ja yhteistyökyvyn ylläpitämistä yllätyksellisissä tilanteissa. Improvisoivan asenteen tietoinen harjoittaminen voi tutkitusti kehittää kyvykkyyttä kaaoksen kohtaamiseen, epävarmuuden ja paineen alla työskentelyyn sekä lisätä taitoa ja ketteryyttä kulttuurisesti, kielellisesti ja kontekstuaalisesti monimuotoisissa ympäristöissä (Tint, McWaters & van Driel, 2013, s. 89; myös Sawyer, 2007). Liminaalitalan (Turner, 1977) käsitteen avulla tarkastelen oppimiseen ja luovuuteen liittyvää välitilaa, jossa epävarmuus ja ennakoimattomuus synnyttävät erilaisia tunnekokemuksia. Liminaalitala avaa myös palvelumallin interventiossa, eli työpajaprosessissa tapahtuvaa fasilitoitua muutosta.

Artsmend-palvelumalli perustuu työpajasarjaan, jossa työskentelymenetelmänä käytetään neljää lähestymistapaa: kysely, luovat harjoitteet, reflektiokeskustelut ja kehityskarttatyöskentely (ks. Ahonen ym., 2020). Työpajasarjan tueksi ja asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen kehitetty kysely toimii myös vertailupisteinä vaikutusten arvioinnissa prosessin päätyttyä. Fasilitointia käsittelen improvisaatiopedagogisena toimintana, jota esittävän taiteen kentän ulkopuolella, kuten organisaatioissa, kutsutaan kattotermillä soveltava teatteri-improvisaatio (applied improvisation theatre, AIT) (Dudeck & McClure 2018; Tint, McWaters & van Driel, 2013). Palvelumallissa improvisointi nähdään kuitenkin vielä laajempaan musiikkia ja teatteria yhdistävänä, kokonaisvaltaisena sosiaalisena toimintana, joka auttaa kohtaamaan ja ymmärtämään sekä vuorovaikutuksen laatuun että laajemmin sosiaalisiin prosesseihin liittyviä jännitteitä myönteisessä ilmapiirissä.

Työpajoissa toiminnallisten menetelmien kautta työstetään systemaattisesti muutosjoustavuudelle merkityksellistä kyvykkyyttä ja asennetta, kuten avointa suhtautumista haasteisiin, muutokseen ja kasvuun sekä vastavuoroisuuteen. Lisäksi tuetaan käsitystä kehittymisen mahdollisuudesta, reflektiivisyyttä ja kykyä sietää epävarmuutta. Luovissa harjoitteissa keskitytään erityisesti yhdessä improvisointiin, jossa kiinnitetään erityistä huomioita osallistujien keskinäisriippuvuuteen, vastavuoroiseen tukeen ja havainnointiin, jaettuun vastuuseen ja johtajuuteen sekä toisten ehdotuksista rakentamiseen (Johns-

tone, 1981; Sawyer, 2003; Sawyer & DeZutter, 2009; Siljamäki, 2021a; 2021b). Toiminnallisten harjoitteiden avulla osallistujat kokevat onnistumisia, osaamista ja haasteista selviämistä sosiaalisesti turvallisessa leikillisen oppimisen tilassa (Kolb & Kolb, 2010).

Kehittämishankettani itsessään kuvaa muutos ja improvisointi, sillä globaalin pandemian johdosta en pystynyt hankkeen aikana pilotoimaan palvelumallia. Tein päätöksen lähestyä aihetta teoreettisesti ja kehittää hankkeessa omaa ymmärrystäni työelämän kehittämisestä ja muutosprosesseista sekä organisaatioiden oppimisesta. Tämän käsityksen ja kokemuksen luomalle perustalle olen rakentanut Artsmend-palvelumallin, joka nojaa tutkittuun tietoon ja omaan asiantuntijuuteeni tutkijana, improvisaatiopedagogina ja muusikkona.

### 1.1 Taide- ja tutkimusosaaminen työelämän kehittämisessä

Menetelmällisesti opinnäytetyöni lähestyy tutkimusavusteista kehittämistä (Alasoini & Ramstad, 2007) sekä tutkimuksellista kehittämistoimintaa (Toikko & Rantanen, 2009), joissa suunnataan käytäntöön tieteellistä tietoa hyväksikäyttäen. Tällä kehittämishankkeella liityn siihen yhä kasvavaan tutkijajoukkoon, joka on kiinnostunut taidetaustaisen osaamisen hyödyntämisestä organisaatioiden ja työn kehittämisessä niin kansallisesti (esim. Rantala, Heimonen & Rönkä, 2015; Rantala & Jansson, 2013; Rantala & Korhonen, 2012; Rönkä ym., 2011) kuin kansainvälisesti (esim. Berthoin Antal, 2015; Carlucci & Schiuma, 2018). Kehitettävässä palvelumallissa taide toimii kokemuksellisen oppimisen alustana (Carlucci & Schiuma, 2018, s. 345–346) ja katalysaattorina (Rantala, Heimonen & Rönkä, 2015, s. 9) erilaisten tietämisen muotojen vuorovaikutukseen, jolloin voi kehkeytyä uusia tekemisen ja tietämisen tapoja (Berthoin Antal, 2015, s. 12–13).

Palvelumallin kehittämisessä hyödynnän taide- ja tutkimustaustaista osaamistani. Tämä yhdistelmä voi tutkimusten mukaan sisältää laajan kirjon osaamista, kuten kriittistä ajattelua, luovaa ongelmanratkaisukykyä ja uusien näkökulmien oivaltamiskykyä (esim. Mäkirintala, 2019); uudenlaisten ratkaisujen etsimistä, kokeilemista ja kehittämistä (ks. Rantala & Korhonen, 2012; Rantala, Heimonen & Rönkä, 2015); syvän tietoperustan, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, syntetisoinnin taitoa, sekä kommunikointiin, luovuuteen ja yhteistyöhön liittyvää kyvykkyyttä (ks. Bray & Boon, 2011). Työskenneltyäni ammattimuusikkona kuorojen, laulamisen ja improvisoinnin parissa, sekä sittemmin yliopiston tutkijana olen nähnyt ja kokenut, miten toimiva yhteistyö luovassa, joustavassa ja turvallisuudessa ilmapiirissä voi auttaa ylittämään asetetut tavoitteet ja vastaan tulevat haasteet



sekä synnyttää huippukokemuksia. Samaan aikaan olen myös seurannut sivusta ja kohdannut moninaisia työn vuorovaikutusprosesseihin ja muutostilanteisiin liittyviä haasteita, jotka tekevät yhdessä työskentelyn jopa mahdottomaksi. Sosiaaliseen ympäristöön ja vuorovaikutukseen liittyvä osaamiseni pohjautuu merkittävästi improvisoinnin opiskeluun ja soveltamiseen sekä pedagogiseen koulutukseeni. Tämän osaamisen olen viimeistellyt Taideyliopiston Sibelius-Akatemassa tohtorin väitöstutkimuksen parissa vuorovaikutuksessa oman pedagogisen ja taiteellisen toimintani kanssa tarkastelemalla improvisointia, oppimista ja tasa-arvoa tukevan sosiaalisen oppimisympäristön rakentamista aikuisten ryhmätoiminnassa (ks. Siljamäki, 2021b).

## 1.2 Opinnäytteen rakenne

Tässä luvussa olen esitellyt opinnäytteessä kehittämäni Artsmend-palvelumallin lähtökohtia sekä taide- ja tutkimustaustaisen osaamisen potentiaalia työelämän kehittämisessä. Luvussa 2 tarkastelen teoreettisesti työn sosiaalista ympäristöä ja sen merkitystä, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten sosioemotionaalista toimijuutta, sosiaalisia taitoja, turvallisuutta ja jännitteitä.

Luvussa 3 tarkastelen muutosta oppimisena suhteessa sosiaaliseen ympäristöön sekä kasvun asenteen merkitystä muutosprosesseissa ja niihin suhtautumisessa. Tarkastelen liminaalitalan käsitettä, joka avaa muutosprosesseissa tapahtuvaa tasapainoilua epävarmuuteen ja keskeneräisyyteen liittyvien tunteiden kanssa. Lopuksi tarkastelen muutostoukkuuden rakentumista ja muutokseen suhtautumisen merkitystä oppimisessa ja muutosprosesseissa.

Luvussa 4 avaen improvisaation haasteita ja potentiaalia. Tämän jälkeen esittelen improvisaatiopedagogista lähestymistapaani, jonka näen tapahtuvan tietynlaisten olosuhteiden rakentamisena sekä musiikillisen ja sosiaalisen materiaalin fasilitoitina. Tarkastelen myös leikkillisyyttä, joka on keskeinen arjesta irtautumisen ja oppimisen tilaa kuvaava piirre palvelumallissa.

Luvussa 5 esittelen tämän opinnäytteen tuloksena Artsmend-palvelumallin. Aloitan prosessikuvauksella ja pohtimalla palvelumallin soveltuvuutta eri aloille. Tämän jälkeen esittelen työpajasarjan työskentelytapoja ja lopuksi pohdin potentiaalista lisäarvoa asiakas-

organisaation näkökulmasta. Päätän opinnäytteen lukuun 6, jossa pohdin omaa oppimistani opinnäytetyöskentelyn aikana sekä palvelumallin kehittämisprosessia ja potentiaalia laajemmin muutosprosesseissa.

## 2 TYÖN SOSIAALISEN YMPÄRISTÖN MERKITYS

Organisaatiot muodostuvat ihmisten välisistä vuorovaikutusverkostoista (ks. Piha & Sutinen, 2020, s. 23), joten työn tuloksellisuuden näkökulmasta sosiaalinen ympäristö nousee erittäin merkittävään asemaan. Yrityksen tulee olla yhdessäohjautuva ja kehittyvä organismi, joka kykenee reagoimaan ja palautumaan nopeasti muuttuvassa maailmassa (Piha & Sutinen, 2020, s. 174–175). Sosiaalisten taitojen merkitys työelämässä on kasvanut viimeisten kahdenkymmenen vuoden ajan (Jokinen & Pylväs, 2019; Jokinen & Sieppi, 2018). Työntekijöiltä edellytetään työssä oppimista ja ammatillista kehittymistä, sekä monimuotoista sosiaalista kyvykkyyttä, kuten yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä, (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014, s. 18). Huomio kiinnittyy työntekijöiden sosiaaliseen pystyvyyteen, joka on keskeistä organisaation sosiaalisessa tilassa ja ympäristössä toimimiselle sekä sitä myöten muutosprosesseille, kuten oppimiselle, toimijuuden rakentumiselle ja myös hyvinvoinnille. Muutosprosesseja voidaan tukea tarjoamalla työntekijöille ja työyhteisöille monitasoista tukea ja osallistamista dialogisen työ-  
kulttuurin rakentamiseen (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014, s. 19–21). Merkittäväksi tekijäksi nousee työntekijön kyky ja pystyvyys osallistua sosiaalisiin prosesseihin, toimia tarkoituksenmukaisesti sosiaalisissa tilanteissa ja vuorovaikutus-  
suhteissa, sekä tunteiden ilmaisuun ja hallintaan liittyvä osaaminen.

Lähestyn työn sosiaalista ympäristöä systeemisenä tilana, joka ei ole pysyvä vaan liikkeessä oleva, muotoutuva ja kehittyvä. Näin ollen tarkastelen organisaation sosiaalista ympäristöä ajassa muotoutuvana prosessina ja tilana (Hernes & Maitlis, 2011, s. 9), joka on sosiaalisten suhteiden itseään tuottava verkko (Toivo & Vähämäki, 2010, s. 30). Vuorovaikutusta tapahtuu erilaisissa yhteyksissä, kuten organisaation jäsenten kesken tai asiakkaiden kanssa niin välittömästi kuin teknologiavälitteisesti. Sosiaalista tilaa säätelevät työn suorittamiseen liittyvät tekijät, kuten aineelliset rakenteet ja säännöt (fyysinen tila) sekä merkitykset ja tunneperäiset kokemukset, kuten kulttuuri ja oppiminen (mentaalinen tila) (Toivo & Vähämäki, 2010, s. 30, ks. Hernes, 2004). Työn sosiaalisessa tilassa sosioemotionaalinen pystyvyys ja osaaminen voivat mahdollistaa osallistumisen. Toimiva vuorovaikutus voi olla merkittävä ja määrittävä tekijä muutosprosesseissa ja muutosjoustavuudessa, eli resilienssissä (Lipponen, 2020).

## 2.1 Sosiaaliset taidot ja toimijuus

Sosiaalinen vuorovaikutus on puheen ja tekstin lisäksi kehollista ja multimodaalista, kuten eleitä, ilmeitä, tilan käyttöä ja äänensävyjä, kuten vuorovaikutuskumppanin tervehdykseen tai katseeseen vastaaminen. Sosiaalinen vuorovaikutus on reagoimista ja toimimista reaaliajassa suhteessa ympäristöstä havaittuihin impulsseihin. Vuorovaikutuksessa viestitään ajatuksia, asenteita ja tunteita kokonaisvaltaisesti, ja viestintäkäyttäytymisellä on merkitystä niin vuorovaikutuksen luonteelle, jatkuvuudelle kuin tuloksellisuu-delle (Aira, 2012, s. 50). Sosiaalinen vuorovaikutus on improvisoitua, koska sen etene-mistä on mahdotonta tarkasti ennakoida ja se on aikaan sekä tilaan sidottua. Sovitta-malla vuorovaikutuksen ja viestinnän tilanteeseen sopivaksi viestijä kasvattaa mahdolli-suutta tulla ymmärretyksi ja olla vuorovaikutuksessa.

Työelämän sosiaalinen vuorovaikutus on viestintää, johon liitetään monenlaisia taitoja kuten toisten kuunteleminen, kyky nähdä tilanteita toisten näkökulmasta, selkeä viestintä ja yhteistyötaidot (Tynjälä ym., 2016), halu auttaa kollegoita, huomaavaisuus ja kunnioit-taminen, aloitekykyisyys ja kiinnostus osallistua organisaation asioihin (Organ, 1988; 1997). Toisin sanoen työelämän vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen on laajaa, moniulotteista ja alapidonnaista, ja se koostuu niin viestinnästä kuin ammattiin liittyvistä tiedoista, taidoista ja asenteista (Hyvärinen, 2011). Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutus-osaaminen kehittyvät, tulevat esiin ja ilmenevät työyhteisössä tapahtuvassa vuorovaiku-tuksessa ja kertovat yhteistyökyvystä, työssäkäyttäytymisestä ja vuorovaikutussuhteiden toteutumisesta (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 188).

Sosiaalisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen kannalta merkityksellistä on ihmisen kä-sitys omasta pystyvyydestä ja kyvykkyydestä olla vuorovaikutuksessa ja toimia sosiaali-esti toisten ihmisten kanssa sekä tehdä omaan tulevaisuuteensa vaikuttavia valintoja (ks. Biesta & Tedder, 2007; DeNora, 2000). Tätä kutsutaan käsitteellä sosiaalinen toimi-juus, joka ilmenee esimerkiksi sosiaalisina taitoina eli pystyvyytenä toimia taitavasti ja pätevästi erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Tynjälä ym., 2016, s. 2). Sosiaalinen toimi-juus ei ole yksilön pysyvä ominaisuus tai voima, jota voi käyttää kaikissa tilanteissa, vaan se rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja toiminnassa ihmisten ja ympäristön kanssa (Biesta & Tedder, 2016, s. 136–137; ks. DeNora, 2013; Etäpelto ym., 2014).

Toimijuus käsitteenä siirtää huomion yksilötason sosiaalista taidoista ja osaamisesta kohti laajempaa näkemystä, jossa yksilö on osa yhteistyötä ja vuorovaikutusta ylläpitäviä

ja mahdollistavia tekijöitä ja ympäristöä (ks. Biesta & Tedder, 2007, s. 136–137). Toisin sanoen, yksilöä ei voi irroittaa tilanteesta tai ympäristöstä ja päinvastoin. Toimijuus, eli ymmärrys omasta pystyvyydestä ja mahdollisuuksista, rakentuu suhteessa ympäristöön ja osana identiteetin kehittymistä sekä oppimista. Näin ollen työn sosiaalisiin prosesseihin liittyvän toimijuuden voi nähdä rakentuvan osana ammatillisen identiteetin muodostumista ja työssä oppimista (ks. Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014). Toimijuus on yhteydessä tilanteeseen ja sosiaaliseen ympäristöön, mutta käsitteeseen liittyy myös ajallinen näkökulma. Se rakentuu suhteessa aiempiin kokemuksiin, ymmärryksiin ja asenteisiin, mutta on myös sidoksissa kuviteltavaan ja mahdolliseen tulevaisuuteen (Biesta & Tedder, 2016, s. 135–137; myös Murphey ym., 2012, s. 230). Toisin sanoen, se mitä ihminen näkee itselleen mahdolliseksi tulevaisuudessa liittyy toimijuuteen, eli kyvykkyyteen ja pystyvyyteen tehdä valintoja oman tulevaisuuden näkökulmasta.

Sosiaalisen toimijuuden merkitys painottuu, kun työssä oppiminen nähdään tapahtuvan ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa ja organisaatiot ihmissuhteiden verkostoina. Sosiaalinen toimijuus mahdollistaa työyhteisöön kiinnittymisen ja ammatillisen identiteetin uudistamisen sekä työssä oppimisen (ks. Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014). Se on osa ammatillista toimijuutta, joka tarkoittaa myös kykyä ja pystyvyyttä ottaa kantaa, tehdä valintoja tai vaikuttaa työhön liittyviin asioihin (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi, 2014, s. 7–8). Sosiaalinen toimijuus rakentuu osana ammatillista identiteettiä ja oppimista suhteessa sosiaaliseen ympäristöön, jossa se ilmenee sosiaalisina taitoina ja työyhteisötaitoina. Näin ollen on perusteltua tarkastella, miten työn sosiaalinen ympäristö tukee sosiaalisen toimijuuden mahdollistumista ja rakentumista, sekä sitä myöten ammatillista toimijuutta, identiteettiä ja oppimista.

## 2.2 Tunteet, luottamus ja hyvinvointi

Tunteiden kokeminen ja ilmaiseminen liittyy keskeisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja ihmissuhteisiin. Vaikka sosioemotionaalinen pystyvyys on saanut huomiota lasten parissa, on vasta viime aikoina herätty tunneosaamisen ja tunneälyn merkitykseen työelämässä (ks. Hankala, 2013). Tunteita ei voi erottaa vuorovaikutuksesta tai organisaatiokulttuurista ja niiden vaikutus niin arjessa kuin työssä on tunnistettu jo pitkään (Barsade & O'Neill, 2014; Druskat, Mount & Sala, 2005). Tunteet osana organisaatiokulttuuria tekevät näkyväksi asioita, joita pelkästään kognitiiviseen toimintaan ja

ajatteluun keskittyvä kulttuuri ei pysty tekemään (Barsade & O'Neill, 2014, s. 552–553). Tätä taustaa vasten käytän käsitettä sosioemotionaalinen toimijuus kuvaamaan sitä laajaa pystyvyyttä, kyvykkyyttä, taitoja ja osaamista jota tarvitaan sosiaalisissa tilanteissa ja vuorovaikutussuhteissa. Vaikka sosioemotionaalinen toimijuus käsitteenä on suhteellisen käyttämätön, tässä työssä koen sen tuovan esiin tunne- ja vuorovaikutusosaamisen monipuolisuutta, kuten tunneilmaisua ja hallintaa, sekä pystyvyyttä, jota tarvitaan tarkoituksenmukaiseen toimimiseen sosiaalisissa tilanteissa (esim. Hankala, 2013; Lappalainen & Sointu, 2008, s. 8–9). Sosioemotionaalinen toimijuus rakentuu suhteessa aiempiin kokemuksiin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin, ja sitä käytetään sosiaalisen toimijuuden kaltaisesti vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa.

Yhteistyö on prosessi, jossa rakennetaan luottamusta ja ylläpidetään vuorovaikutussuhteita (Aira, 2012, s. 56–67). Sitä voidaan edistää rakentamalla vuorovaikutuksessa luottamusta ja koettua turvallisuutta (Piha & Sutinen, 2021, s. 184). Yhteistyössä tasapuolillaan luottamuksen ja terveen epäilyksen sekä vuorovaikutussuhteiden sosiaalisen ja emotionaalisen etäisyyden ja läheisyyden välillä (Aira, 2012, s. 56–67). Toimivassa yhteistyössä vuorovaikutussuhde on sopiva kaikille osapuolille, se toteuttaa tiettyä tavoitetta ja nousee tarpeesta luoda uutta tai ratkaista tietty ongelma (Aira, 2012). Yhteistyö voi olla myös toimimatonta, jolloin se hidastaa työn etenemistä ja tuloksellisuutta (Aira, 2012).

Piha ja Sutinen (2020, s. 180) kuvaavat inhimillisissä vuorovaikutuskohtaamisissa rakentuvaa luottamusta kehittämisessä ja muutoksissa tarvittavaksi voimaksi. Luottamus ja yhteisöllisyys ovat organisaation sosiaalista pääomaa, joka tekee arjesta sujuvaa, sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, vähentää työstressin kokemista (Koivumäki, 2008, s. 10) ja voi edistää työhyvinvointia ja -terveyttä (Oksanen, 2009, s. 5). Työelämässä koettu yhteisöllisyys on myös sidoksissa työhön sitoutumiseen, eli ”työn imuun” (Koivumäki, 2008). Luottamuksen rakentumisessa esimerkkiä antaa esihenkilö, jonka tuki, innostavuus, reiluus, vastuunotto ja jämäkkyys lisäävät luottamusta työyhteisössä (emt., s. 10–11). Mitä vähemmän työyhteisössä on hierarkioista johtuvia valtaetäisyyksiä sekä työn ja palkkioiden jakoon liittyviä epäselvyyttä tai epäoikeudenmukaisuutta, sitä vahvempi on sosiaalinen pääoma (emt., s. 239). Luottamusta lisäävät myös vaikutusmahdollisuudet työssä, suuntautuneisuus sisäryhmään, selkeät työroolit, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja monipuoliset työtehtävät (Koivumäki, 2008). Koska organisaatio muodostuu ihmissuhteista sosiaalisessa ympäristössä, on luottamuksen rakentaminen ja yhtei-

sön sosioemotionaalisen toimijuuden kehittäminen merkittävää niin muutokselle ja kehittymiselle kuin tavoitteiden saavuttamiselle. Tunteiden suhteutettu ilmaisu ja hallinta, sekä kollektiivinen luottamus voivat purkaa muutoksen esteitä, joista isoin on pelon tunne (Piha & Sutinen, 2021, s. 180).

Huomionarvoista on, että organisaatiossa syntyvän sosiaalisen pääoman voidaan nähdä tuottavan myös negatiivisia vaikutuksia, kuten yksilöllisen vapauden rajoittaminen, erilaisuuden eristäminen tai epätasa-arvoisuus (Oksanen, 2009). Tunteet ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat myös hyvinvointiin (Seligman, 2011), joka ei ole työstä irrallista. Työhyvinvointi rakentuu toimijuuden ja identiteetin kanssa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työympäristön kanssa. Ryhmässä hyväksytyksi tuleminen kokemus voi johtaa rentoutumiseen ja hyvinvointiin, kun taas ulkopuolelle jättäminen voi lisätä pahoinvointia. Kun organisaation ytimessä ovat ihmissuhteet, joissa myös hyvinvointia luodaan, on tärkeää huomioida ja tukea sosiaalisen ympäristön ja sosiaalisten prosessien laatua. Näin voidaan mahdollisesti parantaa organisaatioissa sekä työhyvinvointia että tuloksellisuutta.

### 2.3 Sosiaaliset jännitteet

Ryhmätoiminnan tai yhdessä toimimisen ei voida olettaa aina onnistuvan tai vievän asioita eteenpäin (mm. Murphey ym., 2012). Usein tämä näkökulma jää vähemmälle huomiolle, vaikka ihmisten väliset jännitteet ja ristiriidat ovat normaaleja ja yleisiä. Jännitteiden ja ristiriitojen havaitseminen, näkyväksi tekeminen ja purkaminen tai hyväksyminen osana työprosesseja ja sosiaalista ympäristöä on keskeistä, koska työssä kehitytään ja opitaan suhteessa sosiaaliseen työympäristöön. Ristiriidat ja selvittämättömät jännitteet voivat ilmentää niin epäeettistä esimiestyöskentelyä ja johtamista kuin työpaikkakiusaamista sekä estää oppimista ja hyvinvointia.

Sosiaalisessa tilassa jännitteet voivat liittyä moninaiisiin käsityksiin ja asenteisiin, tai siihen, ettei tietty ryhmä jaa samoja arvoja. Jännitteitä voivat synnyttää yhteensopimattomuus tai ristiriita tavoitteiden tai toiveiden, näkemysten, valtasuhteiden tai toimintamallien välillä. Huomionarvoista on, että jännite voi olla näkyvä tai jäädä piiloon työn jokapäiväisessä toiminnassa (Nieminen ym., 2017, s. 45). Airan (2012) mukaan työelämän yhteistyön haasteita ovat henkilökemioiden yhteensopimattomuus, passiivisuus, työpaikkakiusaaminen, klikkiytyminen, epäluottamus, näkemyserot, oman edun ajaminen sekä yksityisen ja ammatillisen elämän liiallinen sekoittuminen (Aira, 2012, s. 52–55).

Viralliset ja epäviralliset valtasuhteet sekä erilaiset työkuulttuurit ja ammatilliset roolit voivat myös estää yhteistyötä tai yhdessä toimimissta (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähsäntanen, 2014, s. 18). Etenkin kieliongelmissa on todettu olevan merkitystä työn sosiaaliseen toimivuuteen (Taskula, 2012).

Syvänen, Loppela ja Tikkamäki (2019, s. 196) ovat tarkastelleet laajasti kehittämistä estäviä tekijöitä, joista tähän haluan nostaa esimerkiksi dialogisuuden periaatteiden puutteen, jolloin epäluottamus ja turvattomuus nousevat vallitseviksi. Myös Piha ja Sutinen (2021) nostavat pelon ja luottamuksen puutteen merkittäväksi muutosta estäväksi tekijäksi. Näin ollen jännitteisiin, kuten pelon tunteisiin, sosiaalisiin konflikteihin tai ristiriitoihin, suhtautuminen vaikuttaa niin työn toimivuuteen ja sosiaaliseen ympäristöön kuin muutoskyvykkyyteen ja oppimiseen. Nieminen ym. (2017) ehdottavat epätasapainotilojen ja jännitteiden näkemistä jatkuvina käynnissä olevina prosesseina, jotka mahdollistavat uudistumisen (s. 47). Tässä työssä lähestyn jännitteitä sosiaalisesti rakentuvina erilaisuuden ja moninaisuuden heijastumina sekä muutoksen, oppimisen ja luovuuden mahdollistajina. Toisin sanoen jännitteet, ristiriidat ja konfliktit voivat olla tuhoisia, mutta rakentavasti käsiteltyinä ne voivat synnyttää myös uusia toimintatapoja ja ideoita.



## 3 MUUTOS

Organisaatioilta odotetaan tänä päivänä ketteryyttä ja uudistumiskykyä. Jatkuva muutos ilmenee jännitteinä, jotka puolestaan ovat uusiutumisen kannalta välttämätöntä muutosvoimaa (Nieminen ym., 2017, s. 80). Yksi merkittävistä muutosprosesseista on oppiminen, jota tapahtuu niin henkilökohtaisella, yhteisöllisessä kuin organisaatiotasolla (vrt. Sydänmaanlakka, 2012). Esimerkiksi paljon huomiota herättänyt Lean-johtamisen menetelmä perustuu muutoksen läpiviemiselle eli oppimiselle, itsensä kehittämiselle ja jatkuvalle parantamiselle (Torkkola, 2015). Päästäkseni kiinni muutostilaan tarkastelen ensin oppimista sosiaalisen ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvana muutoksena. Tämän jälkeen syvennyn liminaalitilan käsitteeseen, jonka näen avaavan muutokseen liittyviä jännitteitä, kuten epävarmuuden ja kaaoksen kokemista, sekä pelon tunteita. Liminaalitilan käsite ja oppimisen tarkastelu auttavat myös hahmottamaan konsulttipalveluun liittyvää muutosprosessia, joka tässä hankkeessa toteutetaan osana palvelumallia. Lopuksi tarkastelen tälle hankkeelle keskeistä teemaa eli muutosjoustavuutta yksilön ja yhteisön näkökulmasta sekä kasvun asenteen ja sosiaalisen turvallisuuden merkitystä.

### 3.1 Oppiminen ja kasvun asenne

Työssä oppiminen on muutosta, joka tapahtuu aina vuorovaikutussuhteessa ympäristön ja muiden ihmisten kanssa (Dewey, 1916, s. 8; Sawyer, 2005; Wenger, 1998). Oppimista tapahtuu jokapäiväisissä toiminnoissa sekä osallistuttaessa yhteisöjen ja organisaation prosesseihin (Wenger, 1998). Oman alan sosiaalisesti määrittyneissä vuorovaikutustilanteissa kasvaa ymmärrys kulttuurisista käytänteistä, arvoista, normeista ja puhetaivoista (Fuller & Unwin, 2010, s. 18). Osana ammatillista kehittymistä rakentuvat myös identiteetti ja toimijuus (Wenger, 1998, s. 45), joita olen käsitellyt edellisessä luvussa. Toisin sanoen, samaan aikaan kun työn vuorovaikutuskonteksteissa opitaan ammattiin ja työhön liittyviä sosiaalisia taitoja ja osaamista, kehitetään ammatti-identiteettiä ja ammatillista toimijuutta. Tämä joustava kehittyminen ja kasvaminen suhteessa omaan ympäristöön on oppimista eli muutosta omassa ajattelussa ja käyttäytymisessä (Dewey, 1916, s. 8). Huomionarvoista on, että oppimista ja kehittymistä voidaan ohjailta haluttuun suuntaan, mutta lopputulosta ei pystytä ennalta määrittämään. Esimerkiksi oppimista

mahdollistava työn sosiaalinen ympäristö, jossa koetaan turvallisuutta, voi edistää laajemman ja syvemmän asiantuntijuuden kehittymistä (Fuller & Unwin, 2010, s. 212–213). Tätä taustaa vasten sosiaalisen ympäristön kehittäminen ei ainoastaan edistä sosiaalisia taitoja tai toimijuutta, vaan myös ammatillista oppimista.

Työssä oppiminen voidaan nähdä jatkuvana kasvun ja kehittymisen muutosprosessina suhteessa ympäristöön, jolloin sosiaalisten vuorovaikutusprosessien laatu nousee merkittäväksi tekijäksi. Tätä tukee aiempi tutkimus, jonka mukaan oppimisessa ja luovuudessa osallistujien keskinäisriippuvuus ja sen laatu vaikuttavat niin prosessiin, tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen kuin motivaatioon (mm. Gillies, 2016; Isohätälä, Näykki & Järvelä, 2019; Sawyer, 2007). Etenkin yhteistoiminnallinen ja yhdessä oppimisen prosessi ovat sidoksissa osallistujien pystyvyyteen ja kyvykkyyteen osallistua sekä sosiaalisiin taitoihin. Yhdessä oppimiseen tiivistyy aktiivinen kuunteleminen, ideoiden jakaminen ja rakentava kommentointi, sekä laajemmin vastuunottaminen omasta käytöksestä ja demokraattinen päätöksenteko (Johnson & Johnson, 2019). Tästä näkökulmasta sosiaalisen ympäristön vuorovaikutusprosessien laatu ja sitä ylläpitävä osallistujien sosioemotionaalinen toimijuus voivat olla keskeisiä osallistumisen, oppimisen ja muutoksen mahdollistumisessa.

Organisaation jatkuvan parantamisen näkökulmasta valmiutta muutokseen ja oppimiseen on tuettava. Keskeistä on Piha ja Sutisen (2021) mukaan psykologinen turvallisuus ja luottamus, jotka mahdollistavat erimielisyyden hyväksymisen ja ideoiden vapaan jakamisen ilman, että suoritustasoa tulisi laskea (s. 187–188). Oppimiselle keskeistä on virheiden tekeminen, joka mahdollistuu, kun työyhteisössä on tarpeeksi luottamusta ja muutosjoustavuutta – kykyä palautua virheistä ja yhteisöllisesti tukea toisia. Kehittymistä ja muutosjoustavuutta tukee kasvun asenne (growth mindset) (Yeager & Dweck, 2020, s. 1269), joka tarkoittaa uskoa omaan kykyihin sekä muutoksen ja kehittymisen mahdollisuuteen. Kasvun asenne edistää oppimista. Se on oman rajallisuuden ja epätäydellisyyden hyväksymistä, joka tulee lähelle muutosjoustavuuden eli resilienssin käsitettä. Kasvun asenteen vastakohtana voidaan nähdä muuttumattomuuden asenne (fixed mindset), jossa virheiden tekeminen koetaan tyrmäävänä, haasteet nähdään uhkana ja epäonnistumista vältetään. (Yeager & Dweck, 2020). Kasvun asenne sopii luontaisen muutosvoiman ylläpitämiseen, jota voidaan johdon näkökulmasta tukea valmentamalla ja delegoimalla (Piha & Sutinen, 2021, s. 191).

Jännitteet voidaan nähdään positiivisena muutoksen voimana, jossa refleктоimalla ja kokeilemalla löydetään uusia tapoja toimia ja ajatella, eli opitaan (Dewey, 1933, s. 206).

Tietoinen pysähtyminen ja reflektointi auttavat tunnistamaan uusia näkökulmia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja (Tikkamäki, 2006). Etenkin kun oppimisprosessissa odotetaan aktiivista sosiaalista osallistumista ja ääneen reflektointia, korostuu kasvun asenteen lisäksi sosiaalisten taitojen ja viestinnän merkitys, sekä sosioemotionaalinen pystyvyys. Yhteisön tasolla tämä tarkoittaa myös sosiaalisen turvallisuuden rakentamista yhteistoinnallisesti.

### 3.2 Liminaalitila

Muutosprosesseissa ollaan uuden, vasta muodostumassa olevan, sekä aiemman, jo olemassa olevan välissä ikään kuin rajalla tai kynnyksellä. Tätä välitilaa ja uutta luovaa muutosvaihetta voidaan havainnoida Turnerin (1977) liminaalitilan (liminal state) käsitteen avulla, jota on hyödynnetty organisaatiotutkimuksessa oppimisen ja muutostilojen tarkastelussa (ks. Beech, 2010; Czarniawska & Mazza, 2003; Kontinen ym., 2013; Tempest & Starkey, 2004). Liminaalitilassa ollaan vanhan ja uuden välissä, ”jossa uuden mahdollistava kaaos ja epävarmuus yhdistyvät esimerkiksi rituaalisen käyttäytymisen tuomaan turvallisuuteen” (Kontinen ym., 2013, s. 253). Liminaalitila on väliaikainen ja sitä kuvataan hyvin ääripäihin liittyvillä tunnekokemuksilla: kivuliaana tai jopa nautittavana (Czarniawska & Mazza, 2003, s. 272). Toisin sanoen liminaalisessa tilassa voidaan yhtäaikaan kokea kaaosta ja kielteisiä tunnekokemuksia sekä myönteiseksi mielletävää voima ja mahdollisuudet (Kontinen ym., 2013, s. 253). Esimerkiksi eri organisaatioiden välissä toimivissa asiantuntijatiimeissä löytyy liminaalisen tilan tunnusmerkkejä, kuten väliaikaisuus, monimerkityksellinen positio olemassaolevien sosiaalisten rakenteiden rajoilla sekä uusien rakenteiden kehkeytyminen (Tempest & Starkey, 2004, s. 509). Liminaalitilan käsitteen avulla voidaan tarkastella analyttisesti työyhteisöjen valta- ja toimintarakenteiden purkamista ja uudelleen rakentamista (Kontinen ym., 2013, s. 261).

Nykyäänä työelämä on yhä joustavampaa: työsuhteiden lisääntyvä määräaikaisuus, liikkuvuus ja verkostomaisuus sekä jatkuva kehittäminen synnyttävät yhä uusia välitiloja, joissa ollaan oppimassa uusia toimintatapoja ja työn kulttuuria (esim. Tempest & Starkey, 2004). Yhtäläillä ammatillisen identiteetin kehittyminen ja rakentuminen työpaikan tai työnkuvan muuttuessa voidaan nähdä liminaalitilana, jossa rekonstruoidaan identiteettiä merkitykselliseksi yksilön ja yhteisön näkökulmasta (Beech, 2010, s. 12–13). Liminaalisuus kuvastaa epävarmuutta ja epämukavuutta sekä odotusta ja iloa, jotka liittyvät sii-

hen, kun ei ole enää mitä oli ennen, eikä vielä kuitenkaan ole sitä mitä tavoitellaan. Samanaikaisesti voidaan kokea moninaisia tunteita, turhautumista ja innostusta, kun muokataan käsitystä itsestä, tehdään virheitä ja opitaan niistä. Herää kysymys, miten työelämässä tuetaan jo olemassa olevien ja jakuvasti syntyvien uusien liminaaltilojen herättämien epävarmuuden ja epämukavuuden tuntemuksien kanssa selviämistä. Lipposen (2020) mukaan myönteiset tunteet ovat erittäin merkityksellisiä resilienssin kehittymisen ja joustavuuden toteutumisen näkökulmasta, sillä kielteiset tunteet heikentävät kyvykkyyttä vaikeuksien edessä. Ääripäiden tunteiden läsnäolo pelkästään kielteisten sijaan ilmentää myös joustavuutta ja luovuutta. (Lipponen, 2020.)

Liminaalitila voidaan nähdä kolmivaiheisesti etenevänä prosessina, jossa toteutuu irrottautuminen arjesta, muutosprosessi eli liminaalitilassa oleminen, sekä paluu arkeen muuttuneen identiteetin myötä (Kontinen ym., 2013). Beech (2010) käsitteellistää identiteetin dialogista rakentumista liminaalitilana, jossa käytänteet ovat kokeileminen, reflektio ja tunnistaminen. Huomionarvoista on, että liminaalitila ei ole hallitsematon kaaos, vaan tiettyjen rituaalien ja käytäntöjen ohjaama. Esimerkiksi konsultin työtä voi tarkastella liminaalitilan organisoimisena (Czarniawska & Mazza, 2003), hallittuna kaaoksen ja kontrollin, vapauden ja vastuun tasapainoiluna, jota ohjaavat rituaalin vaiheet: aloitus, muutosprosessi ja raportointi. Kontinen ym. (2013) mukaan esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutoksessa ”enemmän tai vähemmän suunnitellusti organisoidaan performatiivisuuden ja leikkittelyn mahdollistava liminaalitila” (s. 260). Liminaalitilan muutosprosesseissa tavoitteena ei ole saavuttaa joka asiassa jaettua ymmärrystä, vaan mahdollistaa yhteinen ymmärrys moniäänisen keskustelun kautta. Nämä yhdessä voivat tukea organisaation sisällä ”uusien tilanteeseen sopivien luovien ratkaisujen löytymistä ja kokeilua” (Nieminen ym., 2017, s.79). Kehkeytyminen on osa muutosprosessia ja liminaalitilaa, jossa kokeillaan, reflektoidaan ja rakennetaan uutta yhteistä sosiaalista säännöstöä.

### 3.3 Muutokseen suhtautuminen ja resilienssi

Tässä opinnäytteessä olen kiinnostunut sosiaalisen ympäristön muotoilusta siten, että se tukee myönteisten kokemusten syntymistä muutoksen, oppimisen ja kehittymisen haasteita kohdattaessa. Tätä varten hyödynnän resilienssin eli muutosjoustavuuden käsitettä, johon vaikuttavat niin työhön liittyvät säännöt ja toimintamuotoja ohjaavat sisällöt ja tarkoitus, kuin jäsenten henkilökohtainen psyykkinen ja fyysinen toleranssi ja hyvin-

vointi. Muutoksen ymmärtäminen luonnollisena osana elämää ja työtä on resilienttiä elämänasennetta, jolloin vastoinkäymiset voidaan nähdä haasteina uhkan sijaan (Lipponen, 2020). Resilienssi on monitahoinen käsite, jolla voidaan tarkoittaa joustavuutta, mukautumista ja sopeutumista muutosten edessä eli muutosjoustavuutta. Sitä rakennetaan ammatillisen kontekstin vuorovaikutusprosesseissa ja kohtaamisissa aina työhaastatteluhetkestä alkaen. Saaren (2016) mukaan resilienssin voi nähdä yksinkertaistetusti ”sopeutumisprosessina, johon kuuluvat palautuminen, oppiminen ja kasvaminen” (Saari, 2016, s. 236). Muutosjoustavuudessa keskeistä ovat tulevaisuussuuntautuneisuus sekä ajattelun ja toiminnan joustavuus, joita tukevat onnistumisen ja myönteisellä tavalla selviämisen kokemukset (Lipponen, 2020).

Vaikka muutosjoustavuus usein nähdään yksilön kykynä ja taitona, se on riippuvainen sosiaalisen ympäristön resursseista. Resilienssi on yksilön, läheisten ihmisten ja ympäristön voimavarojen vuorovaikutusta, joka tapahtuu yksilön omia voimavaroja käyttäen, keskinäisellä tuella ja johdon tukemana. Yksittäisen työntekijän resilienssi ei tee koko työryhmästä muutosjoustavaa, minkä vuoksi sosiaalisen ympäristön kehittäminen nousee merkittäväksi. Yhteenkuuluvuden tunteminen ja toisten ihmisten tuen kokeminen tukevat muutosjoustavuuden kehittymistä. Ryhmän kykyä sopeutua, mukautua, selvitä ja uudistua voidaan kutsua sosiaalisesti resilienssiksi. Se ilmenee toiminnassa tietyissä tilanteissa sekä ympäristöissä ja muuttuu ympäristön tai sen jäsenten vaihtuessa. (Lipponen, 2020.)

Sosiaalisen muutosjoustavuuden voi nähdä linkittyvän psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen käsitteisiin, jotka edistävät yhteistyötä, luovuutta, jatkuvaa kehittämistä ja tuloksellisuutta (Edmondson, 1999; Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2019; Piha & Sutinen, 2021; myös Aira, 2012). Psykologinen ja sosiaalinen turvallisuus tarkoittaa valmiutta ottaa riski petetyksi tulemisesta (Koivumäki, 2008) ja pettymisestä: ”että tiimissä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä” (Edmondson, 1999, s. 350). Riskin ottaminen ilmaisee myös kykyä palautua kielteisiä tunteita herättävistä tapahtumista, kuten virheiden tekemisestä, joka on keskeistä muutosjoustavuudessa. Sosiaalinen turvallisuus sujuvoittaa uusien käytäntöjen luomista ja kokeilua.

Ihminen on biologisen kehittymisen myötä rakentunut tarkkailemaan sosiaalista ympäristöä, riskejä ja sosiaalisia signaaleja turvallisuuden ja turvattomuuden näkökulmasta (Slavich, 2020). Kun mahdollinen sosiaalinen uhka havaitaan, aivoissa käynnistyy monitorointiprosessi, jonka tavoitteena on turvallisuus (emt.). Tämän vuoksi on erittäin tärkeää

keää kohdentaa huomio siihen, miten sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja kanssakäyminen työympäristöissä toteutuvat sekä sosiaalisen ympäristön kehittämiseen yksilöiden toimijuutta edistäväksi. Liminaalitalan näkökulmasta epävarmuuden ja kehkeytymisen tilaa voidaan tukea turvallisiksi koetuilla toimintatavoilla, joiden puitteissa päästään kohti uutta (Kontinen ym., 2013, s. 261). Toisin sanoen tietyt sosiaaliset prosessit voi käsitteellistää rituaaleina, jotka mahdollistavat muutoksen ”sosiaalista järjestystä ja rakennetta” (emt., s. 254) tuottamalla ja ylläpitämällä. Keskeistä on joustavan suhtautumisen eli kasvun asenteen kehittyminen sekä sosiaaliseen ympäristön tukeen luottaminen.

## 4 IMPROVISAATIO JA FASILITOINTI

Arjessa improvisoiminen on toimimista yllätyksellisissä tilanteissa: käyttäen aiempaa tietoa ja osaamista yhdistetään käsillä olevia materiaaleja ja resursseja uudeksi tiedoksi ja toimintatavaksi. Sosiaalinen vuorovaikutus ja toiminta on improvisoitua, koska sen etenemistä on mahdotonta tarkasti ennakoida ja se on aikaan sekä tilaan sidottua (Erickson, 2011). Epävakaassa maailmassa ja kompleksisissa ympäristöissä toimiminen ja mukautuminen on improvisointia (Sawyer, 2005; Montuori, 2003), eli reaaliajassa tapahtuvaa luovuutta, jota voi oppia ja jonka kautta voi oppia (Siljamäki, 2021b). Käsitteet luovuudesta ja improvisaatiosta yksilön ominaisuuksina ovat vanhentuneita. Nykytiedon valossa luovuus (ja improvisointi) ovat yhteisöllisiä prosesseja, joissa voi kehittyä, ja prosessin laatu voi määrittää lopputuloksen saavutettavuutta ja etenkin laatua (ks. Sawyer, 2007; Siljamäki, 2021b). Tätä taustaa vasten sovellan tässä opinnäytteessä väitöstutkimuksessani (Siljamäki, 2021b) rakentunutta tietoa ja kokemusta sosiaalista (ja musiikillista) improvisointia mahdollistavista olosuhteista työelämän kehittämiseen suunnatun Artsmend-palvelumallin suunnitteluun.

Improvisaatio on erittäin monimuotoinen ilmiö, joka on jo pitkään herättänyt kiinnostusta monilla aloilla, kuten organisaatiotutkimuksessa, kasvatusta ja oppimistieteissä. Sen mahdollisuuksia on tarkasteltu esimerkiksi luovan prosessin, oppimisen, vuorovaikutuksen ja tuotekehittelyn, sekä tunneälykkyyden kehittämisen näkökulmasta (Chelariu, Johnston & Young, 2002; Moorman & Miner, 1998a; 1998b; Koivisto & Myllyoja, 2011; Nisula & Blomqvist, 2019; Shivarajan & Andrews, 2021). Lähestyn tässä kehittämishankkeessa muutosjoustavuuden kehittämistä improvisaatiopedagogisella otteella. Tällä tarkoitan oppimisen mahdollistamista sekä taiteellisen ja sosiaalisen materiaalin fasilitointia rakentamalla tietynlaiset olosuhteet, joissa opitaan toiminnallisesti ja kokemuksellisesti. Improvisaation erityisyys on sen hetkeen sitoutuneessa prosessimaisessa ja sosiaalisessa olemuksessa, joka vaatii erityistä epävarmuuden sietokykyä ja aiemman osaamisen ja tiedon yhdistelyä reaaliajassa. Tätä erityisyyttä silmällä pitäen tarkastelen seuraavaksi improvisoinnin ja pedagogiikan potentiaalia työelämän kehittämisessä. Avaan ensiksi improvisaation haasteita ja tarjoumaa, eli mitä improvisaatio voi tarjota ja merkitä siihen osallistuville, jonka jälkeen esittelen improvisaatiopedagogista lähestymistapaani. Tämän jälkeen kuvailen leikkisyyttä joka on keskeinen arjesta irtautumisen ja oppimisen tilaa kuvaava piirre palvelumallissa.

#### 4.1 Improvisoinnin haasteet ja tarjouma

Improvisoinnissa keskeistä on toimintakyvyn ylläpitäminen haasteesta riippumatta ja virheiden hyödyntäminen uusien ideoiden lähteenä tai sulauttaminen osaksi prosessia (ks. Sawyer, 2003; 2006). Improvisoivaa asennetta kehittämällä voidaan tukea epävarmuuden sietämistä ja työskentelyä monimuotoisissa ympäristöissä (Tint, McWaters & van Driel, 2013). Improvisointi on prosessikeskeistä, mutta improvisoiden voidaan tuottaa myös valmiin kuuloista materiaalia, kuten kokonaisia näytelmiä tai musiikkiesityksiä (ks. Johnstone, 1981; Sawyer, 2003). Improvisointitaitoja ja -osaamista onkin alettu arvostaa niin organisaatioiden kehittämisen kuin parissa kuin kasvatusalalla (Sawyer, 2005; 2011). Improvisointi-osaamisen fasilitoimista esittävän taiteen kentän ulkopuolella, kuten organisaatioissa, kutsutaan kattotermillä soveltava improvisaatio (applied improvisation, AI) (Tint, McWaters & van Driel, 2013), jonka alle myös tämän hankkeen voi nähdä sijoittuvan.

Tässä työssä lähestyn improvisointia sosiaalisena toimintana (Erickson, 2011), mikä voi auttaa ymmärtämään sen kompleksisuutta ja prosessikeskeisyyttä. Yhdessä (vrt. yhteistoiminnallinen, kollektiivinen, kollaboratiivinen) improvisoiminen on hyvin herkkä sen sosiaaliselle ympäristölle. Väitöstutkimuksessani tarkastelin yhdessä improvisointia ja sitä myöten oppimista edistävien sosiaalisten olosuhteiden ja ympäristöjen rakentumista (Siljamäki, 2021b). Havaitsin, että yhdessä improvisoiminen voi tietyissä olosuhteissa kehittää improvisoivaa, sosiaalista ja luovaa asennetta, joka puolestaan mahdollistaa niin innovointia, oppimista kuin laajempaa hyvinvointia (ks. emt.). Toimiva yhdessä improvisointi perustuu osallistujien keskinäisriippuvuuteen, vastavuoroiseen tukeen ja havainnointiin, jaettuun vastuuseen ja johtajuuteen sekä toisten ehdotuksiin rakentamiseen (ks. Johnstone, 1981; Sawyer, 2003; Sawyer & DeZutter, 2009; Siljamäki, 2021b). Toimivassa yhdessä improvisoinnissa samanaikaisesti opitaan, luodaan uutta materiaalia ja tietoa, sekä rakennetaan sosiaalista turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Keskeistä yhdessä improvisoinnille on improvisoivan, sosiaalisen ja luovan asenteen kehittyminen, jota kuvastaa reflektiivisyys, valmius sietää epävarmuutta ja huomioida vastavuoroisuutta, sekä avoimuus ja valmius muutokseen ja kasvuun (ks. Siljamäki, 2021b, s. 50; myös Karwowski, 2014; Tint, McWaters & van Driel, 2015).

Improvisointia ei pysty ennakoimaan, minkä vuoksi se on erityisen herkkä kielteisille tunnekokemuksille. Tämä on mahdollisesti yksi syy, miksi improvisointi ilmiönä voi herättää pelkoa tai muita kielteisiä tunnekokemuksia kuten muutoksen (ks. Siljamäki, 2021a; Piha



& Sutinen, 2021). Improvisointi on kehkeytyvää toimintaa, jossa olosuhteisiin vaikuttamalla voidaan tukea prosessin etenemistä ja toteutumista osallistujille myönteisellä tavalla. Kun improvisoinnissa herää enemmän myönteisiä kokemuksia kuin kielteisiä, voidaan oppia yksilöllisiä epävarmuuden kohtaamisen taitoja, jotka voivat siirtyä myös arkeen ja työhön toiminnan ulkopuolelle.

#### 4.2 Luovan toiminnan fasilitointi

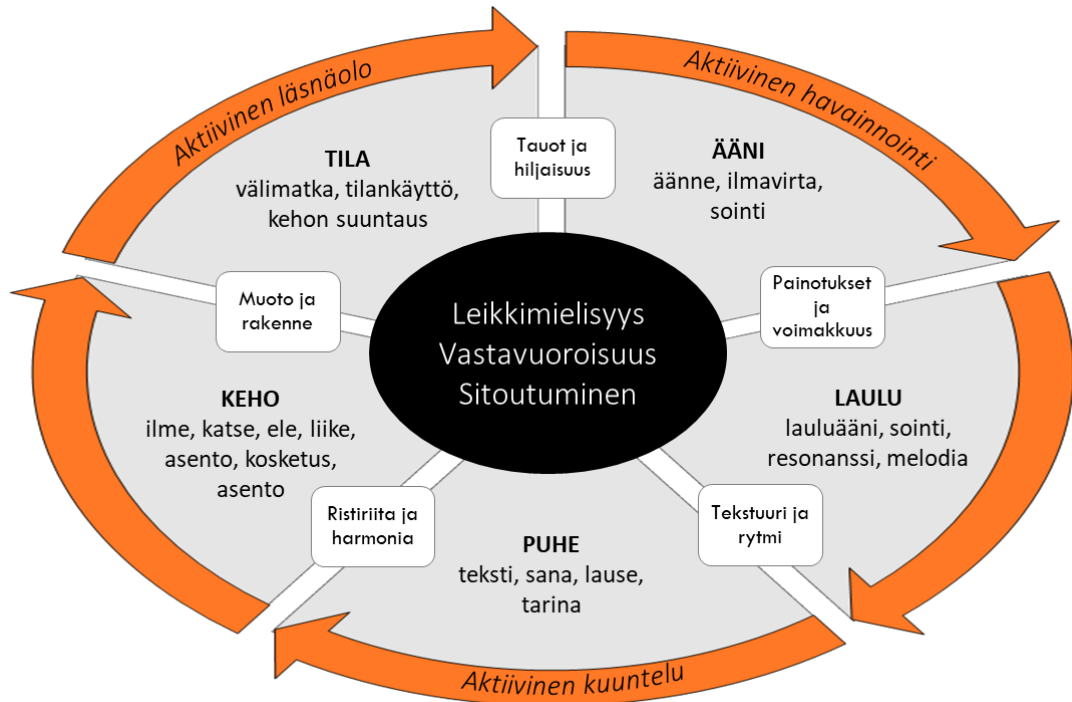
Improvisointi on opittava, sosiaalinen taito ja kyky. Improvisointi on aikaan sidottu toimintaa, eli se avautuu reaaliajassa, eikä sitä ole nuotinnettu tai kirjoitettu auki ennakkoon. Tätä taustaa vasten näen improvisaatiopedagogiikan tarkoittavan improvisoinnin taitojen, osaamisen ja kykyjen esiin tulemisen ja kehittymisen mahdollistamista eli fasilitointia (ks. Siljamäki, 2021b). Oppimista voidaan fasilitoida tukemalla improvisoinnissa tarvittavia taitoja, kuten epävarmuuden sietokykyä, sekä muotoilemalla olosuhteita, käytäntöjä ja sosiaalista ymäristöä oppimista tukevaksi. Epävarmuuden kokemukseen liittyviä myönteisiä ja kielteisiä tunteita ja kokemuksia voidaan reflektoida rakentavalla tavalla – yksilöllisesti ja yhteistoiminnallisesti. Tästä näkökulmasta sosiaalisen turvallisuuden rakentuminen on erittäin keskeistä improvisoinnin oppimiselle ja opettamiselle. Osallistujan näkökulmasta turvallisuus voi näyttäytyä seuraavasti: ”Ryhmässä oli hyvä ilmapiiri, jossa uskalsi kokeilla ilman pelkoa” (Osallistujan palaute ohjaamaltani kurssilta). Tavoitteena on ryhmän jäsenten motivoituminen toistensa tukemiseen vastavuoroisesti. Se ei synny itsestään tai käskystä, vaan tarvitsee syntyäkseen aktiivisen ja yhteisöllisen prosessin, jossa fasilitoijalla on keskeinen rooli.

Fasilitoinnilla voidaan tukea ja haastaa osallistujia siirtämään ja soveltamaan opittuja taitoja ja osaamista omaan arkeen ja työhön (Dudeck & McClure, 2018; Tint, McWaters & van Driel, 2013, s. 89). Ohjaajana tavoitteeni on rakentaa myönteisiä oppimiskokemuksia sekä tukea laadukkaan vuorovaikutuksen kehittymistä ja toteutumista ryhmän sosiaalisessa ympäristössä. Löydän ohjaustoiminnassani yhtymäpintaa Tint, McWaters ja van Drielin (2013) soveltavan improvisaation fasilitointimenetelmään, jossa tuetaan opitun siirtymistä ja sisällymistä työelämän kontekstiin valitsemalla harjoitteet tarkoituksenmukaisesti tavoiteltavien taitojen ja osaamisen näkökulmasta, sekä rakentamalla siltaa tosielämän kontekstiin. Pyrin antamaan selkeitä ja johdonmukaisia ohjeita, osallistamaan ryhmän jäsenet pari-, pienryhmä- ja kokoryhmätyöskentelyyn sekä avaamaan harjoitusten merkitys- ja kokemuspintaa keskusteluiden avulla. (ks. Tint, McWaters & van

Driel, 2013, s. 83–84.) Ohjaajana minulle on keskeistä vuorovaikutuksen multimodaalisuuden huomioiminen ja empaattisuus sekä kyky kuunnella osallistujien yksilöllisyyttä ja suhtautua avoimesti erilaisuuteen.

Keskeistä pedagogisessa tulokulmassani on pysähtyminen kohtaamisen äärelle siten, että suorittamisen sijaan kohdataan ryhmän jäsenet uudenaikaisissa rooleissa, joita voidaan myös vaihdella (vrt. Rantala, 2011, s. 24). Tämä kuvastaa liminaaltilaa, jossa saa ”leikkiä, improvisoida, käyttää ääntä luovasti – samalla luopua niistä monista arkipäivässä vastaan tulevista kenties itseä rajoittavista normeista” (osallistujapalaute ohjaamaltani kurssilta). Taidetaustaisena ohjaajana viritän, lämmittelen ja motivoin osallistujat kokemisen tilaan, jossa toiminta tuntuu helpolta ja lähestyttävältä (Rantala, 2011, s. 24). Oppimista ja improvisointia tuen läsnäolontaitoja kehittäville harjoitteilla, jotka tukevat itseä tai toisia arvostelevan tai tuomitsevan ajattelutavan ohjaamista kohti yhteistyötä rakentavaa toimintaa. Tätä kuvastaa myös osallistujan palaute eräältä ohjaamaltani kurssilta: ”Hieno pysähtyneisyys ja turvallinen ilmapiiri hoivasi niin kehoa kuin tajuntaa.”

Taidetoiminnassa ja luovissa harjoitteissa osallistujien instrumenttina toimii oma keho ja ääni. Oma ääntä voidaan käyttää improvisaation materiaalina, joka voi olla kaikenlaisia ääniä, ääntelyä, laulua tai puhetta, liikettä tai tilassa liikkumista. Kuviossa 1 olen kuvannut luovan toiminnan musiikillista ja sosiaalista materiaalia ja sen laajuutta siten, kuin sitä itse lähestyn. Kuvion keskelle olen sijoittanut toiminnalle keskeiset mahdollistajat, joita ovat fasilitoitu (vakava) leikillisuus, sitoutuminen toimintaan ja vastavuoroisuus. Tämän ympärille olen kuvannut erilaisia taiteellisia ja sosiaalisia materiaaleja sekä teemoja, joita voidaan tietyn ehdoin hyödyntää vuorovaikutusprosessien ja muutosjoustavuuden kehittämisessä. Viimeisellä kehällä ovat sosiaalista prosessia ylläpitävät aktiiviset toiminnot ja tekijät: kuuntelu, läsnäolo ja havainnointi. Fasilitoin työpajan siten, että yhdessä osallistujien kanssa luodaan turvallinen ilmapiiri, jossa osallistuminen on motivoivaa ja inspiroivaa.



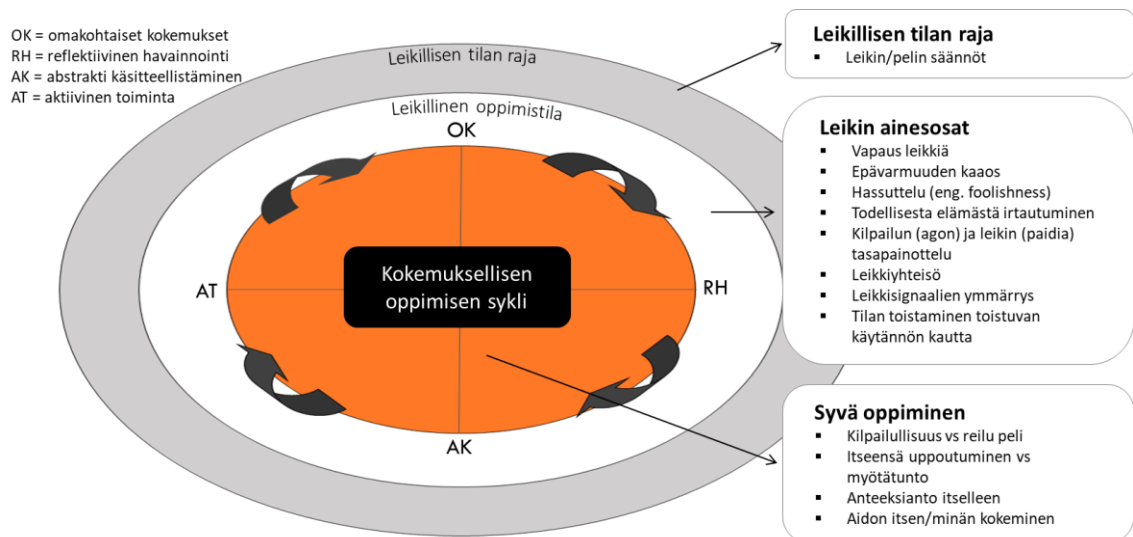
Kuvio 1. Luovan toiminnan taiteellinen ja sosiaalinen materiaali.

Osallistujat eivät joudu yksilöllisesti arvioinnin alle tai toteuttamaan improvisoituja draamallisia kohtauksia, vaan fokus on etenkin yhteistyötä kehittävässä ja yhtäaikaista sekä synkronoitumista lisäävässä harjoitteissa, joissa hyödynnetään musiikillista tulokulmaa. Ohjaajana tuen osallistujia erilaisten harjoitusten avulla kokonaisvaltaiseen kehon käyttöön ja sanattomaan vuorovaikutukseen. Tällä tavoin lähestytään ongelmaa tai tarkasteltavaa asiaa eri suunnasta kuin mihin puhekeskeisessä kulttuurissa on totuttu (Rantala, 2011, s. 26), jolloin mahdollistuu laajempi ja kokemuksellinen käsitys vuorovaikutusprosessien monimuotoisuudesta.

#### 4.3 Improvisaatiossa oppiminen

Tavoitteeni on rakentaa leikkilinen oppimisen tila (*ludic learning space*), jossa oppiminen tapahtuu kehämäisesti (ks. kuvio 2) reflektoinnin, kokemuksen, ajattelun ja toiminnan vuorottelussa (Kolb & Kolb, 2010). Leikkilinen oppimistila on ulkopuolisesta arvioinnista vapaa ja turvallinen tila, jossa epävarmuuden luoma kaaos toimii polttoaineena luovuu- delle ja improvisaatiolle, sekä rohkaisee osallistujia asettamaan omat tavoitteet oppimi-

selle (emt., s. 46–47). Oppimisen prosessissa omakohtaisia kokemuksia (OK) havainnoidaan reflektiivisesti (RH). Abstraktin käsitteellistämisen (AK) kautta kokemus saa merkityksiä, jotka muuttuvat kokeilevan aktiivisen toiminnan kautta (AT). Kehän toistuvuus syventää oppimista ja edistää opitun soveltamista muissa konteksteissa. (Emt., s. 27.) Kolb ja Kolbin (2010) teoreettisen mallin lisäksi nojaan Mezirow'n (1997) ja Dewey'n (1916) transformatiivisen oppimisen teorioihin, jotka auttavat ymmärtämään miten aiemmat kokemukset ja osaaminen vaikuttavat siihen mitä ja miten opitaan. Kolb ja Kolbin (2010) mallin erityisyys on leikillisyyden ja vastavuoroisuuden näkeminen osana yhteisöllistä oppimista, joka mielestäni voisi tukea työelämän kilpailullisuuteen liittyvän energian muuttamista työyhteisön positiiviseksi hyödyksi.



Kuvio 2. Leikillinen oppimistila (Kolb & Kolb, 2010, suom. kirjoittaja).

Kolb ja Kolbin (2010) mukaan vapaus leikkiä ja hassutella irtautuen arjesta sekä kaaoksen hyväksyminen ovat keskeistä oppimisprosessille. Samat piirteet ovat keskeisiä myös liminaalitulassa olemiselle, jossa voidaan kokeilla ja ”leikitellä merkityksillä ja rooleilla, ja olemassa olevat erottelut liukenevat” (Kontinen ym., 2013, s. 255, 261). Ulkopuolisen fasilitoijan tuella liminaalitulassa kaaos on luovaa ja sallittua, koska ”normaalielämän säännöt ja rutiinit eivät päde” (Kontinen ym., 2013, s. 255). Liminaalitulassa ja leikillisessä oppimistilassa on mahdollista kohdata ilman tavanomaisia rooleja ja statuksia sekä luoda uusia suhteita, sosiaalisia säännöstöjä ja rakentaa identiteettiä.

Leikillisyyden hyödyntäminen aikuisten parissa ei ole uusi asia. Suomessa leikillisyyttä on hyödynnetty esimerkiksi ESR:n rahoittamassa aikuissosiaalityön kehittämishank-

keessa (ks. PRO SOS -hanke, 2017) sekä yksityisten ja valtion organisaatioiden kehittämiseen liittyvässä tutkimushankkeessa (Nisula, Oikarinen & Kianto, 2015). Jälkimmäisessä Nisula, Oikarinen ja Kianto (2015) havaitsivat leikkillisyyden tukevan tiimien avoimen sosiaalisen yhteyden muodostumista ja luovan tilan kehkeytymistä, joka vapauttaa ryhmän luovaa potentiaalia (emt., s. 95). Myös Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön (YTHS) kanssa yhteistyössä toteuttamassani hankkeessa leikkimielisyys mahdollisti erilaisten ja uusien roolien kokeilemisen ja sitä kautta sosiaalisen toimijuuden rakentamisen sosiaalisesta jännittämisestä huolimatta (ks. Jansson, Westerlund & Siljamäki, 2016). Leikki mahdollisti virheiden pelon laskemista, positiivisia tunnekokemuksia, sekä mahdollisuutta luoda sosiaalisia suhteita tavalla, joka oli osallistujille uusi (Siljamäki, 2021b). Kuten sosiologi Tia DeNora (2013, s.47) on todennut, leikki on myös hyvinvointia edistävän turvallisen tilan yksi elementti.

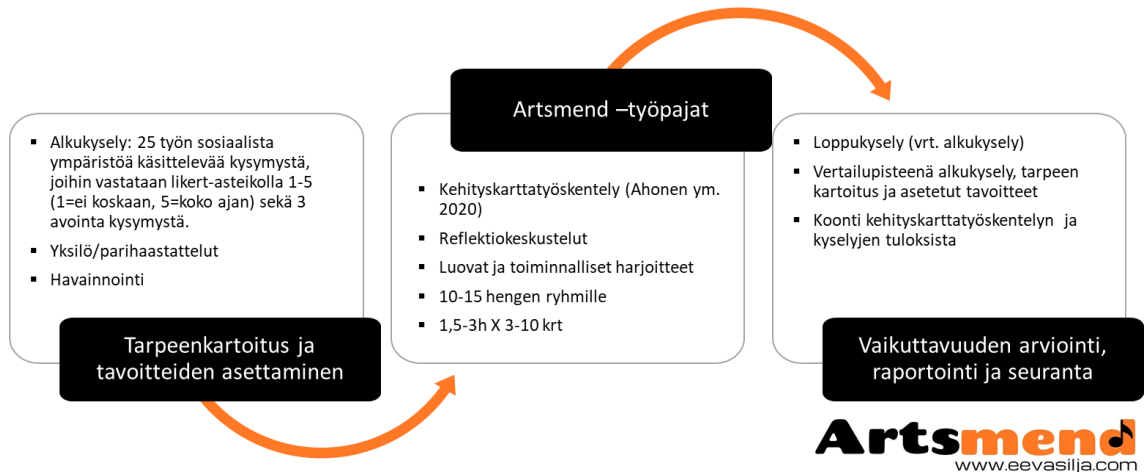
## 5 ARTSMEND-PALVELUMALLI

Artsmend-palvelumalli on taide- ja tutkimusosaamista hyödyntävä henkilöstökoulutus organisaatioiden sosiaalisen muutosjoustavuuden ja resilienssin kehittämiseen. Palvelumallin ensisijainen tavoite on lisätä asiakasorganisaation sosiaalista muutosjoustavuutta. Palvelumallin ainutlaatuisuus perustuu taidetaustaisen osaamisen ja tutkitun tiedon sekä toiminnallisten luovien harjoitteiden yhdistämiseen. Palvelumalli toimii lähtökohdiana asiakkaan kanssa käytäviin keskusteluihin, joiden perusteella sitä mukautetaan asiakkaan todellisuutta ja tarpeita parhaiten palvelevaksi. Toisin sanoen, esittelen tässä opinnäytteessä Artsmend-palvelumallin kokonaisuutena, joka voidaan myös toteuttaa osissa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Aloitan tämän luvun Artsmend-palvelumallin prosessikuvauksella ja pohtimalla palvelumallin soveltuvuutta eri aloille. Sen jälkeen avaan tarpeen kartoitukseen ja vaikuttavuuden arviointiin kehittämäni kyselyä, sekä kuvailen työpajojen työskentelytapoja. Lopuksi pohdin potentiaalista lisäarvoa asiakasorganisaation näkökulmasta

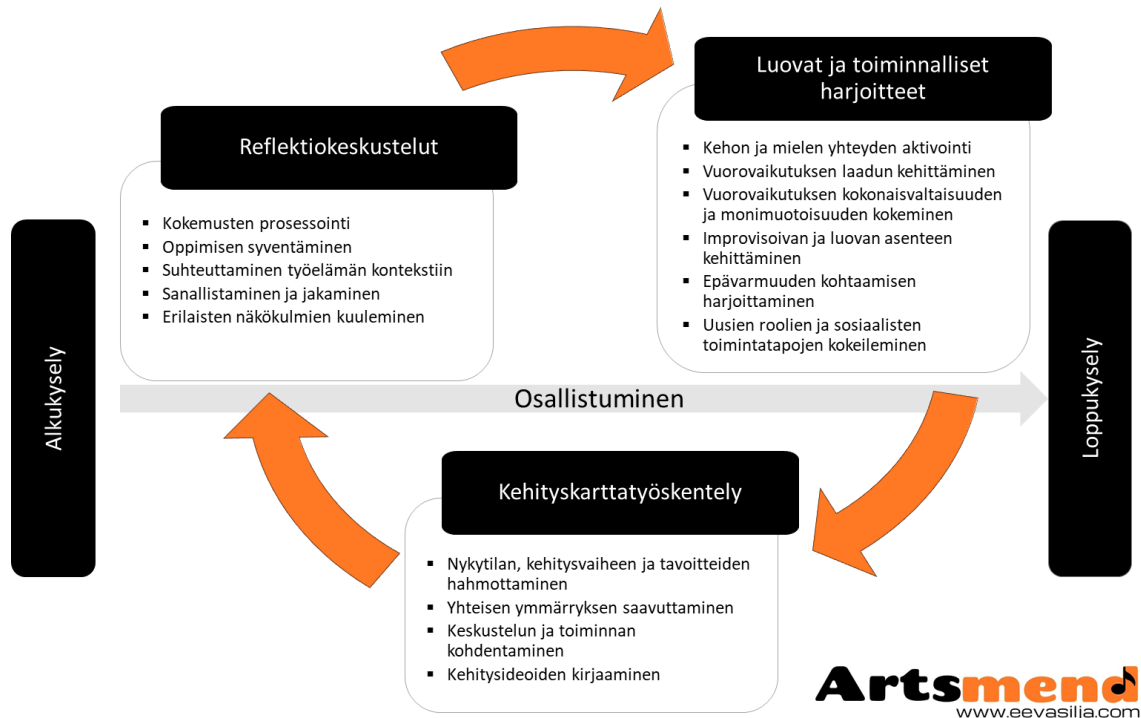
### 5.1 Prosessikuvaus ja soveltuvuus

Artsmend-palvelumalli kokonaisuutena rakentuu kolmesta vaiheesta (ks. Kuvio 3): 1) tarpeen kartoitus ja tavoitteiden asettaminen; 2) Artsmend-työpajasarja sekä 3) vaikuttavuuden arviointi, raportointi ja seuranta. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelujen, havainnoinnin ja verkkokyselyn avulla tuotetaan tietoa potentiaalisen kohderyhmän näkemyksistä työn sosiaalisesta ympäristöstä ja sosiaalisen resilienssin nykyisestä esiintyvyydestä organisaatiossa ja kohderyhmässä. Asiakasorganisaation kanssa neuvotellaan työpajojen määrä ja pituus sekä alustavat tavoitteet, joita tarkennetaan prosessin aikana yhdessä asiakkaan kanssa.



Kuvio 3. Artsmend-palvelumallin prosessikuvaus.

Toisessa vaiheessa käynnistetään Artsmend-työpajasarja, jossa luovien harjoitteiden, reflektiokeskustelujen ja kehityskarttatyöskentelyn (vrt. Ahonen ym., 2020) avulla työstetään sosiaalista resilienssiä ja tarpeen kartoituksen ja kyselyn avulla näkyväksi tehtyjä muutoskohteita sosiaalisessa ympäristössä (ks. Kuvio 4). Työpajojen luova toiminta ei vaadi aiempaa taiteellista tai luovaa osaamista. Työpajoissa yhdistetään kokemuksellisuus, reflektio, ajattelu ja toiminta (Kolb & Kolb, 2010) tavalla, joka tukee syvemmän ymmärryksen muodostumista, avoimuutta muutokselle ja sosioemotionaalisen toimijuuden kehittymistä. Kehityskartta toimii välineenä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen, tavoitteiden ja tarpeiden kartoittamiseen, sekä keskustelun ja toiminnan kohdentamiseen (vrt. Heikkilä, Ylisassi, Olin & Uusitalo, 2021). Tavoitteellisten luovien harjoitteiden avulla päästään kiinni sosiaalisten prosessien kehollisiin ulottuvuuksiin ja harjoittelemaan muutostajoustavuuteen liittyviä ajatteluprosesseja toiminnallisesti. Keskusteluissa reflektoidaan uutta syntyvää kokemustietoa suhteessa työelämän kontekstiin. Työpajojen välillä osallistujat toteuttavat motivoivia ja toiminnallisia kotitehtäviä, joilla tuetaan opitun siirtymistä työhön liittyviin toimintatapoihin ja ajatteluun. Kotitehtävä voi olla esimerkiksi toteuttaa työyhteisön sosiaalista turvallisuutta tai oppimista tukeva teko, johon on annettu välineitä työpajassa.



Kuvio 4. Artsmend-työpajojen työskentelytavat.

Yhden työpajan suositeltava kesto on 1,5–3h ja ryhmäkoko 10–15 henkeä. Vaikuttavuuden näkökulmasta opitun siirtyminen työelämän kontekstiin on todennäköisempää mikäli työpajoja toteutetaan useampi peräkkäin, esimerkiksi 3–10 1,5h työpajaa 1–2 viikon välein tai useampi työpaja saman päivän aikana muutaman viikon välein. Työpaja voidaan toteuttaa myös ilman kehityskarttatyöskentelyä, jolloin painotus on luovissa harjoitteissa ja reflektiokeskusteluissa, joissa voidaan käsitellä työn sosiaaliseen ympäristöön liittyviä tekijöitä ja kokemuksia. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan toteutunutta vaikuttavuutta hyödyntämällä alkukyselyä vertailupisteinä. Tulokset kehityskarttatyöskentelystä, työpajaprosessista ja kyselystä raportoidaan asiakkaalle.

Näen palvelumallin sopivan aloille, joissa vaaditaan sosiaalisia taitoja tai yhteistyötä, kuten hoito- ja terveysala, opetusala sekä asiakaspalvelualat. Tarvetta voi löytyä myös nopetahtisten työympäristöjen ammattiteissa, kuten poliisi, IT-ala, suunnittelijat ja start-up yrittäjät. Lisäksi yhteistyötä vaativat kulttuuri- ja luovat alat voisivat hyötyä joustavuuden ja sosioemotionaalisten taitojen kehittämisestä. Katsaus tarjontaan muutosjoustavuuden ja resilienssin kehittämiseen osoittaa, että näihin suunnatut palvelut keskittyvät pääosin yksilön kyvykkyyden kehittämiseen tai valmentamiseen keskustelujen, verkkosovellus-



ten tai luennoinnin avulla. Resilienssin kehittämiseen ei juurikaan ole toiminnallisia palvelumalleja yleisesti tai taiteen parissa tarjolla, joten näen potentiaalisen markkina-alueen mikäli pilotointivaiheessa mallin toteutus osoittautuu toimivaksi.

## 5.2 Asiakkaan tarpeen kartoitus ja vaikuttavuuden arviointi

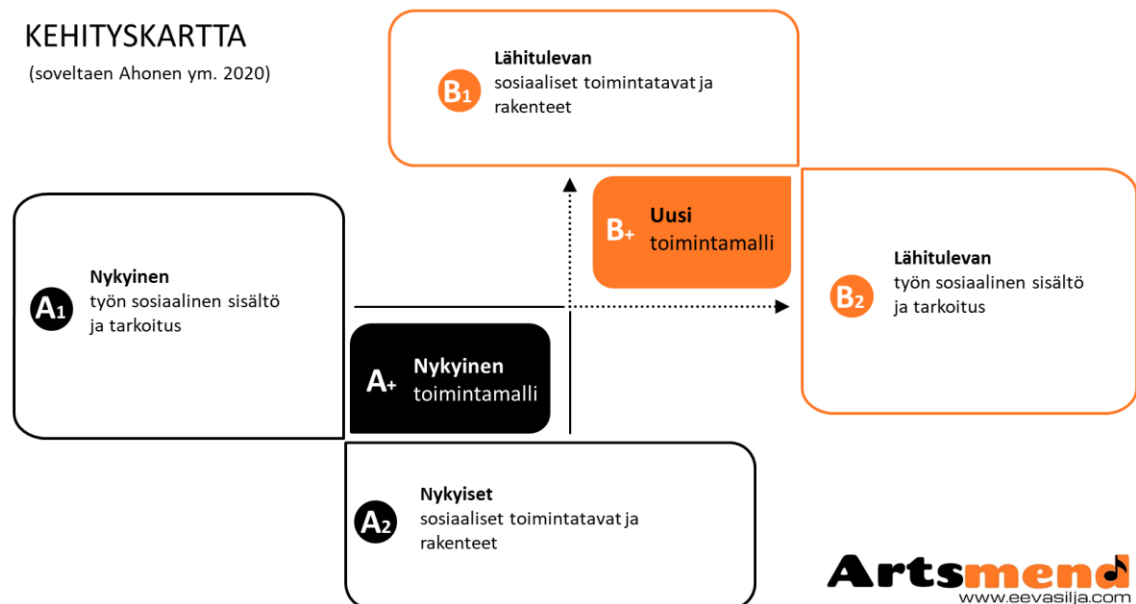
Asiakasorganisaation lähtötilannetta kartoitan yhdessä asiakkaan kanssa, toteuttamalla yksilö/pari/ryhmähaastatteluja henkilöstön, esihenkilöstön ja johdon parissa sekä mahdollisesti palvelumuotoilulle tyypillisesti havainnoimalla kohderyhmän sosiaalista vuorovaikutusta ja ympäristöä. Tavoitteena on kuulla kohdeyhteisöstä nouseva tarve, jotta motivoituminen mahdollistuu työntekijätasolla (Rantala ym., 2015). Lisäksi uutta tietoa asiakasorganisaation sosiaalisesta ympäristöstä tuotetaan teoreettiseen pohjaan (ks. Luvut 3 ja 4) perustuvan kyselyn avulla. Kyselyn kehittämisessä olen hyödyntänyt sosiaalisen tilan eri näkökulmia ja niihin kehitettyjä mittaristoja ja arviointikyselyjä, kuten Schaufelin ym. (2019) kysely työhön sitoutumisesta ja tunnekokemuksista; Pukkila, Helander ja Rantalan (2020) kehittämä mittaristo monialaisesta yhteistyöstä; Barsade ja O’Neillin (2014) tutkimus yhteisön jäsenten välisistä suhteista ja myötätunnon ilmaisusta; Edmondsonin (1999) kysely psykologisesta turvallisuudesta; sekä Vähäsantasen ym. (2017) kysely ammatillisesta toimijuudesta.

Kyselyssä on 25 työn sosiaalista ympäristöä käsittelevää kysymystä, joihin vastataan Likert-asteikolla 1–5 (1=ei koskaan, 5=koko ajan). Kyselyn lopussa 3 avointa kysymystä mahdollistavat aiheen laadullisen tarkastelun sekä kyselyn herättämien ajatusten avaamisen tarkemmin. Tavoitteena on mahdollisimman korkea vastausprosentti työyhteisön keskuudessa, joten kysely toteutetaan nimettömänä ja sen ajallinen kesto jää jopa alle 5 minuutin, mikäli avokysymyksiä ei juurikaan tarvitse pohtia. Kysely toimii myös vaikutusten arvioinnin välineenä toimeksiannon päättyessä.

Työpajaprosessin lopuksi toteutetaan Artsmend-työpajoihin osallistuneille alkykyselyä vastaava loppukysely, jonka tulosten perusteella arvioidaan Artsmend-palvelumallin vaikuttavuutta osallistujien näkökulmasta. Kehityskarttamateriaalista ja kyselyiden tuloksista kootaan toimeksiantajalle raportti, jonka palauttamisen yhteydessä arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa Artsmend-palvelumallin vaikuttavuutta asiakasorganisaatiossa sekä jatkokehitetään palvelumalliin liittyviä asiakas- ja toteutusprosesseja.

### 5.3 Kehityskarttatyöskentely

Kehityskarttaa sovelletaan Artsmend-työpajoissa välineenä yhteisön sosiaalisen ympäristön ja sosiaalisten prosessien osaamis- ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen (ks. Kuvio 5). Se on alunperin Ahonen ym. (2020) kehittämä väline työn kehittämisprosesseihin, jota on hyödynnetty Työterveyslaitoksen Muutosvuoropuhelu-menetelmässä (Heikkilä, Ylisassi, Olin & Uusitalo, 2021). Artsmend-työpajoissa kehityskartta tekee kehitysprosessin näkyväksi, jolloin osallistujien on mahdollista käsittää muutosprosessien systeemisyttä ja todellisuuden kompleksisuutta (ks. Ahonen ym., 2020).



Kuvio 5. Kehityskartta (Ahonen ym. 2020) sovellettuna työn sosiaalisen ympäristön kehittämiseen.

Kehityskarttatyöskentelyn lähtökohtana voidaan käyttää tarvekartoituksen kyselyn tuloksia, joiden perusteella on saatu alustava näkemys sosiaalisen ympäristön ja muutosjoustavuuden laadusta. Kehityskarttatyöskentely aloitetaan kirjaamalla osallistujien näkemyksiä ja havaintoja tiedossa olevista sosiaalisista toimintatavoista ja niitä tukevista rakenteista (A1) sekä työn sosiaalisesta sisällöstä ja tarkoituksesta (A2). Näiden perusteella muodostuu käsitys nykyisestä toimintamallista ja sen kehitysvaiheesta (A+). Tämän jälkeen asetetaan yhteisiä tavoitteita, odotuksia ja toiveita sosiaalisille toimintatavoille ja rakenteille (B1), sekä työn sosiaaliselle sisällölle ja tarkoitukselle (B2). Näiden

perusteella työpajoissa lähdetään työstämään toiminnallisten harjoitteiden tuella yhdessä asetettua tavoiteltavaa toimintamallia (B+) ja sitä tukevia taitoja, asenteita ja toimintatapoja

#### 5.4 Luovat harjoitteet ja reflektiokeskustelut

Artsmend-työpajoissa luovien harjoitteiden avulla kehitetään muutosjoustavuutta toiminnallisesti ja kokemuksellisesti. Luovat harjoitteet tukevat leikkilisen oppimisen (Kolb & Kolb, 2010) ja liminaaltilan (Kontinen ym., 2013, s. 260) muodostumista, jossa on fasilitoijan tukemana mahdollista tunnistaa, analysoida ja kehittää sosiaaliseen muutosjoustavuuteen liittyviä prosesseja ja sosioemotionaalista toimijuutta. Työpajoissa osallistutaan yhteistoiminnalliseen luovaan prosessiin, jossa työskentely poikkeaa totutuista yhteistyötavoista. Pääasiallinen taidemuoto on musiikillinen improvisointi, jossa ei vaadita aiempaa taiteellista osaamista tai esiintymisen taitoja. Harjoituksia lähestytään vuorovaikutusprosessien näkökulmasta kehittäen improvisoivaa asennetta sekä epävarmuuteen liittyvän ajattelun ja tunteiden hallintaa. Lisäksi aktivoidaan kehon ja mielen yhteyttä sekä edistetään vuorovaikutuksen ja ilmaisun kokonaisvaltaisuutta ja monimuotoisuutta koskevan ymmärryksen syntymistä.

Fasilitoijana ohjaan osallistujat yhteistoiminnallisesti ja aktiivisesti rakentamaan sosiaalisesti turvallista tilaa, jossa luoviin harjoitteisiin osallistuminen ja kokemusten jakaminen on mahdollista. Työpajoissa otan myös huomioon, että taidetoiminnan kautta voi nousta vahvoja tunnekokemuksia, joita kaikkia ei pysty asiatasolla purkamaan. Tällöin esimiehen tai yhteyshenkilön rooli voi olla ristiriitatilanteiden prosessointi toiminnan ulkopuolella (ks. Rantala, 2011, s. 24–25). Reflektiokeskustelujen avulla prosessoidaan ja syvennetään oppimista sanallistamalla ja jakamalla kokemuksia toisten osallistujien kanssa sekä suhteuttamalla niitä työelämän kontekstiin. Harjoitusten toteuttaminen ja kokemusten jakaminen pareittain, pienryhmissä ja koko ryhmälle kehittää erilaisten näkökulmien ymmärtämistä ja hyväksymistä.

#### 5.5 Potentiaalinen lisäarvo asiakkaalle

Tässä luvussa pohdin Artsmend-palvelumallin potentiaalista lisäarvoa työelämän tarpeiden näkökulmasta teoreettiseen tietoon ja ymmärrykseen perustuen. Kuten luvuissa 2–4 olen osoittanut, tutkimusten perusteella sosiaalisen ympäristöön panostamalla tuetaan

niin työn laatua ja tuloksellisuutta kuin työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation jatkuvaa kehittymistä. Kaiken toiminnan tarjouma on aina riippuvainen osallistuvien yksilöiden aiemmasta osaamisesta, kokemuksista ja ymmärtämisestä ja toteutuu suhteessa sen hetkiseen ympäristöön. Näin ollen Artsmend-palvelumallissa rakennetaan yhteistoiminnallisesti työpajoihin osallistuvien kanssa olosuhteet, joissa voidaan kehittää luovaa kasvun asennetta, sosiaalisten prosessien laatua ja sosioemotionaalista toimijuutta sekä näiden myötä muutosjoustavuutta. Aktiivisen työpojaosallistumisen kautta kehittyvät osallistujien sosiaalinen muutosjoustavuus, yhteistyötaidot ja kyky rakentaa sosiaalisesti turvallista työympäristöä.

Palvelumalli tarjoaa mahdollisuuden lisätä sosiaalista resilienssiä niin yksilön kuin yhteisön tasolla, sujuvoittaa sosiaalisia prosesseja ja tukee sosiaalisesti turvallisen työympäristön rakentumista. Työpajasarjan olen suunnitellut siten, että erilaiset toisiaan täydentävät työskentelytavat tukevat syvemmän ja systeemisen ymmärryksen rakentumista sosiaalisesta ympäristöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Siten puretaan muutosjoustavuutta estäviä tekijöitä ja vahvistetaan sitä edistäviä tekijöitä muuttumattomuuden sijaan. Työskentelytavat kehittävätkin luovaa kasvun asennetta, mikä edistää myönteistä suhtautumista muutosprosesseihin ja niiden näkemistä mahdollisuutena kehittyä ja kasvaa ammatillisesti. Osallistumalla haasteiden ja muutostarpeiden tarkasteluun yhteistoiminnallisesti voi syntyä myös käsitys oman ajattelun, aiempien kokemusten ja tunteiden merkityksestä sosiaalisissa muutosprosesseissa.

Artsmend-palvelumalli perustuu pitkään kokemukseeni eri ikäisten ja taustaisten ihmisten kanssa työskentelystä, sekä tutkittuun tietoon työn sosiaalisesta ympäristöstä, muutosprosesseista ja taidetoiminnan, erityisesti improvisoinnin, monimuotoisista mahdollisuuksista. Tähän osaamiseen perustuen palvelumallin työpajoja läpileikkaa osallistavuus, joka edistää työntekijöiden ammatillisen ja aktiivisen muutostoimijuuden kehittymistä. Kehityskartta-työskentelyllä pystytään systemaattisesti kohdistamaan huomio nykytilan kartoituksen kautta muutosprosessin suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen sekä toteuttamiseen. Luovien ja toiminnallisten harjoitteiden avulla tehdään näkyväksi vuorovaikutuksen ja sosiaalisten prosessien laadun ja monimuotoisuuden sekä oman osallisuuden ja toiminnan merkitys yhteistyölle ja työyhteisölle. Näin mahdollistuu syvemmän kokemuksellisen ymmärryksen syntyminen ja tulevaisuuteen suuntaavan toimijuuden rakentuminen.

Luova toiminta palvelumallissa ei edellytä aiempaa osaamista tai kokemusta taiteen tekemisestä. Ne herättelevät keho-mieli-yhteyttä ja sosiaalisten prosessien kompleksisuuden ymmärtämistä ja auttavat ylläpitämään kokonaisvaltaista hyvinvointia. Luovat harjoitteet tarjoavat mahdollisuuden taiteelliseen luomiseen ja kokemiseen tavalla, joka poikkeaa totutuista työn tekemisen tavoista ja jossa osallistuja itse on toimija ja toteuttaja. Harjoitteet ja keskustelut tukevat aktiivisen sosiaalisen toimijuuden ja luovan kasvun asenteen kehittymistä yhteistyötä ja sosiaalista muutosjoustavuutta tukevaan suuntaan. Kotitehtävät työpajojen välillä, tehtävien monipuolisuus ja sovittaminen ryhmäkohtaisesti tukevat siirtovaikutusten toteutumista koko työpajasarjan ajan ja vahvistavat osallistujien sosiaalista muutosjoustavuutta sekä sosiaalisten prosessien laatua ensimmäisestä tapaamisesta lähtien.

Palvelumallissa asiakas saa käyttöönsä ainutlaatuisen tutkimus- ja taidetaustaisen osaamiseni, joka sisältää niin kriittistä ajattelua ja luovaa ongelmanratkaisukykyä kuin laajan tietoperustan ja tutkijan taidot. Työurani aikana olen toiminut 10 vuoden ajan palvelualalla, jonka jälkeen olen toiminut 15 vuotta taiteilijana, ohjaajana ja pedagogina monimuotoisten ja eri-ikäisten ryhmien parissa, kunnes olen syventänyt osaamistani tutkijakoulutuksella. Ainutlaatuisen osaamiseni avulla voin tukea asiakasorganisaation sosiaalista muutosjoustavuutta tavalla, jota perinteisellä luennoinnilla, demonstroinnilla tai keskustelevalle ohjaukselle ei voida saavuttaa.

Palvelumallia voidaan soveltaa muutosjoustavuuden kehittämisen lisäksi oppimisen prosesseihin, vuorovaikutusprosessien kehittämiseen, sosiaalisesti turvallisen työympäristön rakentamiseen; sekä luovuuden ja innovoinnin edistämiseen niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

## 6 POHDINTA

Tässä opinnäytteessä olen kehittänyt Artsmend-palvelumallin, jonka tavoite on organisaation sosiaalisen resilienssin eli muutosjoustavuuden kehittyminen. Pohtiessani kehitettävän palvelumallin suuntaamista, havaitsin jatkuvan kehittämisen ja yllättäviin muutoksiin sopeutumisen olevan keskeinen osa tämän päivän työelämän ja organisaatioiden tarpeita. Muutosjoustavuutta tarvitaan, koska minkään muutosprosessin, ei edes oppimisen tai luovan prosessin, lopputulosta pystytä varmuudella ennakoimaan. Tähän ongelmaan tarjoan ratkaisuksi olosuhteiden ja sosiaalisen ympäristön muokkaamista siten, että ne tukevat muutosjoustavuutta sekä muutosprosessien kehittymistä haluttuun suuntaan.

Organisaatiot ovat ihmisten välisten vuorovaikutusverkostojen muodostumia, joten sosiaalinen ympäristö vaikuttaa keskeisesti siihen, miten organisaatio oppii, toimii ja menestyy. Esimerkiksi Lean-toimintakulttuuri, joka perustuu jatkuvaan oppimiseen ja muutokseen sekä prosessimaiseen ajatteluun, sijoittaa ihmisen keskiöön ja onnistumisen edellytykseksi. Tarkastelemalla työn sosiaalista ympäristöä tutkimuskirjallisuudessa, havaitsin lukuisten tekijöiden vaikuttavan niin yksilöllisiin kuin yhteisöllisiin muutosprosesseihin, kuten ympäristön tarjoamat sosiaaliset ja fyysiset resurssit sekä työntekijöiden yksilölliset aiemmat kokemukset, tiedot ja taidot, sekä ympäristössä esiintyvät fyysiset materiaalit ja esineet.

Työnantajan näkökulmasta merkitykselliseksi nousee huomion kiinnittäminen olosuhteisiin – miten mahdollistetaan sosiaalinen ympäristö, jossa muutosprosesseja voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Tätä pohtiessani keskeisiksi nousivat sosiaalisiin prosesseihin vaikuttavat tekijät, kuten tunne- ja vuorovaikutustaidot, joita tässä työssä tarkastelen sosioemotionaalisen toimijuuden näkökulmasta, koska myös toimijuus rakentuu vuorovaikutussuhteessa ympäristön kanssa. Sosioemotionaalisen toimijuuden näen keskeisenä oppimisen ja luovuuden mahdollistajana sosiaalisen ympäristön lisäksi, sillä ne molemmat ovat muutosta ja muuttumista, sekä sosiaalista ja improvisoitua toimintaa. Aiheen ajankohtaisuutta tukee myös World Economic Forum (2020) ennuste tulevaisuuden työelämätaidoista, joista oppiminen, luovuus sekä sosioemotionaaliset taidot ja osaaminen on nostettu kymmenen kärkeen.

Näen oman kokemukseeni ja tutkimustietoon nojaavan osaamiseni tarjoavan keinoja organisaatioiden muutosjoustavuuden kehittämiseen, sillä improvisoinnissa ja sen fasilitoinnissa keskeistä on vuorovaikutus ympäristön kanssa sekä avoin ja utelias suhtautuminen yllättäviin tilanteisiin ja materiaaleihin. Improvisoinnin potentiaalia olen aiemmin tarkastellut väitöstyössäni (Siljamäki, 2021b) ja todennut sen moninaisuuden palvelevan hyvin erilaisia konteksteja ja tavoitteita. Taidokkaasti fasilitoidussa improvisoinnissa voi kehittyä muutosjoustavuudelle merkityksellisiä piirteitä, kuten vahinkojen ja virheiden näkeminen mahdollisuuksina ja luovuuden lähteinä (ks. Johnstone, 1981; Sawyer, 2003) sekä prosessikeskeisyyden ja epävarmuuden kanssa tasapainoilu (ks. Siljamäki, 2021b). Käytäntölähtöisenä tutkijana ja taiteen tekijänä minulle oli itsestäänselvää, että palvelumalli tulee sisältämään luovaa toimintaa. Sisältöä suunnitellessani lähdin siitä oletuksesta, että tietyissä olosuhteissa, jotka pyrkisin työpajoissa toteuttamaan, yhdessä improvisointi luovana työskentelynä voi tukea moniäänisyyden ja erilaisuuden arvostamista, sekä sosiaalisten taitojen ja luovan kasvun asenteen kehittymistä (Siljamäki, 2021b). Improvisaation oppiminen on hetkeen sitoutunutta toimintaa, jota opitaan toiminnan ja etenkin prosessiin liittyvän reflektoinnin kautta. Yhdessä improvisoidessa ei ainoastaan luoda uutta tietoa (Nisula, Kianto & Andreeva, 2019), vaan voidaan myös oppia ja kehittää sosiaalista toimijuutta (Siljamäki, 2021b). Tämä tekee improvisoinnista erityisen herkän ja monimuotoisen ilmiön, jonka fasilitointimenetelmien hyödyntäminen työelämän kontekstissa on vielä alkutekijöissään.

Luovan työskentelyn tukena sovellan kehityskartta-menetelmää (Ahonen ym., 2020), johon tutustuin kilpailija-analyysiä tehdessäni. Sen näen toimivan luovaa toimintaa tukevana joustavana raamina, joka auttaa niin keskustelujen ja toiminnan suuntaamisessa kuin yhteisen ymmärryksen näkyväksi tekemisessä. Kuten Dufva ym. (2020) ovat todenneet, "[m]itä parempi yhteinen ymmärrys meillä on siitä, missä olemme tällä hetkellä ja mihin suuntaan haluamme mennä, sitä paremmin onnistumme myös toimimaan yhdessä toivottavan tulevaisuuden rakentamiseksi". Nähdäkseni Artsmend -palvelumalli voi mahdollisesti sopia myös laajempiin muutos- ja kehittämisprosesseihin, kuten dialogiseen organisaation kehittämiseen (Dialogic organisation development, DOD). Tässä lähestymistavassa organisaatio nähdään merkityksiä luovana systeeminä, jossa kannustetaan osallistavaan ja tutkivaan työskentelyyn ja nähdään muutos ihmisten välisissä keskusteluissa edellytyksenä organisaatiomuutoksen aikaansaamiselle (Nieminen ym., 2017; Bushe & Marshak, 2016). Palvelumallissa voidaan myös huomioida vuorovaikutusprosessien moninaisuutta sekä kehkeytymistä yli organisaation sisäisten ja ulkoisten rajojen.

Kuluneen vuoden aikana olen työstänyt sekä tätä opinnäytettä että viimeistellyt väitöskirjani. Tämä yhtäaikainen ja lomittainen työskentely on hyödyttänyt molempien opinnäytteiden tekemistä ja koen saavuttaneeni omat tavoitteeni opinnäytteen ja oppimisen suhteen. Vaikka pilotointi jäi vallitsevasta pandemiasta johtuen, koen palvelumallin kehittämisen, opinnäytteen kirjoittamisen ja pohtimisen tarjonneen minulle toimivan alustan oman tutkimus- ja taideoosaamisen yhdistämiseen uudella, mielenkiintoisella tavalla.



## LÄHTEET

Ahonen, H., Virolainen, L. & Gardemeister, S. (2020). Havahdu oppimaan alati kehkeytyvää – oppimisesta kompleksisessa työelämässä. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen (s. 229–248). Gaudeamus.

Aira, A. (2012). Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities*, 179.

Barnett, R., & Jackson, N. (2020). *Ecologies for learning and practice. Emerging ideas, Sightings, and possibilities*. Routledge.

Barsade, Sigal G. & O'Neill, Olivia A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551–598. <https://doi.org/10.1177%2F0001839214538636>

Beech, N. (2010). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285–302. <https://doi.org/10.1177/0018726710371235>

Berthoin Antal, A. (2015). Artistic interventions in organizations: beyond the fad. Teoksessa A. Örtenblad (toim.), *Handbook of research on management ideas and panaceas: Adaptation and context* (s. 320–337). Edward Elgar publishing Ltd. <http://dx.doi.org/10.4337/9781783475605.00033>

Biesta, G. & Tedder, M. (2007). Agency and learning in the lifecourse: Towards an ecological perspective. *Studies in the Education of Adults*, 39(2), 132–149. <http://dx.doi.org/10.1080/02660830.2007.11661545>

Bray, R. & Boon, S. (2011). Towards a framework for research career development. *International Journal for Researcher Development*, 2(2), 99–116. <https://doi.org/10.1108/175975111111212709>

Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016). *The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change*. Teoksessa W. Rothwell, J. Stravros & R. Sullivan (toim.), *Practicing Organization Development 4th Ed* (s. 407–418). Wiley.

Carlucci, D. & Schiuma, G. (2018). The power of the arts in business. *Journal of Business Research*, 85, 342–347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.012>

Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141–147. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00149-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00149-1)

Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as a Liminal Space. *Human Relations*, 56(3), 267–290. <https://doi.org/10.1177/0018726703056003612>

DeNora, T. (2000). *Music in everyday life*. Cambridge Press.

DeNora, T. (2013). *Music asylums: Wellbeing through music in everyday life*. Ashgate.

Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. Macmillan.

Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Heath & Co Publishers.

Druskat, V.U., Mount, G., & Sala, F. (2005). Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence With Individuals and Groups. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203763896>

Dudeck, T. R., & McClure, C. (2018). Applied improvisation: leading, collaborating, and creating beyond the theatre. Methuen Drama.

Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, H., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. & Wäyrynen, A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitran selvityksiä 171. Sitra. Marraskuu 2020. <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Erickson, F. (2011). Taking advantage of structure to improvise in instruction: examples from elementary school classrooms. Teoksessa R. K. Sawyer (toim.), Structure and Improvisation in Creative Teaching (s. 113–132). Cambridge University Press.

Ekström, M. & Montonen, N. (2021). Resilienssillä joustavuutta ja kestävyyttä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Laurea julkaisut 165. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052711621>

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2014). Johdanto. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.), Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! (s. 9–13). Jyväskylä University Printing House.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014). Miten käsitteellistä ammatillista toimijuutta työssä? Aikuiskasvatus, 34(3), 202–214. <https://doi.org/10.33336/aik.94100>

Fuller, A. & Unwin, L. (2010). 'Knowledge Workers' as the New Apprentices: The Influence of Organisational Autonomy, Goals and Values on the Nurturing of Expertise. Vocations and Learning, 3(3), 203–222. <https://doi.org/10.1007/s12186-010-9043-4>

Gillies, R. M. (2016). Cooperative Learning: Review of Research and Practice. Australian Journal of Teacher Education, 41(3). <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2016v41n3.3>

Hankala, U. (2013). Sosioemotionaalisten taitojen merkitys aikuiskouluttajan työssä. TJS työelämäjulkaisut.

Heikkilä, H., Ylisassi, H., Olin, N. & Uusitalo, H. (2021). Muutosvuoropuhelu : miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme. Tietoa työstä. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619648>

Hernes, T. (2004). The spatial construction of organization. John Benjamins B.V.

Hoopes, L. (2017). Prosilience: Building Your Resilience for a Turbulent World. Dara Press. Kindle edition.

Hyvärinen, M-L. (2011). Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus farmasiassa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino OY – Juvenes Print.

Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä University Printing House. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6020-9>

Isohätälä, J., Näykki, P. & Järvelä, S. (2019). Cognitive and Socio-Emotional Interaction in Collaborative Learning: Exploring Fluctuations in Students' Participation. Scandinavian Journal of Educational Research, 64(6), 831–851. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1623310>

- Jansson, S-M., Westerlund, H. & Siljamäki, E. (2016). Taide sosiaalisena oppimismuotona – opiskelijoiden kokemuksia jännittämisestä. *Aikuiskasvatus*, 36(1), 37–49. <https://doi.org/10.33336/aik.88473>
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2019). Cooperative Learning: The Foundation for Active Learning. Teoksessa S. M. Brito (toim.) *Active Learning - Beyond the Future*, (s. 59-70). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81086>
- Johnstone, K. (1981). *Impro: Improvisation and the theatre*. Eyre Methuen.
- Jokinen, J. & Pylväs, L. (2019). Työympäristö ammatillisen osaamisen kehittymisen tukena. *Talous ja yhteiskunta*, 47(2), 18–23.
- Jokinen, J. & Sieppi, A. (2018). Sosiaaliset taidot ovat entistä tärkeämpiä työelämässä, *Talous & Yhteiskunta*, 46(2), 48–53.
- Karwowski, M. (2014). Creative mindsets: Measurement, correlates, consequences. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 8(1), 62–70. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0034898>
- Koivisto, T., & Myllyoja, J. (2011). Improvisoi! Organisaation kehittäminen interventiotutkimuksen ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla. VTT Publications. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2011/P779.pdf>
- Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2010). Learning to play, playing to learn: A case study of a ludic learning space. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 26–50. <https://doi.org/10.1108/09534811011017199>
- Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. (2013). Liminaalitalan käsite työn muutosten jäsentäjänä. *Aikuiskasvatus*, 33(4), 252–264. <https://doi.org/10.33336/aik.94057>
- Lappalainen, K. & Sointu, E. (2008). Vahvuuksia tunnistamalla käyttäytymisen ja tunteiden hallintaa koulussa. Itä-Suomen yliopisto, Itä-Suomen kehittämisverkosto (ISKE-hanke).
- Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Helsinki: Duodecim.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. Teoksessa P. Cranton (toim.), *Transformative learning in action: Insights from practice – New directions for adult and continuing education no. 74* (s. 5–12). Jossey-Bass.
- Montuori, A. (2003). The Complexity of Improvisation and the Improvisation of Complexity: Social Science, Art and Creativity. *Human Relations*, 56(2), 237–255. <https://doi.org/10.1177/0018726703056002893>
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998a). Organizational improvisation and organizational memory. *The Academy of Management Review*, 23(4), 698–723.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998b). The convergence of planning and execution: improvisation in new product development, 62(3), 1–20.
- Murphey, T., Falout, J., Fukada, Y. & Fukuda, T. (2012). Group Dynamics: Collaborative Agency. Present Communities of Imagination. Teoksessa S. Mercer, S. Ryan & M. Williams (toim.), *Psychology of language learning* (s. 220–238). Palgrave McMillan.
- Mäkirintala, E. (2009). Taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen kilpailukyvyyn vahvistamisessa. *Luova Suomi / Cupore*.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). Muutosjous-tavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Juvenes Print. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Nisula, A-M., Kianto, A. & Andreeva T. (2019) What Can Knowledge-Creating Organisations Learn from Theatrical Improvisation? Teoksessa M. Handzic, D. Carlucci D. (toim.), Knowledge Management, Arts, and Humanities. Knowledge Management and Organizational Learning, vol 7 (s. 55–76). Springer.

Nisula, A-M. & Blomqvist, K. (2019). Understanding and Fostering Collective Ideation: An Improvisation-Based Method. Teoksessa M. Handzic, D. Carlucci D. (toim.), Knowledge Management, Arts, and Humanities. Knowledge Management and Organizational Learning, vol 7 (s. 29–56). Springer.

Nisula, A-M., Kallio, A., Oikarinen, T. & Kianto, A. (2015). Fostering team creativity and innovativeness with playfulness: A multi-case study. International Journal of Innovation and Learning, 17, 79–97. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2015.066065>

Oksanen, T. (2009). Workplace social capital and employee health. Väitöskirja, Turun yliopisto. Painosalama Oy.

Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington Books.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-Up time. Human Performance 10(2), 85–97.

Piha, K. & Sutinen, M. (2021). Muutosvoima. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent.

PRO SOS -hanke. (2017). PRO SOS Uudenlaista sosiaalityötä yhdessä rakentamassa – hanke. Kärkiteemat. [Verkkosivusto] <https://www.prosos.fi/>

Pukkila, P., Helander, J. & Rantala, E. (2020). Miten toimivaa monialaista yhteistyötä voidaan arvioida työyhteisössä? HAMK Unlimited Journal 5.2.2020. <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/monialainen-yhteistyo-tyoyhteisossa>

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus, 17(3), 201.

Alasoini, T. & Ramstad, E. (2007). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Työministeriö.

Rantala, P. (2011). Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöihin: Prosessianalyysi. Teoksessa A-L. Rönkä, I. Kuhanen, M. Liski, S. Niemeläinen & P. Rantala (toim.), Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä (s. 15–29). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat. N-Paino Oy.

Rantala, P., Heimonen, K. & Rönkä, A-L. (2015). Taidelähtöiset menetelmät työyhteisön kehittämisessä: Taide peilinä TAIKA-hankkeen projektitoiminnassa. Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja, 1(1) 6–23. <https://doi.org/10.17409/kpt.v1i1.96>

Rantala, P. & Jansson, S-M. (2013). Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 10. Kopio Niini Oy.

Rantala, P. & Korhonen, S-M. (2012). Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61.

- Ratcheva, V. S. & Leopold, T. (2018). 5 things to know about the future of jobs. <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/>
- Rönkä, A-L., Kuhanen, I., Liski, M., Niemeläinen, S. & Rantala, P. (2011). Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat. N-Paino Oy.
- Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 35(3), 232–243. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 188–204. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6954>
- Sawyer, R. K. (2003). *Group creativity: Music, theater, collaboration*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Sawyer R. K. (2005). *Social Emergence: Societies as Complex Systems*. Cambridge University Press.
- Sawyer, R. K. (2007). *Group genius. The creative power of collaboration*. Basic Books.
- Sawyer, R. K. (2011). *Structure and Improvisation in Creative Teaching*. Cambridge University Press.
- Sawyer, R. K. & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, (3)2, 81–92. <https://doi.org/10.1037/a0013282>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Shivarajan, S., & Andrews, R. (2021). Using Improvisation to Develop Emotional Intelligence. *Management Teaching Review*, 6(2), 152–163. <https://doi.org/10.1177%2F2379298119882339>
- Siljamäki, E. (2021a). Free improvisation in choral settings: An ecological perspective. *Research Studies in Music Education*. <https://doi.org/10.1177/1321103X20985314>
- Siljamäki, E. (2021b). Plural possibilities of improvisation in music education: an ecological perspective on choral improvisation and wellbeing. *Väitöskirja, Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. Studia musica* 86. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-329-241-3>
- Slavich, G. M. (2020). Social safety theory: a biologically based evolutionary perspective on life stress, health, and behavior. *Annual Review of Clinical Psychology*, 16, 265–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032816-045159>
- Stovernik, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S. & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Towards a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management review*, 45(2), 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Talentum.
- Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. (2019). Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia* (s. 171–215). Tampere University Press.

Tempest, S., & Starkey, K. (2004). The Effects of Liminality on Individual and Organizational Learning. *Organization Studies*, 25(4), 507–527. <https://doi.org/10.1177/0170840604040674>

Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere University Press.

Tint, B., McWaters, V., & van Driel, R. (2015). Applied improvisation training for disaster readiness and response: Preparing humanitarian workers and communities for the unexpected. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 5(1), 73–94. <http://dx.doi.org/10.1108/JHLSCM-12-2013-0043>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere Yliopistopaino – Juvenes Print.

Toivo, L. & Vähämäki, M. (2010). Tilallisuus työssä ja sen muutoksessa. Kotihoidon työn ja organisaatioyhdistymisen tarkastelu fyysisinä, sosiaalisina ja mentaalisina tiloina. *Alue ja ympäristö*, 39(2), 27–38. <https://aluejaymparisto.journal.fi/issue/view/4521>

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum pro.

Turner, V. (1977). Variations of the theme of Liminality. Teoksessa S. Moore & B. G. Myerhoff (toim.), *Secular Ritual* (s. 36–51). Van Gorcu.

Tynjälä, P., Virtanen, A., Klemola, U., Kostiainen, E., & Rasku-Puttonen, H. (2019). Developing social competence and other generic skills in teacher education: applying the model of integrative pedagogy. *European Journal of Teacher Education*, 39(3), 368–387. <http://dx.doi.org/10.1080/02619768.2016.1171314>

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Et eläpelto, A. (2017). Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylän yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report. World Economic Forum. Julkaistu 20.10.2020. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2020). What can be learned from growth mindset controversies? *American Psychologist*, 75(9), 1269–1284. <https://doi.org/10.1037/amp0000794>