

Taidelähtöiset menetelmät esimiestiimin työskentelyn edistäjänä

Minna Kemppi

Opinnäytetyö
Joulukuu 2013

Kliininen asiantuntijan koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) Kempfi, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.12.2013
	Sivumäärä 67 + 8	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT ESIMIESTIIMIN TYÖSKENTTELYN EDISTÄJÄNÄ		
Koulutusohjelma Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Heikkilä, Johanna, Häyrynen, Teija		
Toimeksiantaja(t) TAI LIIKU- Taide - ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisennovaatit projekti		
Tiivistelmä Jatkuvat muutokset työelämässä aiheuttavat epävarmuutta, heikentävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Taide- ja liikuntalähtöiset menetelmät tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää työelämää erilaisten palveluiden ja toimintamallien avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voitiin kehittää esimiestiimin työskentelyä. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voidaan tukea työyhteisöjen kehittämistä. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi TAI LIIKU- Taide - ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisennovaatit projekti. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin havainnoimalla ja teemahaastattelulla. Havainnoiteja toteutettiin neljänä lähipäivänä. Haastattelut toteutettiin kuudelle henkilölle. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin yhdessä havaintomuisiinpanojen kanssa sisällönanalysillä. Tutkimuksen tuloksien mukaan taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voitiin parantaa esimiestiimin yhteistyötoimivuutta ja lisätä yhteisöllisyyttä. Yhteistyön onnistumista edisti toisiin tutustuminen ja uusien piirteiden näkeminen toisista. Nämä helpottivat yhteydenottoja kollegoiden kanssa. Yhteisöllisyyttä lisäsi yhteenkuulumisen tunne ja luottamuksen lisääntyminen. Nämä lisäsivät vuorovaikusta ja paransivat ilmapiiriä sekä edistivät sitä, että hiljaisemmatkin uskaltoivat sanoa mielipiteensä ja näkemyksensä. Johtopäätöksenä esitetään, että taidelähtöisillä menetelmillä toteutettuja lähipäiviä voidaan käyttää työyhteisöjen apuna toisiin tutustumissa, yhteistyön kehittämisessä, vuorovaikutuksen- ja ilmapiirin parantamisessa sekä työssä jaksamisessa. Tämä vaatii kuitenkin riittävän pitkän ajan jakson, jotta tulokset ovat näkyviä ja juurtuvat osaksi arkikäytäntöjä. Tutkimuksen tietoja hyödynnetään TAI LIIKU- projektin toimijoiden tuottamien työelämän kehittämispalvelujen jatkokehittämisessä.		
Avainsanat (asiasanat) Taide, taidelähtöiset menetelmät, tiimi, tiimityöskentely, yhteisöllisyys		
Muut tiedot		



Author(s) Kempfi, Minna	Type of publication Master's Thesis	Date 16.12.2013
	Pages 67 + 8	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE USE OF ART-BASED METHODS IN THE PROMOTION OF CO-OPERATION IN A MANAGEMENT TEAM		
Degree Programme Master's Degree Programme in Advanced Nursing Practice		
Tutor(s) Heikkilä Johanna, Häyrynen Teija		
Assigned by The Project on Art and sport-based methods for a better working life		
Abstract Continuous changes in working life cause uncertainty and weaken wellbeing at work and work capacity. Art- and sport-based methods offer new opportunities to develop working life by introducing different forms of service and operation models. The aim of this thesis was to explain how a management team, by using art-based methods during meeting days, could promote their co-operation capacity. The purpose was to provide information about how these methods used in these contact days could also support in the development of work communities. The study was carried out as an assignment for a project called 'TAI LIIKU Art- and sport-based methods for a better working life'. The study was implemented by using a qualitative research approach. The data was collected by using observation and a theme interview. The observation part was conducted during four contact meetings, and six people were interviewed. The interviews were transcribed and analyzed together with the notes taken during the observation sessions. According to the results, it was quite obvious that art-based methods used in meeting days promoted co-operation in the management team and increased their sense of community. Successful co-operation was enhanced by the fact that the participants became better acquainted with each other and found new characteristics in their colleagues. This also made contacting the colleagues easier. The mutual sense of community and trust grew. As a result, there was more interaction and a better atmosphere in the team, which encouraged even the most silent participants to express their opinions and ideas. As a conclusion, it is suggested that art-based methods used in meeting days could be used to promote the interaction, cooperation and atmosphere of work communities. However, it takes a certain period of time before any results can be seen and before they can be adopted as a natural part of daily routines. The data of the study will be used in the development work of the TAI LIIKU project team members in order to produce new innovations in working life.		
Keywords Art, art based methods, team, team work, sense of community		
Miscellaneous		

Sisältö

1 JOHDANTO.....	3
2 TAITEEN SOVELLETTAVUUS TYÖELÄMÄSSÄ.....	5
2.1 Taide ja taide-elämyksen muodostuminen.....	5
2.2 Taidelähtöiset menetelmät.....	7
2.3 Yhteisöllinen taidetoiminta.....	9
2.4 Taidelähtöisten menetelmien käytön haasteet.....	10
3 TIIMITYÖSKENTELY JA YHTEISÖLLISYYS.....	12
TYÖYHTEISÖISSÄ.....	12
3.1 Tiimityöskentely ja yhteistyö tiimissä.....	12
3.2 Tiimin vuorovaikutus ja ilmapiiri.....	17
3.3 Yhteisöllisyys ja yhteistyö osaaminen.....	19
4 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA.....	20
TUTKIMUSONGELMAT.....	20
5 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	21
5.1 Laadullinen tutkimus.....	21
5.2 TAI LIIKU projektin- ja kohderyhmän kuvaus.....	22
5.3 Aineistohankinta menetelmät.....	23
5.3.1 Havainnointi aineistonkeruu menetelmänä.....	23
5.3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	25
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
6.1 Aineistonkeruu.....	27
6.2 Sisällönanalyysi ja sen toteutus.....	29
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	32
7 TULOKSET TAIDELÄHTÖISTEN MENETELMIEN SOVELTUVUUDESTA ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEEN.....	35
7.1 Taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavat tekijät.....	35
7.2 Muutokset esimiestiimin toiminnassa.....	40
7.3 Esimiestiimin toimintaa edistävät tekijät.....	45
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
8.1 Tulosten tarkastelua.....	51
8.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	57
Lähteet:.....	60
Liite 1. Havainnointirunko.....	68

Liite 2. Haastattelupyyntö	69
Liite 3. Suostumuslomake	70
Liite 4. Teemahaastattelu runko	71
Liite 5. Esimerkki taulukko taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavista tekijöistä analyysistä	73
Liite 6. Esimerkki taulukko muutokset esimiestiimissä analyysistä	74
Liite 7. Esimerkki taulukko Esimiestiimin toimintaa edistävät tekijät analyysistä ...	75

KUVIOT

KUVIO 1. Taide- elämyksen muuttuminen hyvinvoinniksi.....	6
KUVIO 2. Tiimityön elementit.	13
KUVIO 3. Taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavat tekijät esimiestiimissä	36
KUVIO 4. Muutokset esimiestiimin toiminnassa.....	40
KUVIO 5. Esimiesten toimintaa edistävät tekijät	46

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tiimityön hyödyt ja ongelmat.....	16
TAULUKKO 2. Esimerkki analyysistä esimiestoimintaa edistävistä tekijöitä.....	31

1 JOHDANTO

Organisaatiomuutokset ovat osa jatkuvasti muuttuvaa työelämää, jossa työpaikat elävät. Organisaatiomuutokset voivat lisätä epävarmuutta, heikentää hyvinvointia ja alentaa työtyytyväisyyttä. (Jong, Mackatto, Mattila-Holappa, Nilsen, Pahkin, Wildeszal-Bazy & Wlezer 2011.) Viimeaikaisten tutkimusten mukaan yli puolet kuntien palkansaajista kokee olevansa psyykkisesti rasittuneita. Työn mielekkäisyys on laskenut ja kiire on lisääntynyt. Lisäksi mielenterveysongelmat ovat nousseet työkyvyttömyyden suurimmaksi syyksi ja psyykkiset sairaudet ovat suurin sairauseläkkeen syy. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 3; Jabe 2010, 10.) Selittäneeköhän tätä se, että Suomi on työpaikkakiusaamisen tilastojen kärkimaa, eikä tilanne ole paranemassa, vaan päin vastoin (Kess & Kähkönen 2009, 1). Vuonna 2011 29 % kaikista palkansaajista, jotka vastasivat kyselyyn kokivat, että työpaikkakiusaamista tapahtui heidän työpaikoillaan (Aho & Mäkiäho 2011, 173). Uupuneet, kiusatut ja masentuneet jättävät tekemättä työtä jopa runsaan 20 miljardin arvosta. Tämä näkyy ennenaikaisina eläköitymisinä ja sairastumisina. Verrattaessa tätä 2012 vuoden valtion 52 miljardiin budjettiin huomaa, että työhyvinvoinnin panostukset ovat kullannarvoisia puhumattaakaan rahalla mittaamattomista asioista. (Manka M-L, 2012.)

Tästä syystä työelämään tarvitaan uudenlaisia näkökulmia (von Branderburk 2009, 47). Muuttuvassa työelämässä johtamistyön merkitys lisääntyy ja vaatimukset kasvavat, koska työolosuhteet ja tavoitteet ovat tulleet entistä vaativimmiksi (Järvinen 2010, 6; Jong ym. 2011). Haastetta työhön ja johtamiseen tuo uusien sukupolvien tapa tehdä työtä sekä vaatimusten muuttuminen työtä kohtaan (Laine 2013, 13). Työelämään liittyvät haasteet ja ongelmat liittyvät nykypäivänä yleensä alasta riippumatta työyhteisön sisäiseen viestintään, vuorovaikutuksen toimimattomuuteen, ihmisten välisen kommunikaatioon sekä palautteen antamiseen ja saamiseen (Juuti 2005, 7; Hiltunen & Rantala 2013, 14; Laine 2013, 13). Työyhteisön toimivuus, esi-

miestyö, ilmapiiri ja työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovatkin keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Kandolin & Vartia 2009, 15).

Työelämän kehittäminen vaatii organisaationmuutoksia, jotka vaativat työyhteisöjen jäseniä muuttumaan (Juuti 2011, 203). Asioiden käsittely luovilla menetelmillä auttaa esimiehiä löytämään uudenlaisia suuntaviivoja ja ajattelutapoja sekä kehittelemään uudenlaisia toimintatapoja niin yksilö- kuin työyhteisötasolla (Juuti 2005, 7; Laine 2013, 13). Uudet innovaatiot syntyvätkin ihmisten välisestä yhteistyöstä (Juuti 2011, 198). Työelämässä luovuuteen liittyvää tiedonsiirtoa osataan jo hyödyntää ainakin projekteissa. Tilatulta taidelähtöiseltä toiminnalta odotetaan työelämässä apua ja ohjausta konfliktitilanteisiin, muutosprosessien läpiviemiseen, vuorovaikutustaitojen ja työyhteisön kehittämiseen. (Torppa 2009, 46; von Branderfburg 2009, 47.) Taidelähtöinen toiminta auttaa työntekijöitä jaksamaan omassa työssään ja työelämässä sekä antaa uusia keinoja ja uudenlaisia näkökulmia omaa työhön ja ihmisten kohtaamiseen (Nieminen 2011, 35; Nietosvuori 2011, 103).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten kokemuksia siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voidaan kehittää esimiestiimin työskentelyä. Tätä kautta saadaan uudenlaista näkökantaa ja apua työelämän jatkuviin muutoksiin. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voidaan tukea työyhteisöjen kehittämistä. Tässä tutkimuksessa taidelähtöiset menetelmät ovat yleiskäsite monenlaiselle työskentelylle ja eri taidemuodoille.

2 TAITEEN SOVELLETTAVUUS TYÖELÄMÄSSÄ

2.1 Taide ja taide-elämyksen muodostuminen

Taiteen filosofiassa on kirjoitettu ja kiistelty paljon siitä, mitä taide on. Kirjallisuutta on runsaasti eikä tyhjentäviä määritelmiä tähän kuitenkaan ei ole. Voidaan ajatella, että taide on tapoja kuvata ja nimetä maailmaa työstämällä kokemuksia taiteen eri lajeissa koetelluin menetelmin. Taiteessa luodaan ja jaetaan muotoja sekä merkityksiä. (Bardy 2007, 21.) Taide vahvistaa psykologisia ilmiöitä, aisteja ja tunteita, jotka voisivat olla muissa tilanteissa mahdottomia tai joihin voisi olla muilla keinoin vaikea päästä (Bardy 2007, 21; Häkkinen 2013, 71). Taiteen kautta saadaan monenlaisia ja monimutkaisuuksia ja upottavia syvyyksiä. Taidekasvatusta voi käyttää apuna sosiaalisessa elämässä, koska se opettaa käsittämään, käsittelemään ja sietämään avoimia ja monitasoisia ilmitöitä sekä ristiriitaisuutta. (Sederholm 2007, 143.) Taiteen avulla on mahdollista tutkia ja tarkastella yhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita, valtarakenteiden ilmentymistä sekä yhteiskunnan arvoja, sääntöjä ja normeja. Yhteisöissä voidaan taiteen kautta vahvistaa sen olemassa oloa, synnyttää ja luoda uutta. Taide poikkeaa yhteiskunnan muista ilmiöistä juuri sen uutta luovan kyvyn vuoksi. (Häkkinen 2013, 72-74, 78).

Taide stimuloi aistejamme ja tuottaa esteettisiä ja emotionaalisia kokemuksia, jotka laittavat meidät tarkastelemaan itseämme ja maailmaa (Lehikoinen 2012). Emootiolle tarkoitetaan sitä prosessia, joka muuttaa ihmisen tietoisuutta ja virittää hänet toimimaan. Emootio sisältää ilmeet, eleet, neurofysiologiset muutokset sekä varsinaisen elämyksen eli tunteen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 84.) Taide-elämyksen synnyttämä emootio vaikuttaa aivoissa psykologiseen säätelyjärjestelmään ja sitä kautta tasapainottaa sen toimintaa. Ihmismielen, aivotuiminnan ja elimistön toimintaa säätävän järjestelmän jatkuva tasapaino sosiaalisen ympäristön kanssa on terveyttä ja hyvinvointia. Yhteisön taide-elämysten vaikutuksen muuttuminen terveydeksi on

vielä epäselvää. Kuviossa 1 on esitetty yksi teoria siitä, kuinka elämyksistä syntyy hyvinvointia. Teoria perustuu näkemykseen, jonka mukaan yksilö on sosiaalinen ja psykologinen olento. Teoriassa on kuvattu elämyksen ja emootioiden ja niitä välittävän psykologisten järjestelmän lisäksi sosiaalinen ympäristö ja aistitoiminta. Nämä muuttuvat havainnoiksi, joita aivomme muokkaavat tunteiksi ja käyttäytymiseksi. (Hyypä & Liikanen 2005, 50-58.)

KUVIO 1. Taide- elämyksen muuttuminen hyvinvoinniksi (Hyypä & Liikanen 2005, 58).

Taiteen kautta saamme merkityksellisiä taidenautintoja, joilla on yhteys parempaan terveyteen ja hyvän elämän kokemukseen (Liikanen 2002). Taide on kokijan näkökulmasta, yksityinen asia ja näin vaikeammin määriteltävissä. Taiteen vaikuttavuutta tutkiessa painotetaan monesti kokemuksellisuutta. Kaikessa taiteen kokemisessa lähtö-

kohtana on ihmisen oma, henkilökohtainen taidekäsitys. Siksi on vaikeaa selvittää taiteen vaikuttavuutta ylipäänsä. (Standman 2007, 161.)

2.2 Taidelähtöiset menetelmät

Taide samaistetaan usein kulttuuriin. Taide on erityinen tapa ilmaista itseään ja toteuttaa luovuuttaan. Taiteelliselle ilmaisulle on luonteenomaista, että siinä tieto, taito, tunne ja tahto vaikuttavat yhdessä. (Liikainen 2010, 36.) Taidelähtöiset menetelmät antavat mahdollisuuksia yhdessä tekemiseen ja konkreettiseen toimintaan sekä mahdollistaa asioiden käsittelyn rakentavalla tavalla (Korhonen, Rantala & Rönkä 2012, 11). Taidelähtöiset menetelmät toimivat myös loistavana hiljaisen tiedon jakamisen näyttämönä. Yhdessä tehdyt harjoitukset ja teokset kokoavat eri yksilöiden ja sukupolvien näkemykset yhdeksi. (Laine 2012, 14; Känkäinen 2013, 78.)

Taidelähtöisiä, osallistuvia ja soveltavia menetelmiä on käytetty Suomessa 1990-luvun puolivälistä lähtien sosiaali- ja terveysaloilla, nuoriso- ja vanhustyössä, vankeinhoidossa, opetuksessa, erilaisissa kylä- ja kaupunginosaprojekteissa sekä työyhteisön hyvinvointiin ja muutostilanteisiin liittyvissä kehittämishankkeissa (Taika 2011-2013). Työyhteisöissä taidelähtöisiä menetelmiä voidaan käyttää organisaatiomuutoksissa, tiimien kehittämisessä, ihmisten luovien voimavarojen löytämisessä, innovaatiot ja tuotekehityksessä, kulttuurien erilaisuuden hyväksymisessä, yhteisen ymmärryksen kehittämisessä, yhteisen suunnan löytämisessä sekä työyhteisön hyvinvointiin ja muutostilanteisiin liittyvissä kehittämishankkeissa (Torppa 2009, 44; Taika 2011-2013, Korhonen, Rantala & Rönkä 2012, 5). Taidelähtöinen toiminta aktivoi tiimit ja yksilöt osallistumaan ja ottamaan vastuuta sekä antaa samalla kokemuksen omista vaikutus mahdollisuuksista (Hiltunen & Rantala 2013, 34). Taidelähtöiset hankkeet tarjoavat todisteita siitä, että luovuutta ja innovaatiota hyödyntämällä voidaan edistää ihmisten taitoja ja kokemuksia (Eriksson & Styhre 2007, 1,9). Liike-elämää ja taidetta yhdistävissä hankkeissa moni työyhteisö hakee vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön kehittämistä (Torppa 2009, 46). Taiteen käyttöä edistävän työyhteisön toimintakulttuuri on salliva, kokeilunhaluinen ja kannustava (Kärkkäinen 2013, 116).

Taidelähtöisen työskentelyn avulla voidaan edistää terveyttä ja hyvinvointia, parantaa elämälaatua ja toimintakykyä, tai tukea sen säilymistä (Nieminen 2011, 35). Taidelähtöinen toiminta auttaa myös työntekijöitä jaksamaan omassa työssään ja työelämässä (Nieminen 2011, 35; Nietosvuori 2011, 103). Lisäksi se antaa uusia keinoja ja uudenlaisia näkökulmia omaa työhön ja ihmisten kohtaamiseen (Nietosvuori 2011, 103). Manningin (2007, 5) mukaan taiteellisella kokemuksellisella oppimisella voidaan kehittää kommunikaatiokykyjä, tiimityötaitoja, itsenäisyyttä ja elinikäistä oppimista. Leckey (2011, 501, 508) mukaan luovataide voi olla yksi tapa parantaa sosiaalisten verkostojen kanssa ihmisten psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Luovan taide-toiminnan kautta saatu kokemus osallistumisesta, onnistumisesta ja kehitymisestä voi parantaa ja tukea yksilön sekä koko yhteisön hyvinvointia ja terveyttä (Garner, Kagan, Kilroy, Parkinson & Peter 2007, 63; Leckey 2011, 501, 508; Hiltunen & Rantala 2013, 33). Luovan taidetoiminnan terapeuttinen vaikutus edistää rentoutumista, tarjoavat keinoja itseilmaisuuksiin, alentavat verenpainetta, vahvistavat immuunijärjestelmää ja vähentää stressiä (Leckey 2011, 501, 508). Saunders & Macnaghton (2005) mukaan taidelähtöisiä menetelmiä voidaan ryhmitellä kahdella akselilla eli yksilön tai yhteisön lähtökohdista.

Taidelähtöisen toiminnan antaa mahdollisuuksia uudenlaisten ratkaisujen etsimiseen, kokeilemiseen ja kehittämiseen (Rantala 2011, 17). Taidelähtöisessä toiminnassa tiimi saa yhteisen arjesta poikkeavan kokemuksen, jossa tiimin jäsenet siirtyvät hetkeksi tarkastelemaan toimintaansa uusin silmin. Osaaminen, onnistuminen ja mahdollisuus testata uutta sekä hauskuus, leikkisyys, uskallus ja heittäytyminen ovat niitä asioita, joita ei pöydän ääressä puhumalla saavuteta. (Rantala 2011, 26; Kuhalampi & Rönkä 2011, 32.) Ihminen kokee erilaisia mielihyvän, tyytyväisen ja onnellisuuden tunteita tehtyään parhaansa tai selvittyään jostain tilanteesta tai päästessään tavoitteeseen (Kiviranta 2010, 44). Heittäytymistä tilanteisiin tukee se, jos ihminen kokee olevansa turvassa sen suhteen, ettei osaa, ettei tarvitse osata, hallita tai tietää (Heimonen 2011, 40). Taidelähtöisessä toiminnassa painottuu myös luovuus ja yh-

dessä tekeminen (Rantala 2012, 17). Garbati, Ogden, Smithrim & Uptis (2008, 19) mukaan taidelähtöinen toiminta lisää kuuluvuuden tunnetta ryhmään, siitä saa osaamista itse tekemällä ja löytää itse tekemiselle merkityksen. Nämä luovat heidän mukaansa kokemuksia, millä on merkityksiä päätöksiä tehdessä. Yhteinen kokemus saa aikaan usein myös konkreettisia muutoksia toiminnassa kuten avoimuuden lisääntymistä, yhteistoiminnan lisääntymistä ja vuorovaikutuksen lisääntymistä. Lisäksi työkavereita opitaan tuntemaan paremman, jolloin heidän kanssaan on helpompi hoitaa asioita. Yhteinen kokemus vaikuttaa myös työilmapiiriin parantumiseen, millä on taas vaikutusta työhyvinvointiin. (Heimonen 2011, 42; Rantala 2011, 26.) Osallistumisella taidelähtöisillä menetelmillä toteutettuun toimintaa voidaan parantaa työhyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja ja edistää tuottavuutta (Rönkä 2011).

2.3 Yhteisöllinen taidetoiminta

Taiteen avulla voidaan työelämässä kehittää ainakin oppimista, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta (Rönkä 2011). Yhteisöllisissä taidekoulutuksissa tai projekteissa tekemisen kynnystä pidetään matalana. Silti asiantuntijat ja vetäjät ovat vastuussa yhteistyön tuottamasta taiteellisesta lopputuloksesta. (Kontusalmi 2007, 98.) Taidelähtöinen toiminta tapahtuu eri tavoin ja eri syistä, eri-ikäisen, erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa ja se voi viedä toisistaan tietämättömät tasot yhteen (Bardy 2007, 24-25; Kärkkäinen 2013, 78). Yhteisöllisessä taidetoiminnassa ihmiset pääsevät taiteilijoiden opastuksella taiteen keinon tutkimaan suhteitaan itseensä, toisiin ihmisiin ja paikkaansa maailmassa (Bardy 2007, 24-25). Yhteisölliset kokemukset vahvistavatkin osallisuutta, dialogisuutta ja uudistavat sosiaalisia suhteita (Kärkkäinen 2013, 78). Luottamuksen tunne syntyy ihmisille hiljalleen ajan kuluessa ja yhdessä tekemisestä (Rantala 2011, 23). Yhdessä tekemistä syntyy "me henki" ja yksilöllisistä että ryhmän jaetuista tarinoista muodostuu kokemuksen tila (Kärkkäinen 2013, 78). Toiminnan jatkuvuus ja aika turvaavat sen, että sen yhdessä työskentely onnistuu. Yhteisen työskentelyn onnistumista helpottaakin toisen ihmisen tunteminen. (Rantala 2011, 23.)

Yhteisöllinen taidetoiminta soveltuu mihin tahansa inhimillisen elämän kentälle ja se on vahvasti tilannesidonnaista (Brardy 2007, 25-26). Taidelähtöisessä toiminnassa yksilö ja ryhmä tuovat toimintaan omat piirteensä ja luovat sen mitä toiminnalla tavoitellaan (Brardy 2007, 25-26; Kärkäinen 2013, 116). Siksi onkin tärkeää selvittää mikä ihmisryhmälle tai tiimille on merkityksellistä. Olennaista on, että syventymällä koettuihin todellisuuksiin luovin tavoin arki avautuu lähes väistämättä moniulotteisesti. Toiminta voi olla kaaoksen ja järjestyksen tasapainottelua, missä faktan ja fiktion yhdisteleminen vapauttaa kokemuksia ja tunteita. (Brardy 2007, 25-26.) Leikki-mielinen lähestymistapa vähentää pelkoa, tuottaa iloa ja vähentää asioiden negatiivista voimaa väheksymättä kuitenkaan niiden vakavuutta (Brardy 2007, 26; Laine 2012, 14). Pelon voittaminen puolestaan saattaa lisätä jo syntyneitä iloa, joka puolestaan kasvattaa rohkeutta ja kriittisyyttä (Brardy 2007, 26). Taiteelliseen työskentelyyn liittyä aina vahvasti myös onnistuminen ja riemun tunteet (Toivanen 2007, 122). Onnistumisen tunteet ja kokemukset tuovat ihmiselle hyvänolon ja tyydytyksen tunnetta, ja motivoivat häntä ponnistelemaan jatkossakin. Onnistumisen kokemusten kautta saadaan voimaa, energiaa ja halua tehdä asioita. (Kokonaho 2008, 157.)

2.4 Taidelähtöisten menetelmien käytön haasteet

Suurimmat haasteet taidelähtöisten menetelmien käytölle ovat asenteet, rahoitus ja koulutus. Haastavaksi koetaan taidelähtöisten menetelmien vieminen alueilla, joissa sitä ei ole aiemmin käytetty. Tämä johtuu siitä, että työyhteisö joka ei tiedä taidelähtöisten menetelmien olemassa olosta ei osaa sitä kaivata. (Rantala 2011, 19,21.)

Osallistuminen taidelähtöisiin työpajoihin helpottuu, kun ennakkoasenteet laitetaan syrjään ja antaudutaan hetkelle (Heimonen 2011, 38). Ihmisten ennakkoasenteet saattavatkin estää taidelähtöisten menetelmien käytön. Ennakkoasenteet voivat muodostua siitä, jos omaa kokemusta taidelähtöisestä toiminnasta ei ole tai jos siitä on aikaisempia negatiivisia kokemuksia. Oman kokemuksen kautta on ennakkoluulojen on todettu häviävän. Ihmisten oma asenne ja kokemukset vaikuttavat siihen lähdetäänkö taidelähtöisiä menetelmiä toteuttamaan ja nähdäänkö niiden mahdollisuus. (Rantala 2011, 19,21.) Työelämässä keskeinen edellytys taidelähtöisten mene-

telmien käyttöönotolle ja juurtumiselle on se, että niiden tulee olla luonteva osa ihmisen työtä, ei erillinen lisä tai mitään ylimääräistä, joka kuormittaa työyhteisöjä ennestään (Kraatari, Linjakumpu, Rantala, & Wallenius-Korkalo, 2010, 33).

Eriksson & Styhre (2007, 9) mukaan on harvinaista, että luovuutta käytettäisiin luovana voimavarana työyhteisöissä. Tällä hetkellä suurin osa toiminnasta tapahtuu eri hankkeiden ja projektien kautta (Eriksson & Styhre 2007, 9; Rantala 2012, 14-16). Tällöin toiminnan kesto ja muoto lähtee projektimaailmasta ja sen sykleistä (Rantala 2012, 14-16). Projektin kesken loppuminen vaikuttaa siihen, että menetelmän logiikka ei ehdi tehotta ja toimia. Muutos ei tapahdu hetkessä, siksi toistokertoja tulee olla riittävästi, että toiminta ja sen vaikutukset ehtivät juurtua kehoihin ja mieliin. Hyvien vaikutusten siirtäminen arkeen voi olla haastavaa vaikka koko työyhteisö olisi ollut mukana toiminnassa. Kuitenkin jotain koetusta siirtyy aina osaksi arkea. Vaikka vaikutukset voivat olla pieniä, niin muutoksen tapahtuminen ajattelussa voi johtaa myös muutokseen toiminnassa. (Rantala 2011, 24.)

Tutkimusta taidelähtöisistä menetelmistä työyhteisöjen kehittämisessä tarvitaan ja näitä koskeva tutkimustieto on vielä varsin puutteellista. Yhtenä ongelman hankelähtöisessä tutkimuksessa on se, että projektien tuottama tieto ei välity muille ihmisille. Lisäksi taidelähtöisten toiminnan vaikutukset ovat vaikeita tutkia. Ongelmana saattaa olla se, että taidelähtöisen toiminnan vaikutukset ovat pääosin yksilössä ja yhteisössä tapahtuvia laadullisia muutoksia, joita ei voida todentaa tai mitata. Kyselyn tai haastattelu voidaan tehdä osallistujajoukolle, mutta sen varmistaminen, mitkä vaikutukset tai muutokset johtuvat juuri taidelähtöisestä toiminnasta ja mikä jostain muusta työyhteisöön tai ihmisen omaan elämään liittyvästä asiasta, on kuitenkin lähes mahdotonta todentaa. (Rantala 2011, 26; Rantala 2012, 17.)

3 TIIMITYÖSKENTELY JA YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖISSÄ

3.1 Tiimityöskentely ja yhteistyö tiimissä

Tiimityö tuli Suomeen 1990-luvulla ja sen jalkautumiseen panostettiin tuolloin paljon resursseja (Kasslin-Pottier 2012, 56). Nykypäivänä tiimityöstä on tullut tietynlainen muoti-ilmiö, jolla organisaatiot osoittavat olevansa ajan hermolla (Janhonen 2010, 19). Tänä päivänä lähes jokaiselta työpaikalta löytyy tiimejä. Huomiota on kiinnitettävä siihen, että tiimistä on tullut yleisnimitys mille tahansa melko pysyvälle työryhmälle eikä monikaan tule enää ajatelleeksi, että tiimityö vaatisi enemmän kuin vain järjestäytymiskokouksen tai ylemmältä johdolta tulevan käskyn. (Kasslin-Pottier 2012, 56).

Tiimityön ja tiimisanoja on monessa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa määritelty, kuitenkin todellisuudessa niiden käyttö on hyvin kirjavaa. Janhonen (2010, 18) toteaa, ettei tiimityölle ja tiimille ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Katzenbac & Smith (1995, 59) määrittelevät tiimin on pieneksi ryhmäksi henkilöitä, joilla on toisiinsa täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jossa jokainen tiimin jäsen pitää itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Spiik (2001, 29) toteaa itseohjautuvan ryhmän olevan selkein ja yksinkertaisin ilmaisu tiimistä. Margerisonin ja Mccainin (1990) korostavat tiimin jäsenten yhteistyötä ja ymmärrystä tiimin toisia jäseniä kohtaan sekä tietämystä toistensa henkilökohtaisista vahvuuksista ja heikkouksista.

Tiimityön nähdään perustuvan ajatukseen, jonka mukaisesti tiimipohjainen työskentelymuoto mahdollistaa perinteistä hierarkkista organisaatorakennetta sujuvamman sopeutumisen muuttuviin työelämän tilanteisiin (Janhonen 2010, 19). Isoherrasen (2012, 151) mukaan muutoksessa tulee rakentaa kulloisenkin toimintaympäristöön

sopiva tiimi ja tiimityön malli. Tärkeää on, että jokainen tiimi saa riittävästi päätösvaltaa luodakseen omat toimitapansa. Tiimityön keskeiset elementit on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Tiimityön elementit (kts. alkuperäinen kuvio: Salomäki 2002,18).

Paras tiimi syntyy erilaisia vahvuuksia ja persoonia omaavista ihmisistä, joiden vahvuudet ovat tärkeitä tiimin toiminnan kannalta. Jokainen ihminen tuo omat osaamisensa tiimiin. Osaaminen voi näkyä esimerkiksi tietona, taitona, kokemuksena tai motivaationa. (Helin 2006, 222.) Lisäksi kaikilla ihmisillä on työpaikallaan ammatillinen rooli. Ihmisen useat persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat roolin ottamiseen tai siihen joutumiseen. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi temperamentti, itsetunto, motivoituneisuus, miellyttämisen tai tuen tarve. Roolin valintaan voi vaikuttaa ihmisen persoonaan siten, että ihminen huomaa olevansa aina samassa roolissa,

vaikka tiimi vaihtuisikin. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tapahdu, vaan ryhmäroolit voivat vaihdella tehtävien mukaan. (Raina 2012, 75-76.)

Jokaisella tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä eli näkemys siitä, mitä varten se on olemassa ja mikä on sen toiminnan tarkoitus (Kasslin- Pottier 2012, 58-59). Sitoutuminen ja työskentely tiiminä kohti yhteiseen päämäärää ovat perusedellytyksiä ryhmän kypsymiselle tiimiksi ja perusedellytys tiimin toimivuudelle (Hellstro, Persson & Thylefors 2005, 102; Kasslin- Pottier 2012, 58-59). Sitoutumisella yhteiseen päämäärään varmistetaan, että ihmiset yksilöinä ja tiimissä tekevät päätöksiä tarkoituksenmukaisesti organisaation yhteistä etu ajatellen (Kasslin- Pottier 2012, 58-59). Sitoutuminen on perusedellytys sille, että ihmiset pystyvät toimimaan yhteistyössä ja kypsymään yhdessä tiimiksi. Sitoutuminen kertoo ihmisten sitoutumisesta nimenomaan omaan tiimiinsä yhteisölliseen puoleen ja toisiin ihmisiin. Sitoutuminen yhteisöllisyyteen edellyttää tiettyyn rajaan asti samaistumista tiimin muihin jäseniin ja samaistuminen on edellytys tiimihengen syntymiselle. Ilman minkäänlaista yhteishenkeä tiimi jää irralliseksi ihmisten joukkioksi, vaikka sillä olisin toimintaa ohjaavia tavoitteita ja päämääriä. Sitoutuminen yhteisölliseen tapahtumaan on edellytys ryhmän kypsymiselle tiimiksi. (Kasslin- Pottier 2012, 58-59.)

Tiimityö edellyttää, että kaikki osallistuvat päätöksentekoon, hallitsevat laaja-alaiset tiedot ja taidot sekä ovat oma-aloitteisia. Lisäksi täytyy pystyä vuorovaikutukselliseen tiimityöhön. Yksilöitten välisestä yhteistyöstä riippuu miten tiimi toimii ja miten viestintä onnistuu. Yhteistyön avulla vuorovaikutusmahdollisuudet paranevat, ryhmän tehokkuus lisääntyy, koska ihmisten voimavaroja, kuten osaamista, voidaan yhdistää. (Paasivaara 2012, 63-64.)

Tiimityön on todettu edistävän työntekijöiden henkilökohtaista ja ammatillista kasvua sekä parantavan työelämän laatua (Dokulilová, Kroupa & Kyzlinková 2007). Isoherrasen (2012, 38) mukaan monissa organisaatioissa niitä töitä, joita ennen yksi ihminen teki, on entistä useammin alettu tehdä tiimeissä. Buljac-Samardzic, Wijngaarden, Wijk & Exel (2010, 314) mukaan yksittäisen tiimin jäsenten merkitystä

korostuu siinä, että jokaisen ihmisen on rohkaistava, arvostettava ja kannustettava toisia tiimin jäseniä ja edistettävä koko tiimin toimintaa. Tiimityössä yhden ihmisen osaaminen ei riitä, vaan tarvitaan tiimin jäsenten yhteistyötaitoja, hyvää vuorovaikutusta ja palautteen antamista (Buljac-Samardzic, ym. 2010, 314; Isoherranen 2012, 38). Revon (2010, 3) mukaan tiimin voimavaroja hyödyntäviksi työtavoiksi osoittautuivat yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä neuvottelu, yhteisen ja yksilöllisen vastuun tarkentaminen sekä toiminnan tulosten ja toimintaprosessin arviointi. Parhaimmillaan tiimityö on erittäin tiivistä yhteistyötä ja sisältää melko monimutkaisia inhimillisiä prosesseja joista saattaa olla hyötyä tai haittaa tiimille (Kasslin-Pottier 2012, 57-58). Toimiva yhteistyön onkin todettu edistävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vähentävän stressin tunnetta ja ehkäisevän sairastelua (Kauranen, Koskensalmi, Mutanen & Vanhala 2011, 10). Tiimitön hyötyjä ja tyypillisiä ongelmia on kuvattu Taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tiimityön hyödyt ja ongelmat (Salomäki 2002,19; Kasslin-Pottier 2012, 58).

Tiimityön avulla voidaan	Tiimityön tyypillisimmät ongelmat
<ul style="list-style-type: none"> * Lisätä osallistuvuutta * Parantaa motivaatiot * Lisätä vastuullisuutta * Lisätä itseohjaavuutta * Lisätä sitoutumista * Lisätä yhteenkuuluvuutta * Hyödyntää erilaisuutta * Mahdollistaa luontaisten taipumusten toteuttaminen * Tunnistaa kehittymistarpeita * Saada ja antaa tukea * Saada voima yhdessä työskentelystä * Vapauttaa luovuutta 	<ul style="list-style-type: none"> * Yhteisen päämäärän puuttuminen * Huono sitoutuminen ryhmään * Liiallinen itsenäisyys muusta organisaatiosta * Erimielisyyksien ja ristiriitojen käsittelytaidot puutteellisia * Ennakkoluuloa uutta ja erilaista kohtaan * Uusia ideoita ei synny * Ei aitoa kiinnostusta toisten mielipiteitä kohtaan * Puutteellinen sitoutuminen päätöksiin * Joustamattomat normit * Kriittinen ryhmän arviointi puuttuu * Virheistä ei opita

Tiimin yhteistyötä tulisi jatkuvasti arvioida ja kehittää (Isoherranen 2012, 151). Janhosen (2010, 15) mukaan onnistunut tiimityö riippuu paljolti siitä omaksuvatko tiimin jäsenet hiljaisen tiedon avulla ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat, joita tiimin jäsenenä toimimiseen tarvitaan. Kurtin (2012) mukaan hiljaisen tiedon hyödyntämisen edellytyksiä voidaan lisätä kehittämällä tiimin toimintatapoja, jotka lisäävät vuorovaikutteisuutta tiimi sisällä. Eri-ikäisistä ja eri kokemukset omaavista ihmisistä koottu tiimi on erinomainen väline hiljaisen tiedon jakamisessa, koska yhdessä tekemisen myötä erilaiset persoonat hioutuvat yhteen ja tiiminjäsenet oppivat toinen toistensa ajattelu- ja toimintatavoista (Kiviranta 2010, 194).

3.2 Tiimin vuorovaikutus ja ilmapiiri

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahden tai useamman ihmisen kohtaamista. Vuorovaikutus on viestintää jota helpottaa, kun tunnistamme omat reaktiomme ja tunteemme (Kaukkila & Lehtonen 2008, 32). Vuorovaikutus syntyy sanoin, teoin, elein, ilmein, tunnetilojen, hiljaisuuden, musiikin tai huumorin avulla. Vuorovaikutuksen pitäisi olla avointa ja rehellistä (Jalonen & Lampi 2012, 91.) Avoimuus tarkoittaa sitä, että on kyettävä kommunikoimaan, ilmaisemaan näkemyksiään ja kuuntelemaan toisia. Avoimuus on ihmisen henkistä läsnäoloa, joka auttaa tunne - ja eleiviesticien lähettämisessä ja vastaanottamisessa (Korpi & Tanhua 2007, 115.) Työyhteisössä avoimuus liitetään työhön ja sitä koskeviin asioihin (Järvinen 2008, 94). Ammattihenkilöistä muodostunut työyhteisö joutuu pohtimaan vuorovaikutusta eri lähtökohdista kuin vapaaehtoisesti syntyneissä ryhmissä toimivat ihmiset (Raina 2012, 64).

Tiimin toimivuuden kannalta on tärkeää, että kaikki jäsenet osallistuvat tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen, koska muuten syntyy helposti erilaisia osaryhmiä eli klikkejä. Klikkien kautta sitoutuminen tiimiin usein heikentyy ja yhteinen näkemys päämäärästä hämärtyy. Siksi onkin tärkeää, että vuorovaikutus tiimissä on mahdollisimman runsasta, sillä olemalla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja osallistuvat tällöin itse aktiivisesti tiiminsä toimintaan. Tarkoituksenmukaisessa ja tehokkaasti toimivassa tiimissä on vuorovaikutuksen oltava avointa, vilpitöntä, rakentavaa ja vastaanottavaista. (Kasslin-Pottier 2012, 60-61.) Epäselvä tunneviestintä aiheuttaa tiimissä sekaannuksia. On tärkeä huomata, että tunteet tarttuvat, ilo synnyttää toisissa iloa ja vihamielisyys tarttuu toisiin ihmisiin. (Paasivaara 2010, 80.)

Airan (2012, 143-148) mukaan yhteistyötä esimerkiksi tiimissä toteutetaan käytännössä aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toisen aktiivinen kuuntelu on vuorovaikutuksen ydin ja se syventää vuorovaikutusta sekä lisää luottamusta ihmisten välille (Kokonaho 2008, 162). Suuri haaste on se, miten passiiviset osapuolet saadaan

aktivoitua mukaan, koska tiimin yhteistyötä voidaan parantaa kiittämällä huomiota vuorovaikutuskäytänteisiin, riittävän tiiviiseen yhteyden pitoon ja vuorovaikutustilanteiden tulokselliseen hallintaan (Aira 2012, 143-148). Muiden mielipiteiden tiedustelu ja kuuntelu kertoo toisen ihmisen arvostamisesta ja kunnioittamisesta sekä lisää ihmisten välistä luottamusta (Kokonaho 2008, 162). Yhteisille keskusteluille, joissa jokainen huomioidaan, tulisi varata riittävästi aikaa (Uusikylä 2012, 179). Aira (2012, 143-148) toteaa, että vuorovaikutuksen ilmiöt, kuten luottamuksen rakentuminen, yhteisenymmärryksen muodostuminen ja tiimiytyminen ovat mahdollisia hajautuneessa yhteistyössä, mutta tämä edellyttää riittävää yhteydenpitoa esimerkiksi teknologia viestinnän avulla.

Jokainen ihminen tuo tullessaan tiimiin omat kokemuksensa, näkemyksensä ja odotuksensa, jotka vaikuttavat tiimin muotoutumiseen ja ilmapiiriin (Nikkilä & Paasivaara 2008, 25). Työpaikan ilmapiiri, johtamistapa ja vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeimpiä voimavaroja edistäviä tekijöitä (Kasslin- Pottier 2012, 49, 61). Työilmapiirin kehittämisen perustelut löytyvät työn tehokkuudesta, sujuvuudesta ja yksilöiden hyvinvoinnista. Huono, jännittynyt ja kaavoihin kangistunut työilmapiiri saattaa näkyä henkilöstön liiallisena vaihtuvuutena ja poissaoloina, siksi tiimille onkin tärkeää avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka on kaikkien tiimien jäsenten aikaan saannos. (Kauranen ym. 2011, 10; Isoherranen 2012, 152; Kasslin- Pottier 2012, 49, 61.) Avoin ilmapiiri tukee työntekoa, antaa ihmisille tilaa ilmaista ajatuksia ja tilaa toimia. Avoin ilmapiiri mahdollistaa uusia ideoita ja erilaisia työtapoja. (Kokonaho 2008, 176.) Innostavat, rennot ja värikästä kielenkäyttöä sisältävät sanavalinnat vaikuttavat positiivisesti tiimin ilmapiiriin. Rennommalla ja väljemmällä työtavalla voidaan lisätä tiimin yhteishenkeä ja uskoa omiin kykyihin. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 56.)

Ihmisten välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja siitä muodostuva yhteisöllisyys vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin (Paasivaara 2012, 77). Hyvä ilmapiiri näkyy työtä tehdessä ilona, hyvänä mielenä ja innostuksena (Nikkilä & Paasivaara 2010, 8). Hyvä ilmapiiri ja toimiva tiimi tukevat menestymistä ja siinä toimivien

ihmisten hyvinvointia (Paasivaara 2012, 77). Jokainen tiimin jäsen vastaa omalta osaltaan tiimin toimivuudesta ja ilmapiiristä. Ystävällisyys toisia ihmisiä kohtaan heijastuu lämminhenkisenä ja huomioivana työilmapiirinä. (Paasivaara 2012, 78.)

3.3 Yhteisöllisyys ja yhteistyö osaaminen

Yhteisöllisyys on laaja käsite, jolle ei ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa ja yhteisöllisyyden määritelmä etsiikin vielä sisältöään (Nikkilä & Paasivaara & 2010, 7; Paasivaara 2012, 72). Yhteisöllisyyttä on tavallisesti käytetty yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyyttä on tutkimuksen keinoin vaikea hahmottaa ja tuoda näkyväksi, koska se perustuu yksilöiden mielikuviin. (Paasivaara 2012, 71, 74.) Revon (2010,3) mukaan yhteisöllisen oppimisen vaikutusmekanismeja on tiimin jäsenten positiivinen keskinäisriippuvuus, sosiokognitiivinen ristiriita ja emotionaalinen keskinäinen kannattelu.

Yhteisössä on tiettyjä pelisääntöjä ja normeja, joihin yksilö vaikuttaa omilla valinnoillaan. Yhteisöllisyyden ajatellaan tukevan kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveysttä, hyvinvointi, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara 2012, 74.) Ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, joka muodostuu vuorovaikutuksesta, merkittävistä suhteista, luottamuksesta, yhteenkuulumisesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä (Nikkilä & Paasivaara 2010, 7-9). Yhteisöllisyys näkyy ihmisten käyttäytymisessä ja ilmenee ihmisten tapana kohdella toisiaan (Paasivaara 2012, 76). Yhteisöllisyys voidaan määrittellä viralliseksi ja epäviralliseksi vuorovaikutuksen toteutumiseksi työyhteisössä (Mäkisalo- Ropponen 2012, 120). Yhteisöllisyyttä on myös tavallisesti käytetty yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja tulkintaa (Nikkilä & Paasivaara 2010, 11). Yhteisöllisyyden kehittämisen muotoja on muun muassa tiimityöskentely, konsultoinnin kehittäminen, vertaistyöskentely, moniammatillinen yhteistyön eri muodoissa, mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen, tavoitteellinen työnkierto, verkostoituminen, yhdessä kehittäminen ja sitä kautta saadut yhteiset oppimiskokemukset (Mäkisalo- Ropponen 2012, 120).

Yhteistyöosaaminen on tietoista toimintaa tiimissä, yhteistyöhön sitoutumista, muiden huomioimista sekä ammatillisesti että vuorovaikutuksellisesti. Yhteistyöosaaminen perustuu tietojen ja näkemysten jakamiseen sekä käsittelemiseen. Siihen liittyy myös omien ja toisten ihmisten osaamisen tunnistaminen sekä toisen asiantuntijuuden arvostaminen. Tiimityöskentelyssä näkemykset laajentuvat, minkä ansiosta voi oppia ja kehittyä ammatillisesti sekä saada keskinäistä tukea. Nämä ovat tärkeitä tiimin toiminnan kannalta. (Paasivaara 2012, 63-64.)

Yhteistyöosaamisessa ovat vahvasti läsnä vuorovaikutusprosessit sekä luottamus tiimin toimintaan. Vuorovaikutus edellyttää jatkuvaa osallistuvaa vastavuoroisuutta kummaltakin osapuolelta, ilman sitä vuorovaikutusta ei voi olla. Yhteistyöosaaminen perustuukin ihmisten työskentelyyn yhdessä, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ihmisten välisten ristiriitojen selvittämiseen. (Paasivaara 2012, 65-66.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten kokemuksia siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutettavilla lähipäivillä voidaan kehittää esimiestiimin työskentelyä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voidaan tukea työyhteisöjen kehittämistä. Tutkimuksessa taidelähtöiset menetelmät ovat yleiskäsite monenlaiselle työskentelylle ja eri taide-
muodolle. Tutkimuksessani esimiestiimillä tarkoitetaan Jyväskylän kaupungin ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon esimiehiä ja heidän keskinäistä tiimityöskentelyä. Tutkimuksen tietoja hyödynnetään TAI LIIKU- projektin toimijoiden tuottamien työelämän kehittämispalvelujen jatkekehittämisessä.

Tutkimusongelmat

1. Mitkä tekijät haittaavat taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta esimiestyön kehittämisessä?
2. Miten taidelähtöisin menetelmin toteutetut lähipäivät muuttivat lähiesimiestiimin toimintaa?
3. Mitkä tekijät taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivinä edistivät lähiesimiestiimin toimintaa?

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullinen tutkimus ei tähtää tilastollisiin yleistyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Laadullisen tutkimuksen ideana on tarkka kuvaaminen ja syvempi ymmärtäminen tutkittavaa ilmiötä kohtaan (Aira 2005, 1074). Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii luottamaan enemmän omiin havaintoihinsa ja tutkittavien antamaan aineistoon enemmän kuin ns. mittareilla hankittuun tietoon. Tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tutkimuksella on ominaista myös, että tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tavallista on, että tutkimussuunnitelma muoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tällä saatiin esille tutkittavien omia näkemyksiä ja mielipiteitä laajemmin kuin kvantitatiivisella menetelmällä. Laadullisella tutkimusmenetellä kyetään hyvin kuvaan todellista elämää ja ihmisten kokemuksia, tämän avulla saadaan syvällisempiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistohankinta menetelmänä käytettiin havainnointia ja haastattelua. Useamman tutkimusmenetelmän käytöllä tiedon keruussa voidaan paljastaa ristiriitaisuuksia, jotka muuten saattaisivat jäädä huomiotta. Tätä kautta voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

5.2 TAI LIIKU projektin- ja kohderyhmän kuvaus

Tutkimus on osa Taide - ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisinnovaatiot projektiä. Projektin päätavoitteena on saada aikaan taide- ja liikuntalähtöisiä työelämää kehittäviä palveluja ja toimintamalleja, jotka vahvistavat kolmannen sektorin toimijoiden ja pk-yritysten osaamista sekä synnyttävät uusia työpaikkoja. Osatavoitteina projektissa on: 1. Lisätä kolmannen sektorin toimijoiden ja pk-yritysten osaamista työelämän kehittäjänä koulutuksen, työpajojen ja konsultoinnin avulla. 2. Tuottaa uusia työelämää kehittäviä palvelukonsepteja, joissa käytetään taide- ja liikuntasisältöjä. 3. Vahvistaa taide- ja liikunta alan erilaisten toimijoiden verkostoitumista ja yhteistyötä työelämän kehittämispalvelujen tuottamisessa muun muassa monialaisten työpajojen avulla. 4 Tuottaa ja levittää uutta tietoa liikunta- ja taidelähtöisestä työelämän kehittämisestä muun muassa seminaarien ja julkaisun kautta. 5. Vahvistaa Keski-Suomen osaamisohjaa ja tukea alueen työllisyyttä uusien palvelukonseptien ja liiketoimintamahdollisuuksien avulla. Projekti tähtää Suomalaisen yhteiskunnan keskeiseen haasteeseen työurien pidentämiseen. Jotta tässä onnistutaan, on tärkeää lisätä työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä kehittää johtamista ja vuorovaikutusta työpaikoilla. Projektin toteuttajana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Humap Oy ja Keski-Suomen liikunta ry. Rahoitusta projekti saa Keski-Suomen ELY-keskukselta Euroopan sosiaalirahaston kautta. (Jussila 2012.)

Tutkimus kohdistuu projektin ensimmäiseen pilotointiosuutteen. Pilotoinnin tavoitteena on yhteisen toimintakulttuurin luominen, yhteistyön parantaminen ja uusien tavoitteiden tukeminen. Pilotointi toteutettiin lähipäivinä. Lähipäiviä oli kevään 2013 aikana neljä iltapäivää. Lähipäivien organisoinnista huolehti Humap Oy:n ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun edustajat. Heidän tehtävänä oli huolehtia kokonaisprosessin onnistumisesta. Kolmen ensimmäisen lähipäivät toteutuksesta vastasivat kulttuurialan toimijat Tuntumaa, Teatterikone ja Työpajateatteri Taivaltavat, jotka testasivat taidelähtöisiä menetelmien soveltuvuutta esimiestiimin kehittämiseen. Neljännen lähipäivän suunnittelusta huolehti Humap Oy:n edustaja ja toteutukseen osallistuivat kaikki aikaisempien lähipäivien vetäjät. (Hirvanen 2013.) Lähipäivät toteutettiin Jyväskylän kaupungin ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon yksikön palvelujohtajalle ja kahdellekymmenelleneljälle esimiehille. Ympärivuorokautisen asumisen ja hoito on uusi yksikkö, joka aloitti toimintansa vuonna 2013 alussa. Ympärivuorokautinen asuminen ja hoito muodostui vammaispalvelun, pitkäaikaishoidon ja palveluasumisen yksiköiden yhdistymisestä.

5.3 Aineistohankinta menetelmät

5.3.1 Havainnointi aineistonkeruu menetelmänä

Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa siitä mitä, todella tapahtuu ja toimivatko ihmiset niin kuin kertovat toimivansa. Sen suurimpana etuna voidaan pitää suoran ja välitömän informaation saantia yksilön, ryhmän tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Havainnointimenetelmän avulla voidaan ihmisiä ja asioita tutkia niiden luonnollisessa ympäristössä. Tutkimus tapahtuu tavallisesti pitkällä aikavälillä ja sen avulla pyritään ymmärtämään ihmisen kokemuseräistä maailmaa. (Paalumäki & Vähämäki & 2011, 102.) Havainnointi yhdistää muita tutkimusmenetelmiä paremmin saadun tiedon sen kontekstiin. Sen avulla asiat voidaan nähdä asian oikeassa yhteydessä. (Grönfors 2007, 155.) Havainnoimalla

voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83).

Havainnointi on perusteltu tiedonhankinta menetelmä silloin kuin tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei laisinkaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83).

Taidelähtöisten menetelmien soveltuvuudesta esimiestiimin kehittämiseen tiedetään vähän ja juuri samanlaisia lähipäiviä ei ole ennen toteutettu, siksi havainnointi valittiin yhdeksi tutkimukseni aineistonhankintamenetelmäksi. Havainnoinnin avulla voidaan lisätä ymmärrystä ryhmäilmiöstä ja vuorovaikutustilanteista (Paalumäki & Vähämäki 2011, 103). Kevään aikana tullaan havainnoimaan esimiestiimin toimintaa neljänä lähipäivänä. Havainnoinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota ihmisten väliseen viestintään, puheeseen ja siihen vastaamiseen sekä erilaisiin reaktioihin. Tärkeää tietoa saadaan myös ihmisten eleistä, ilmeistä ja sijoittumisesta huoneessa tai pöydänääressä. (Paalumäki & Vähämäki 2011, 103.) Havainnoissani tullaan keskittymään koko tiimin toimintaa, ilmapiiriin sekä vuorovaikutukseen.

Havainnoinnissa lähipäivinä käytetään apuna havainnointirunkoa (ks. liite 1), joka koostuu koulutuskertojen tilasta, yleisestä ilmapiiristä, mukanaolioista ja tiimin aktiivisuudesta sekä käytetyistä menetelmistä.

Havainnoinninmuodot voidaan tutkimuksessa eritellä sen mukaan, mikä on tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ilmioon (Paalumäki & Vähämäki & 2011, 103).

Havainnointi aineistokeruumenetelmänä on eroteltavissa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin (Grönfors 1985, 87). Ilman osallistumista tapahtuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että vaikka tutkija on läsnä tutkittavan ilmiön tapahtuessa, hän pyrkii pitäytymään täysin sen ulkopuolella ja olemaan vaikuttamatta tapahtumien kulkuun (Paalumäki & Vähämäki 2011, 103-104). Osallistuminen voi vaihdella passiivisesta tapahtumien tarkkailusta täysvaltaiseen osallistumiseen ja tämä voi myös vaihdella luonnollisesti tutkimusprosessin eri vaiheissa (Grönfors, 1985, 87; Paalumäki & Vähämäki 2011, 103-104). Tavallista on, että havaintojen teko

yhdistetään tekemiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkija osallistuu koko ajan toimintaan, vaan että jossain tilanteessa tutkija vain tarkkailee ja joissain osallistuu. (Grönfors 2007, 158.) Lähipäivinä tullaan käyttämään ilman osallistumista tapahtuvaa havainnointia ja osallisuua havainnointia tilanteiden vaatimalla tavalla.

Havainnointikerroista tullaan tekemään havainnointimuistiinpanoja, jonka pohjalta kirjoitetaan lähipäivien jälkeen havainnointipäiväkirjaa. Havaintomuistiinpanoja voidaan tehdä käsin, ääni - ja/ tai kuvatallenteella. Havainnoijan taito tehdä teräviä havaintoja, hyvä muisti ja kynä ovat vieläkin teknologian kehittyessä tärkeitä tutkimusteknisiä eväitä havaintomuistiinpanojen tekemisessä. (Grönfors 2011, 161.) Lähipäivinä tehdään havaintomuistiinpanoja käsin havaintorunkon pohjalta. Käsin tehdyt muistiinpanot valittiin teknilliseksi välineeksi, koska lähipäivät ovat toiminnallisia ja äänimailmaltaan sekaavia. Tästä syystä äänittäminen tai kuvatallenus ei olisi onnistunut. Koska muistiinpanojen tekeminen voi suuresti häiritä asioiden luonnollista kulkua kirjoitetaan käsin tehtyjen muistiinpanojen pohjalta havainnointipäiväkirjaa heti jokaisen lähipäivän jälkeen tietokoneelle (Grönfors 2011, 76).

5.3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on joustava menetelmä, jonka etuna on, että kysymykset voidaan toistaa, väärinkäsityksiä oikaista, ilmausten sanamuotoa voidaan selventää ja käydä samalla keskustelua tiedonantajan kanssa (Hurme 2000, 34; Hirjärvi ym. 2009, 204-206; Hirsjärvi & Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi havainnoinnin lisäksi, koska laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia sekä lisätään tätä kautta tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38). Lisäksi tarkoituksena oli täydentää havainnointiaineistoa haastatteluin. Menetelmien yhteiskäyttö syventää ja monipuolistaa aineistoa (Kylmä & Juvakka 2007, 98). Erityisesti kenttätutkimukset, joissa ei yhdistellä havainnoin ja haastattelun tuloksia, nähdään kapeina ja heikkoina tutkimuksina (Brannen 1992). Haastatteluilla saatua materiaalia käytetään usein syventämään, kohdist-

maan ja tarkentamaan havainnoimalla saatua materiaalia (Grönfors 2011, 62). Nämä seikat vaikuttivat tämän tutkimuksen menetelmien valintaan.

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna tai parihaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2009, 210). Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska lähipäivinä havainnoidaan koko tiimiä ja halutaan, etteivät muiden mielipiteet vaikuta haastatteluissa haastateltavan vastauksiin tai ohjaile hänen näkemyksiään. Tutkimushaastattelun lajeja ovat strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.) Haastattelun tavoitteena on saada monipuolinen ja värikäs kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 79).

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelun lähtökohtana toimii oletus, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn prosessin (Puusa 2011a, 81). Haastateltavani tulevat olemaan esimiehiä, jotka osallistuvat kevään aikana lähipäiviin, joissa taidelähtöisiä menetelmiä testataan. Haastattelu on keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksen avulla selvittämään mitä ihmiset ajattelevat (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Tarkoituksena on saada haastattelun avulla ihmisten kokemuksia ja ajatuksia kevään koulutuskerroista. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määrätty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Eskola & Vastamäki 2007, 25; Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelurunko pohjautuu teoriaosaan ja teemahaastattelurungon alueet nousivat tutkimuksen viitekehystä. Teemahaastattelurunko koostui ilmapiiristä, vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä ja taidelähtöisistä menetelmistä (ks. liite 4). Teemahaastattelussa paneudutaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiin tilanteista. Lisäksi se ottaa huomioon ihmisten kokemukset, uskomukset ja ajatusrakennelmat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Haastattelutilanteessa haastattelurunko toimii muistilistana ja keskustelua ohjaavana. Teema-alueita voidaan tarketaan kysymyksillä. Haastattelurunko testataan esi-

haastattelulla. Esihaastattelut ovat teemahaastattelussa välttämättömiä ja tärkeä osa. Esihaastatteluilla voidaan testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä, kysymysten muotoilua sekä voidaan samalla selvittää haastattelujen keskimääräinen pituus. Näitä voidaan vielä koehaastattelun jälkeen muuttaa tarvittaessa. (Hirjärvi & Hurme 2000, 66, 72-73.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Aineistonkeruu

Hyvään tieteelliseen käytäntöön myös kuuluu, että tutkimusluvut on hankittu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tässä työssä erillistä tutkimuslupaa en kaupungilta tarvinnut, koska projektilla on oma tutkimuslupa. Jyväskylän kaupungin ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon yksikön palvelujohtajan suostumus tutkimukseen on vielä sähköpostitse varmistettu.

Kuula (2011, 119) mukaan *"suullinen informointi ja vapaaehtoinen suostumus riittävätkin, kun tallennevälineitä ei käytetä ja muitakaan tunnistetietoja ei kerätä, esimerkiksi havaintomuistiinpanot"*. Yhteisellä esittelykerralla ja jokaisen lähipäivän alussa kerrottiin keitä olemme, miksi olemme lähipäivillä ja mihinkä opinnäytetyötäni tehdään. Kirjallinen informointi ja tutkittavien vapaaehtoinen suostumus tarvitaan, kun aineisto kerätään suoraan tutkittavilta ja äänitetään sellaisenaan, esimerkiksi haastattelu (Kuula 2011, 119). Lähipäivinä kerrottiin, että haastattelu toteutetaan viimeisen lähipäivän jälkeen ja haastateltaviin otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä. Haastattelupyynnössä ja lähipäivinä kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja näihin osallistuminen on vapaaehtoista. Ennen haastatteluja pyydettiin jokaiselta haastateltavalta allekirjoitus haastattelulupa.

Tutkimuksen aineisto koostui Jyväskylän kaupungin ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon yksikön palvelujohtajan ja esimiestiimin lähipäivien havainnoinneista ja yksi-

löhaastatteluista. Lähipäiviä oli kerran kuukaudessa, maaliskuussa, huhtikuussa, toukokuussa ja kesäkuussa. Lähipäivät toteutettiin iltapäivisin ja kunkin lähipäivän kesto oli kolme tuntia. Osallistujia määrät lähipäivillä vaihtelivat 16-21 esimieheen.

Havaintoja tehtiin neljän lähipäivän aikana. Lähipäivissä toteutettiin ilman osallistumista tapahtuvaa havainnointia ja osallistuvaa havainnointia luovien tilanteiden vaatimalla tavalla, jotta toimintani olisi mahdollisimman luonnollista eikä olisi vaikuttanut osallistujien toimintaan. Osallistuvaa havainnointia toteutin yhteisissä esittäytymisleikeissä tai tarpeen tullen jos porukkaa oli vähän. Ulkopuolista havainnointia toteutin niissä tilanteissa, joissa esimiehet käsittelivät/pohtivat omia asioitaan. Näissä tilanteissa havainnoin pienryhmiä, toimin kirjurina ja kyselijänä. Havaintomuistiinpanojeni pohjalta kirjoitettiin heti lähipäivän jälkeen havainnointirunko (ks. liite 1) pohjalta havainnointipäiväkirjaa tietokoneelle, sekä pohdintojani lähipäivistä. Havainnointiaineistoni koostuu havainnointipäiväkirjan kirjoituksista, lähipäivien ohjelmarungosta ja esimiestiimin lähipäivien tuotuoksista. Havainnointiaineistoa tuli yhteensä 21 sivua. Riviväli oli 1,5 ja vasen marginaali 2 cm.

Haastattelut toteutettiin viimeisen lähipäivän jälkeen kesäkuun puolessa välissä, koska tarkoitukseni oli arvioida koko prosessia eikä vain yhtä lähipäivää. Varsinaisia tutkimukseeni tulevia haastatteluja tehtiin kuusi. Viimeisenä lähipäivänä kerrottiin, että samana iltana laitetaan kuudelle sattumanvaraisesti arvotuille henkilölle sähköpostitse haastattelukutsun ja mahdollisia haastatteluajoja. Haastattelukutsu arvontaan otettiin mukaan ne henkilöt, jotka olivat olleet kolmella tai neljällä lähipäivällä. Haastattelukutsuun toivottiin nopeita vastauksia, jotta haastattelut saatiin tehtyä vielä kun lähipäivät olivat haastateltavien tuoreessa muistissa. Kaikki vastasivat haastattelukutsuun nopeasti ja suostuivat haastateltavaksi. Yksi haastattelu sovittiin myöhemmin lisää, koska yksi vastasi sähköpostitse teemahaastattelu rungon kysymyksiin.

Ennen haastatteluja tehtiin esihaastattelu, jonka pohjalta vielä hieman hiottiin teemahaastattelurunkoa. Esihaastattelussa haastattelijalle saatiin haastattelu kokemusta. Haastattelurunko lähetettiin kaikille haastateltaville etukäteen. Teemahaastattelussa haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen ja turvallinen, koska tämä edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 74). Haastattelut toteutettiin kunkin esimiehen työpaikalla heidän työhuoneissaan.

Haastattelut nauhoitettiin. Nauhurin avulla saatiin taltioitua sanatarkasti mitä tutkitavat sanoivat sekä pystyttiin kuuntelemaan tallenteet useaan kertaan. Äänitallenteella saatiin monipuolisempaa materiaalia kuin käsintehdyissä muistiinpanoissa. (Grönfors 2008,81.) Muistiinpanojen tekeminen haastattelutilanteessa saattaa viedä huomion pois itse tilanteen kulusta (Kylmä & Juvakka 2007, 90).

6.2 Sisällönanalyysi ja sen toteutus

Aineiston analyysin tarkoituksena on muodostaa aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2011b, 116). Tutkimukseni analyysin suoritettiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä tavoitellaan aineiston järjestämistä tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottomatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 95). Sisällönanalyysi on hyvä menetelmätapa juuri kokemuspohjaista aineistoa analysoitaessa. Tutkimuksessani käytin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmilla tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistosta lähtevää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jossa ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin niin, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläi-

syyksiä. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja luokitellaan yhteen. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät yhdistetään yleisempiin käsitteisiin. Viimeinen vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, joka tarkoittaa teoreettisten käsitteiden luomista ja johtopäätöksiä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysissä siis pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 116-119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-112.)

Haastatteluaineistoni analyysi alkoi nauhoitettujen haastattelun kuuntelulla. Keskustelua kertyi yhteensä 3 tuntia, 55 minuuttia. Haastattelujen kesto vaihteli 22 minuutista 51 minuuttiin. Kuuntelun jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tietokoneelle puhtaaksi sanasta sanaan. Kirjoitettua testiä kertyi 67 sivua kirjaisin koolla 12 ja rivivälillä 1,5. Vasenreunus oli 2 cm. Jokaisella haastattelulle annettiin sattumanvarainen kirjain, jotta haastateltavat eivät ole tunnistettavissa. Haastateltavien ikäjakauma vaihteli ja esimieskokemuksessa oli huomattavia eroja. Näitä en kuitenkaan tutkimukseeni haluttu laittaa, koska muuten haastateltavat olisivat voineet olla tunnistettavissa.

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja tämän jälkeen vielä tutkimusongelmia tarkennettiin niin, että aineistosta saatiin mahdollisimman paljon irti. Lukemisen jälkeen aineistosta etsittiin alkuperäiset sanat ja lauseet, jotka antoivat vastauksen tutkimusongelmiin. Alkuperäiset ilmaukset koottiin Microsoft Wordin taulukkoon ja alkuperäisilmauksista lihavoitiin tutkimusongelmaa kuvaavat ilmaisut. Lihavoinnin jälkeen alkuperäisilmaisut pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin uuteen taulukkoon siten, että samaa asiaa kuvaavista ilmaisusta muodostettiin alaluokka (ks. taulukko 2). Alaluokat ryhmiteltiin niin, että samansisältöiset alaluokat yhdistettiin seuraavassa taulukossa ja niitä yhdistävän asian perusteella niille nimettiin yhteinen yläluokka. Tämän jälkeen yläluokat yhdistettiin seuraavassa taulussa ja niitä yhdistävän asian perusteella ne yhdistettiin pääluokiksi. Pääluokista muodostui yhdistävä luokka tutkimusongelman mukaan (ks. liite 5-7).

TAULUKKO 2. Esimerkki analyysistä esimiestoimintaa edistävästä tekijöistä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Jaetaan neljään ryhmään etkä saa ite olla vetämässä niitä tuttuja siihen, otetaan itelle ihan vieraat, että sä et tunne niitä ku nimet." (F)	Ryhmätehtävät vieraiden ihmisten kanssa	Ryhmätyöskentely vieraiden ihmisten kanssa	Erilaiset ryhmätyöskentely menetelmät
"Ku meitä kun heiteltiin ihan miten sattuu, tuli ihan uusia pareja joiden kanssa ei oo ikinä työskennellyt" (A)	Työskentely vieraiden ihmisten kanssa		
"Ryhmytyminen eri porukoissa ja tutustuttiin tehtiin tavallaan vieraitten kanssa joita ei paljon tuntenutkaan ku nimeltä" (B)	Työskentely eri ryhmissä vieraiden ihmisten kanssa		
"Missä niin, kun just haettiin tätä aina muodostettiin se vaihteli niin kun kokoajan" (C)	Eri ryhmien muodostus vaihteli	Ryhmätyöskentely erilaisilla kokoonpanoilla	
"Ku meitä kun heiteltiin ihan miten sattuu" (A)	Meitä heiteltiin eri ryhmiin		
"Oikeen mentiin sellaseen ja heti jaettiin niihin ryhmiin" (F)	Eri ryhmissä työskentely	Ryhmätyöskentelyn sujuminen	
"Kyllä musta tuntuu, että kakki niin kun tsemppasi siinä, että ne meni tosi hienosti" (A)	Tehtävien onnistuminen		
"Ryhmytyöskentely ryhmissä onnistui hyvin ja keskustelua syntyi" (H3)	Ryhmytyöskentelyn onnistuminen ryhmissä		
"Me tavallaan jouduttiin avautumaan sille pienemmälle porukalle jostain asiasta vähän enempi" (C)	Avautuminen pienemmälle porukalle	Pienryhmätyöskentely	
"Pienemmissä ryhmissä ihmiset uskalsivat puhua asioista enemmän." (H1)	Keskustelun syntyminen pienimmissä ryhmissä		
"Tottakai me siinä ilman muuta saatiin toisistamme ihan eripuolia saatiin nähdä ja sitä kautta tutustua." (C)	Eripuolien näkeminen toisista	Uusien piirteiden näkeminen ja oppiminen toisista	
"Sai hassutella ja hullutella ja ehkä siellä vähän pääsi tutustumaan siihen toiseen siihen kuorettomaan minään" (A)	Pääsi tutustumaan siihen kuorettomaan minään		
"Ihmistä tuli ehkä piirteitä esille mitä ei sitten ihan sellaisella asialinja, lyhyellä ja ytimekkäällä asialinja puolella tule" (D)	Uusien piirteiden esille tulo ihmisistä		

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus, joita tutkimuksessani pyrkinyt noudattamaan tutkimuksen, joka vaiheessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Kaikissa tutkimuksissa pyritään arviomaan tutkimuksen luotettavuutta, koska vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat.

Tutkimukseni reliaabelisuutta eli sen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia ja validiutta eli tutkimismenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen tarkoitus mitata lisäsi kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen. Kahden tutkimusmenetelmän yhdistämistä kutsutaan metodiseksi triagulaatioksi. (Hirjärvi ym. 2009, 207, 233.) Triagulaatiota olenkin käyttänyt tutkimuksessani tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista ja sen toteuttamisesta. (Hirjärvi ym. 2009, 233; Tuomi & Sarajärvi 2011, 134.) Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessani on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet ja perustelemaan ratkaisut. Tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta ja tutkimusongelmia tarkennettiin ja muutettiin projektin tarpeita vastaaviksi tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksessani ei kerrottu haastateltavien esimiesvuosia eikä ikää. Tällä saattaa olla vaikutusta tutkimukseni luotettavuuteen. Tähän tulokseen kuitenkin tultiin, koska esimiesryhmä oli varsin pieni ja haastateltavien esimiesvuodet ja ikä vaihtelivat niin suuresti, että henkilöt olisivat saattaneet olla helposti tunnistettavissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee tarkastella tutkijan objektiivisuutta. Havaintoja tehdessä täytyy miettiä niiden puolueettomuutta ja luotettavuutta. (Tuomi & Sara-järvi 2011, 135.) Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että aihe oli tutkijalle vieras eikä hän tuntenut toimijoita tai osallistujia. Tästä syystä pystyitin antamaan puolueettoman näkökulman tutkimukseeni.

Havainnoinnin luotettavuutta lisäsi se, että jokaisen havainnointi kerran jälkeen kirjoitettiin heti käsin tehtyjen muistiinpanojen pohjalta havainnointipäiväkirjaa, jolloin lähipäivän tapahtumat olivat vielä tuoreessa muistissa. Luotettavuuden lisäämiseksi havainnointipäiväkirjaan tehtiin, jokaisen lähipäivän ohjelmarunko, jotta myöhemmin voitiin palata lähipäivien ohjelmaan. Lähipäivien vetäjät toivoivat, ettei koulutuksen sisältöjä esitetä lähipäivien ulkopuolelle, joten ohjelmarunkoja ja lähipäivien sisältöjä en ole tutkimuksessani kuvaillut.

Laadullisessa tutkimuksessa reliaabelius koskee aineiston laatua ja tutkijan toimintaa. Haastatteluaineiston luotettavuus on yhteydessä sen laatuun. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185, 189.) Haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Tästä syystä tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa, siksi tulosten yleistämistä ei pidä liioitella.

Luotettavuuden ja laadun lisäämiseksi kirjallisuuteen perehdyttiin hyvin ennen haastatteluja, koska haastattelijalla ei ollut kokemusta, eikä koulutusta haastatteluista. Tutkimuksessani teemahaastattelurungon teemat nousivat teoriasta ja teemahaastattelurunko laadittiin itse. Teemahaastattelurunko hyväksyttiin ohjaajilla ennen haastatteluja. Luotettavuutta lisäsi se, että tehtiin esihaastattelu, jossa haastattelusta saatiin harjoitusta ja pystyttiin testaamaan haastattelurunkoa. Teemahaastattelurunko oli puolistrukturoitu. Voi olla, että avoimella teemahaastattelurungolla olisi saatu laajemmin tai suppeammin ihmisten kokemuksia ja tällöin tulokset olisivat voineet olla erilaisia. Yksi haastateltava vastasi teemahaastattelun kysymyksiin sähköpostitse, tämän vastaus hylättiin ja tilalle sovittiin uusi teemahaastattelu.

Haastattelut toteutettiin työntekijöiden työpaikoilla rauhallisissa tiloissa, silti yksi haastattelu keskeytyi oveen koputtamisella ja kahdessa haastattelussa puhelin soi. Nämä eivät kuitenkaan vaikuttaneet mielestäni haastattelutilanteeseen tai luotettavuuteen. Haastattelua pystyttiin heti jatkamaan ja eikä keskeytykset vaikuttaneet haastateltavien orientaatioon. Luotettavuutta lisäsi se, että haastattelu tilanteessa ilmapiiri oli rento ja avoin. Tähän varmasti vaikutti se, että haastattelija ja oli kevään aikana havainnoimassa haastateltavia ja näin jo heille ennestään tuttu.

Haastattelun laatua parantaa myös se, että haastattelut litteroidaan nopeasti ja litteroija on tutkija itse (Hirjärvi & Hurme 2000, 85). Litteroinnit suoritettiin itse ja koko aineisto litteroitiin luotettavuuden lisäämiseksi. Litteroinnit tehtiin nopealla aikataululla haastattelujen jälkeen. Litteroidessa aineistoa huomattiin, että jossain kohti lisäkysymyksillä oltaisiin voitu selkeyttää haastateltavien näkemyksiä tai saada vielä tarkempaa lisätietoa. Analyysin toteuttamisessa hankaluutta tutkijalle tuotti alkuun kategorioita kuvaavien niminen löytyminen, missä meni tutkijalta alkuun paljon aikaa. Luotettavuuden lisäämiseksi tekstiin on lisätty haastateltavien suoria lainauksia, jotta lukija voi nähdä millaiseen aineistoon sisällönanalyysi perustuu ja miten tämä on tehty sekä miten tuloksiin on päästy.

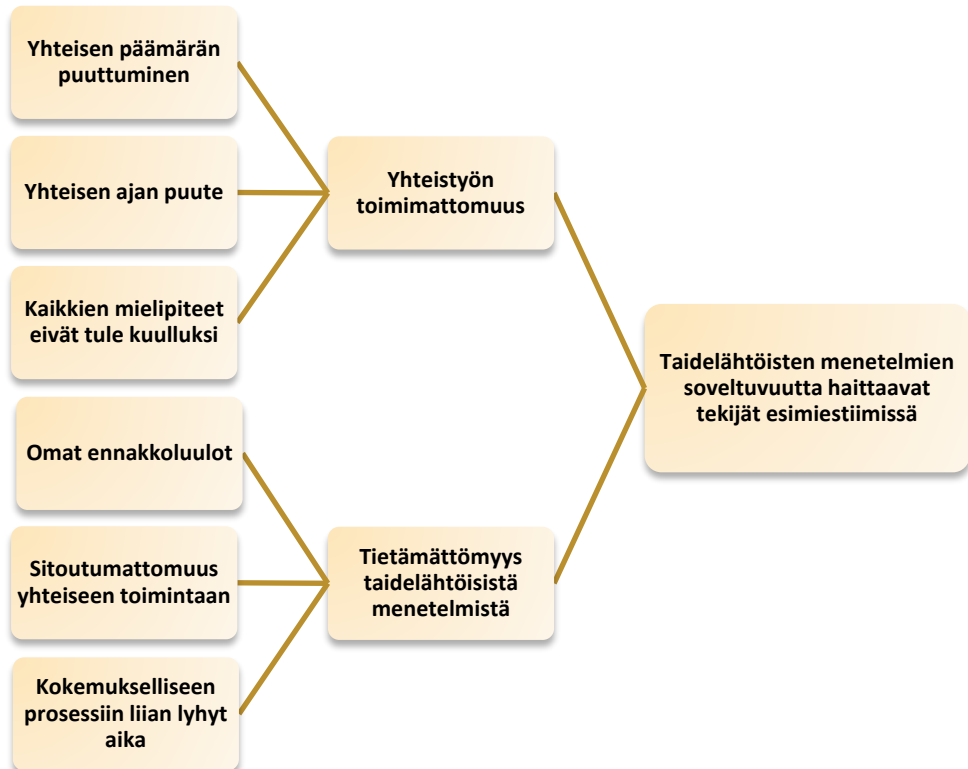
Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että haastatteluihin otettiin mukaan vain ne henkilöt, jotka osallistuivat kolmelle tai neljälle lähipäivälle. Vaikka haastattelujen otos oli pieni tutkimuksen luotettavuutta ja sen kykyä antaa sattumanvaraisia tuloksia lisäsi se, että haastateltavien vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia, vaikka haastateltavat kuvailivatkin omia kokemuksiaan. Havaintomateriaalista oli nähtävissä myös samoja asioita haastattelujen kanssa ja se, että havaintomateriaali tuki haastattelu aineistoa. Tästä voidaan ajatella, että tutkimuksesta löydettiin saturaatio eli aineisto alkoi toistamaan itseään.

Havainnointimateriaalin ja haastattelumateriaalin turvallisuus on tärkeää varmistaa, koska ne ovat tutkijalle elintärkeitä (Grönfors 2008, 79). Siksi havainnointipäiväkirjan ja haastattelujen tiedot tallennettiin tietokoneen kovalevyille, muistitikulle ja tulostettiin. Tulostetut versiot kerättiin turvalliseen paikkaan, jotta salassapito säilyy. Tutkimuksen valmistuttua tietokoneelta poistetaan tutkimusmateriaali ja tulostetut versiot poltetaan.

7 TULOKSET TAIDELÄHTÖISTEN MENETELMIEN SOVELTUVUUDESTA ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEEN

7.1 Taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavat tekijät

Taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavat tekijät esimiestiimissä olivat yhteistyön toimimattomuus ja tietämättömyys taidelähtöisistä menetelmistä. Esimiestiimin yhteistyön toimivuutta haittasi ennen lähipäiviä yhteisen päämäärän puuttuminen, yhteisen ajan puute ja se ettei kaikkien mielipiteet tulleet kuulluksi. Ihmisten tietämättömyys taidelähtöisistä menetelmistä aiheutti omia ennakkoluuloja, sitoutumattomuutta yhteiseen toimintaan ja sen, että kokemuksellisen prosessi oli liian lyhyt. Nämä on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavat tekijät esimiestiimissä

Yhteistyön toimimattomuutta haittaavat tekijät

Yhteistyön toimivuutta haittasi haastateltavien mukaan ennen lähipäiviä **yhteisen päämäärän puuttuminen**. Haasteeksi koettiin se, että kolmesta vanhasta yksiköstä muodostettiin yksi yhteinen tiimi. Yksi haastateltavasti kuvaili tuntemuksiaan niin, että koki olevansa yhteisön laidalla ja kovasti yrittävänsä päästä yhteisöön tai kuulua sinne. Ennen lähipäiviä koettiin, että vanhat yksiköt olivat tiimissä vahvasti esillä. Haastetta toi myös se, että esimerkiksi vammaispalvelun puolella on eri lainsäädäntö kuin pitkäaikaishoidon- tai palveluasumisenpuolella. Vammaispalvelun ihmiset toivatkin alkuun esille, että kokivat tämän vuoksi itsensä ulkopuolisiksi.

"Oli vähän sellainen että mä oon siellä yhteisön laidalla yritän päästä ja kuulua sinne välillä tuntuu, että kuulun sinne ja välillä tuntuu että en kuulu siihen." (B)

"Oltiin vaan siinä omassa porukassa kuiskittiin välillä siellä että taas ollaan puhuttu muiden asioista tunti eikä tää kosketa meitä ollenkaan." (F)

Yhteisen ajan puute koettiin haittaavana tekijänä esimiestiimissä. Haastateltavat kokivat, että tapaamisia on liian harvoin ja tapaamiseen varattu aika on liian lyhyt. Haastateltavat kertoivatkin, että tapaamisissa ollaan aina tiukan asian äärellä ja asiaa on paljon. Aikaa keskusteluille tai toisiin tutustumiselle ei jää. Haastateltavien mukaan tätä asiaa on hieman helpottanut vammaispalvelun, pitkäaikaishoidon ja palveluasumisen omat tiimipalaverit, joissa heidän asioihinsa voidaan enemmän paneutua. Esille tuli kuitenkin se, että omat tiimipalaverit eivät paranna johtoryhmän tiimin yhteenkuuluvuutta ja toisaalta voi jopa hieman tätä hajottaa entisestään.

"Minusta liian harvoin tavataan ja aina ollaan niin kun sen tiukan asian kanssa." (E)

"Se meidän yhteinen aika on niin hirveen lyhyt ja meillä on aina ihan hirveesti asioita. Me ei päästä hirveesti vaikuttaa siihen tiimiytymiseen, että ei me päästä tiimiytymään." (A)

Yhteistyötä haittaavaksi tekijäksi koettiin esimiestiimissä se, että **kaikkien mielipiteet eivät tulleet kuulluksi**. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille ison ryhmäkoon. Haasteeksi koettiin se, että isossa työryhmässä kaikkien mielipiteet eivät pysty tulemaan esille. Vuorovaikutuksen tiimissä ei koettu olevan tasapuolista eikä tasapainoista. Haastateltavien mielestä tiimin asioiden käsittelytapakaan ei ollut vuorovaikutteinen. Vahvat persoonien koettiin olevan johtoryhmässä enemmän äänessä. Yksi haastateltavista kuvailikin tilannetta niin, että osa on äänessä, osa ei puhu mitään ja osa ei uskalla puhua mitään. Haastattelussa ja ensimmäisenä lähipäivänä tuli ilmi, että tiimissä oli näpäyttelijöitä ja ihmisiltä toivottiin, että heillä olisi rohkeutta palauttaa keskustelu asiaan. Ensimmäisenä ja toisena lähipäivänä toisten puheet keskeytet-

tiin, eikä heitä kuunneltu loppuun. Toisena lähipäivänä myös tehtävien antoja jouduttiin useampaan kertaan toistamaan.

"Niin niin kyllähän meillä kokoajan vähän on se ongelma kun se on niin valtavan iso se työryhmä niin siinä ei varmaan ihan väkisinkään ihan kaikkien kannat pystykään tulla esille." (C)

"Vahvat persoonat on ollut silloin enemmän äänessä rohkeemmin. Sitten on sellaisia kuulustelijoita ni ei oo varmasti sanoneet mitään." (E)

"Ettei sanota niitä asioita mitkä oikeesti on mielessä. Sit niistä vähän puhutaan selän takana ja ois tääkin pitänyt tässä sanoo mutten uskaltanut sanoo tai miten sen asian esitän tai miten toiset sen ottaa sen asian."(F)

Tietämättömyys taidelähtöisistä menetelmistä

Tietämättömyys taidelähtöisistä menetelmistä aiheutti **ihmisille omia ennakkoluuloja**. Haastateltavien mukaan osalla oli jo negatiivinen asennoituminen silloin, kun heille käytiin tammikuussa esittäytymässä ja osa tulikin lähipäiviin negatiivisella mielellä. Negatiivisen suhtautumisen koettiin haittaavan sitä hyvää oloa minkä itse lähipäiviltä sai. Puolella haastateltavista oli ennakko asenteita taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan ennen lähipäiviä. Ihmiset kokivat pelkoa siitä, että nolaa itsensä lähipäivillä. Pelkoa herätti se, mitä lähipäivillä joudutaan tekemään. Tästä huolimatta haastateltavat kokivat haittaavaksi tekijäksi sen jos ihminen ei suostu heittäytymään tai käymään edes siellä epä mukavuusalueella. Koettiin, että jokainen ihminen joutui pohtimaan omaa valmiuttaan lähteä lähipäiviin, omaa motivaatiotaan sekä sitä paljonko energia niihin laittoi.

"Jos siihen kovasti suhtautuu kielteisesti ja ei suostu heittäytyä eikä edes käymään siellä epä mukavuus alueella. Kyllähän se esteenä sillon on." (B)

"Aika moni tuli sinne että hirveen negatiivisellä mielellä, ihan jo siinä vaiheessa kun nää kävi esittäytymässä." (A)

Sitoutumattomuus yhteiseen toimintaan koettiin haittaavana tekijänä. Tämä ilmeni siten, etteivät kaikki osallistuneet lähipäiviin. Ajanpuute ja valtava työn määrä tuotiin esiin. Koettiin, että lähipäiviin tulo kiireisten työtehtävien ääreltä esti alkuun omaa orientaatiota ja aiheutti alkuun negatiivista tunnetta, että onko tämmöiseen aikaan. Yksi haastateltavista kertoikin miettineet sitä, miksi pois jääneet eivät pitäneet lähipäiviä niin tärkeinä, että olisivat järjestäneet tähän aikaa. Haastateltavat kokivat, että niillä jotka eivät osallistuneet lähipäiviin jäi kokematta joku tärkeä asia muiden kanssa. Poissa olleet eivät saaneet samaa kokemusta mitä muut, tällöin koko johtoryhmän yhteinen kokemus jäi puuttumaan.

"Tietenkin jos kokee kovin vieraaksi niin ei välttämättä sitten osallistu ja jää niistä pois eikä tuu sitten sitä kokemusta mitä muilla on. Ei se yksi ihminen oo siinä sitten samanlaisilla eväillä mukana." (E)

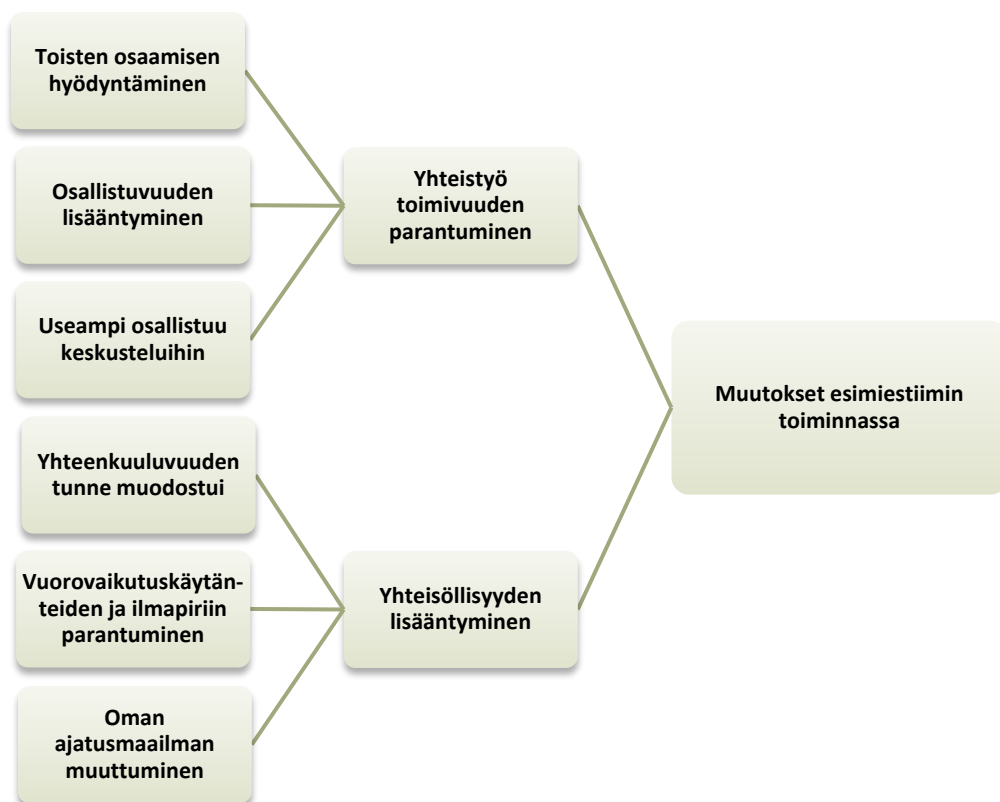
"Ihmiset tuli todella kiireisistä työtehtävistä ääreltä eivätkä olleet sitä kautta heti varsin orientoituneita." (D)

Kokemuksellisen prosessiin koettiin ajan olevan liian lyhyt. Vaikka esimiehet toivatkin esille, että lähipäiviin oli vaikeaa järjestää aikaa moni haastateltavista koki, että neljä lähipäivää on vähän. Osa toikin esille, ettei näin lyhyessä ajassa saada vielä kovin suurta muutosta aikaan. Ajatuksia ja huolta herätti se, että miten kevään lähipäivien anti saadaan siirrettyä käytäntöön. Myöhemmäksi nähtäväksi jää kantoiko lähipäivien annista mikään johtoryhmään asti.

"Musta se oli liian lyhyt rupeama. Ois pitänyt olla useammin. Useammin niin ehkä tuloksia näkys enemmän. " (E)

7.2 Muutokset esimiestiimin toiminnassa

Muutokset esimiestiimin toiminnassa oli yhteistyötoimivuuden parantuminen ja yhteisöllisyyden muodostuminen. Yhteistyön toimivuuden parantuminen muodostui haastateltavien ja havainnointien mukaan toisten osaamisen hyödyntämisestä, osallistuvuuden lisääntymisestä sekä siitä, että useampi osallistui keskusteluihin. Yhteisöllisyys muodostui yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisestä, vuorovaikutuskäytänteiden ja työilmapiirin parantumisesta sekä oman ajatusmaailman muuttumisesta. Nämä on kuvattu Kuviossa 4.



KUVIO 4. Muutokset esimiestiimin toiminnassa

Yhteistyön toimivuuden parantuminen

Taidelähtöisin menetelmin toteutetut lähipäivät paransivat esimiestiimin yhteistyön toimivuutta. Yhteistyön toimivuutta lisäsi se, että esimiehet **oppivat hyödyntämään toistensa osaamista**. Haastateltavat kokivat, että yhteydenotto kollegoiden kanssa on helpompaa, kun tunnetaan ihmisiä paremmin ja tiedetään toisten vahvuuksia. Neuvoa ja apua kysytään herkemmin toiselta kollegalta. Lähipäivät edesauttoivat asioiden rakentavaa arviointia ja vastuunjakamista. Nämä asiat ovat helpottaneet esimiesten työtä sekä auttaneet arkipäivän asioista selviytymisessä.

"Siellä on tutustunut omiin kollegoihin ja se on helpottanut sitä omaa työtä. Kun siellä on tutustunut näihin ihmisiin niin vielä helpompi soittaa ja kysyä neuvoa toiselta kollegalta jonka kanssa juuri eilen pelleili jotain siellä niin tottakai se on aina helpompaa." (A)

"Meillä on varmasti kaikilla hyviä kontakteja nyt ne on tietysti lisääntynyt että heidän mites sä tän asian viet ja tietää että jotkut on jo jotain asiaa vähän pidemmälle vienyt niin osataan sitten ite tehdä niitä suoria kysymyksiä ja tota kontakteja sitten kollegoihin. Selvitään sitten näistä arjen jutuista." (C)

"Kollegoista tietää enemmän ja sitä kautta avautuu erilaisia keskusteluja, sitä kautta sitä tuntemusta, sitä kautta ehkä hyvinkin luovia keskusteluja siitä miten jonkun asian kanssa vois toimia täällä työssä jonkun haastavan asian kanssa." (D)

Havaintojen pohjalta esimiesten toiminta kevään edetessä muuttui niin, että **osallisuus lähipäivinä lisääntyi**. Ihmiset lähtivät helpommin toimintoihin mukaan ja heittäytyivät. Ensimmäisenä lähipäivänä vapaaseen loppupuheen vuoroon ja vapaaseen kirjoitustehtävään otti kantaa vain seitsemän ihmistä. Toisena lähipäivänä oli vain neljä ihmistä, jotka eivät ottaneet kantaa keskusteluihin. Kolmantena lähipäivänä kaikki yhtä ihmistä lukuun ottamatta osallistuivat johonkin vapaaseen keskuste-

luun tai kertoivat mielipiteensä. Viimeisellä kerralla otettiin vähemmän kantaa yhteisiin puheenvuoroihin kuin kolmannella kerralla, mutta hyvää keskustelua, heittäytymistä ja asioiden jakamista tuli. Viimeisellä kerralla kannustettiin toisia enemmän sekä siellä oli mukana leikkimielistä kilpailuhenkeä.

Haastateltavat kokivat saaneensa kevään aikana lähipäiviltä rohkeutta esillä olemiseen sekä uskallusta olla oma itsensä. Yhä **useamman kerrottiin osallistuvan keskusteluihin** ja uskaltavan sanoa ääneen mielipiteensä sekä ajatuksensa johtoryhmässä. Lähipäivillä kevään aikana ihmiset ottivatkin vapaisiin keskusteluihin enemmän kantaa ja oli hienoa huomata kevään edetessä, että hiljaisimmatkin ottivat lähipäivinä puheenvuoroja. Ainoastaan yksi haastateltavista koki, että johtoryhmässä muutosta ei ole tapahtunut. Hänen mielestään ne, jotka ovat äänessä, ovat äänessä ja ne jotka ovat hiljaa, ovat hiljaa. Havaintojen pohjalta kuitenkin keskustelu, mielipiteiden, kokemusten ja näkemysten vaihto lisääntyi lähipäivien aikana.

"Rohkeemmin asioihin otetaan kantaan mitä aikaisemmin. Tosiaan ne hiljaisimmatkin pääsee ja uskaltavat sanoa jotakin ettei ne voimakkaat ja äänekkään oo siellä koko aika esillä." (E)

"Mulla on jopa tuonut sen oman vaikutteen siinä sen, että jos sä aattelet haluatko ja jaksatko jatkaa päällikön hommia. Kun on tuo rentous ja kaikki tullut siihen voit olla niin kun oma ittes ni itellekin tullut semmonen että täähän on tavallaan ihan mukavaa." (F)

Yhteisöllisyyden lisääntyminen

Lähiesimiesryhmän **yhteenkuuluvuuden tunne** muodostui luottamuksen heräämisestä ja kuulumisen tunteesta porukkaan. Koettiin, että jokaisesta on tullut esiin omia vahvuuksia ja persoonia, jotka ovat auttaneet oman paikkansa löytämisessä. Johtoryhmätyöskentelyssä koettiin tulevan esille toisten vahvuuksia eri tavalla kuin

ennen TAI LIKU projektia. Haastateltavat kertoivat tilanteen muuttuneen kevään aikana niin, että he ovat hyväksyneet tulevansa eri taustoista ja ovat nyt siinä vaiheessa, että menevät yhtenä porukkana eteenpäin. Tutustuminen toisiin paremmin lisäsi esimiestiimin luottamusta sekä toisen työn kunnioittamista ja arvostamista. Haastateltava kertoi lähipäivinä oppineensa arvostamaan kollegoitaan siitä, että heistä löytyy heittäytymiskykyä ja he ovat kuitenkin mahtava porukka, kun lähtivät lähipäiviin mukaan samalla tavalla kuin johonkin muuhun juttuun.

"Se semmoinen kuulumisen tunne ja se luottamus on herännyt niin ku itelle ja se semmoinen että mä kuulun siihen porukkaan. Oisko vähän jokainen löytänyt tai jostaisesta tullut esiin niitä omia vahvuuksia ja persooniakin ja sit löytänyt vähän niin kun oman paikkansa siinä." (B)

"Se on sillain muuttunut, että on hyväksynyt, että me tullaan eri maailmoista ja eri taustoista. Nyttten ollaan siinä vaiheessa että mennään sitten yhtenä porukkana eteenpäin." (C)

"Toisen työn kunnioittaminen ja arvostaminen ja varmaan tää luottamus kun on tutustunut paremmin niin onhan ne lisääntynyt ja tulleet paremmaksi." (D)

Vuorovaikutuskäytänteet ja ilmapiiri muuttuivat kevään aikana paremmaksi. Ilmapiirin koettiin olevan avoimempaa, rennompaa ja vapautuneempaa. Haastateltavat kokivat, että ilmapiirin muutos parempaan suuntaan on vaikuttanut siihen, että ihmiset sanovat mielipiteensä rohkeammin ja hölmöltäkin tuntuvia asioita uskalletaan kysyä. Haastateltavat kertoivat luottamuksen ja turvallisuuden ryhmään kohtaan parantuneen. Vuorovaikutuksen koettiin lisääntyneen lähiesimiesryhmässä. Ainoastaan yksi haastateltava oli sitä mieltä, että vuorovaikutuskäytänteet eivät ole muuttuneet miksiäkään kevään aikana.

Kuuntelemisen tärkeydestä puhuttiin lähipäivinä paljon ja toisena lähipäivänä tätä harjoiteltiin. Kuunteleminen osoittautui yllättävän vaikeaksi esimiesryhmässä. Ensimmäisellä ja toisella kerralla ihmisten puheenvuoroja keskeytettiin, puhumalla päälle. Kolmantena ja neljäntenä lähipäivänä ihmisille annettiin tilaa puhua asia loppuun, vaikka ajoittain aloitettiin samaan aikaan puhumaan. Kahtena viimeisenä lähipäivänä ketään ei keskeytetty kesken puheenvuoron.

"Se ilmapiiri on sillä lailla vapautunut sillä lailla rohkeemmin asioihin otetaan kantaa mitä aikaisemmin." (E)

"No kyllä se vuorovaikutus on lisääntynyt sitä kautta, että sitä luottamusta ja tavaltaan sitä turvallisuuttakin ryhmää kohtaa on tullut" (D)

"Kuunteleminen ja se huumori siellä. Sitten se, että jokainen sanoo oman mielipiteensä ja jokaisen mielipidettä oikeesti arvotetaan ja kuunnellaan. Oikeesti ei se, että mun pitää sanoo mielipiteeni johonkin ei oo se keskeisin juttu vaan osaa pysähtyä kuuntelemaan." (F)

Lähipäivät **muuttivat esimiesten omaa ajatusmaailmaa**. Puolella haastateltavista oli ennen lähipäiviä positiivinen, myönteinen ja innostunut asenne taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan. Yksi haastateltavista koki positiivisen asenteen vahvistuneen. Toinen haastateltavista koki taidelähtöisten menetelmien tärkeyden yhtenä toimintamuotona vahvistuneen. Kolmas haastateltava ei kokenut asenteidensa muuttuneen taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan. Hänen mielestään lähipäivät lopuivat kesken.

Puolella haastateltavista oli ennakoasenteita tai epäilevää suhtautumista taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan. Heidän asenteensa kuitenkin muuttuivat lähipäivien aikana positiivisemmaksi. Hyvänä koettiin, että itsestään joutui muuttamaan asenteitaan. Haastateltavat kokivat hyvänä sen, että asioita joutui lähipäivinä katsomaan eri näkökulmista.

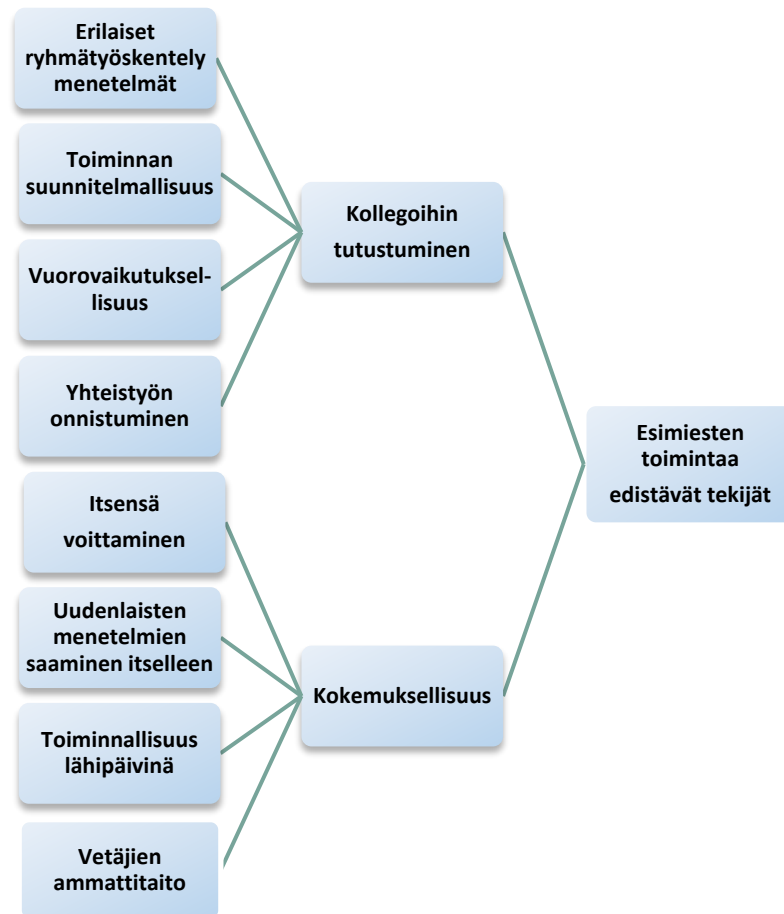
"Luulisin näin, että asenteet on muuttuneet. Uskoisin, että kyllä siitä kaikille jotain jäi, en usko että kukaan sanoo että tää oli täysin turhaa. " (A)

"Kyllä sillon ihan oikeesti aatteli että apua miten hyvää tekee katsoa tavallaan ihan eri silmistä ja vähän niin kun näitä karrikoituja tyyppejä sillain, että kyllä se ihan hyvää tekee." (C)

"Tosi kauheet asenteet ja se oli hyvä, että sen joutu murtaa itsessäkin ja tajuamaan sen että oikeesti pitää joskus muuttaa asennettaan mutta se on sitä epävarmuutta." (F)

7.3 Esiimestiimin toimintaa edistävät tekijät

Taidelähtöisillä menetelmillä toteutetut lähipäivät edistivät esimestiimin kollegoihin tutustumista ja kokemuksellisuutta. Taidelähtöisin menetelmin toteutetuilla lähipäivillä kollegoihin tutustumista edistävänä tekijänä haastateltavat, kokivat erilaiset ryhmätyöskentely menetelmät, toiminnan suunnitelmallisuuden, vuorovaikutuksellisuuden ja yhteistyön onnistumisen. Taidelähtöisin menetelmin toteutetuilla lähipäivillä kokemuksellisuutta edistävät tekijät olivat haastateltavien mukaan itsensä voittamisesta, uudenlaisten menetelmien saamisesta itselleen, toiminnallisuus lähipäivinä ja vetäjien ammattitaito. Nämä on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Esimiesten toimintaa edistävät tekijät

Kollegoihin tutustumista edistävät tekijät

Haastateltavat kokivat, että tutustumista toisiin kollegoihin lähipäivinä edistivät **erilaiset ryhmätyöskentelymenetelmät**. Ryhmien muodostumisen vaihtelujen kautta ihmiset pystyivät tutustumaan toisiinsa monipuolisesti eikä työskentely lähipäivinä tapahtunut tuttujen ja turvallisten ihmisten kanssa. Ryhmätyöskentelyn sujuminen vieraiden ihmisten kanssa lisäsi onnistumisen tunnetta ja me- henkeä. Ryhmien muodostelujen vaihtelujen ja yhdessä tekemisen myötä koettiin, että ihmisistä nähtiin uusia piirteitä ja puolia. Uusien piirteiden ja puolien näkemisen koettiin helpottavan jatkossa yhteistyötä muiden kanssa. Pienemmissä ryhmissä osasta oli helpompi puhua asioista. Erityisesti ensimmäisenä lähipäivänä pienemmissä ryhmissä ihmiset

uskalsivat puhua asioista enemmän, mutta yhteisiin vapaisiin keskusteluihin aika harva otti kantaa. Kevään edetessä yhteisiin keskusteluihin osallistuttiin enemmän.

"Ne pakolliset ryhmätehtävät. Sitä kautta tuli toiset tutuiksi." (F)

"Oli se kaikki tekeminen yhdessä. Se ryhmäytyminen eri porukoissa ja tutustuttiin tavallaan vieraitten kanssa joita ei paljon tuntenutkaan ku nimeltä." (B)

"Kun sattui sellaisia että lyötiin neljä viisi ihmistä, jotka oli mulle sillein niin kun ns. vieraita joittenka kanssa en oo niinkään työskennellyt ja me saatiin homma toimimaan niin tota kyllähän siinä tuli, että hyvä me." (A)

Lähiesimiestoimintaa edistävänä tekijänä haastateltavat kokivat toiminnan **suunnitelmallisuuden**. Hyvänä koettiin, että lähipäiviin oli annettu aikaa. Palvelujohtajan paikalla olo koettiin hyvänä esimerkkinä sen suhteen, että hän katsoi asian tarpeelliseksi. Työstä irtautumisen muunlaiseen toimintaan ajateltiin tuovan ihmisistä esille sellaisia piirteitä mitä ei esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa tulisi ilmi. Lähipäivien ajateltiin nopeuttaneen tutustumista ja uusien piirteiden tuloa esiin ihmisistä.

"Kyllä ihan selkeesti ku tähän oli irotettu aikaa tähän näihin tapaamisiin kolmetuntia kerrallaan niin meillä oli niin kun aikaa tutustua toisiimme." (D)

"Ydin tehtävästä irrottautumista vähän muunlaiseen toimintaan. Ihmisistä tuli ehkä piirteitä esille mitä ei sitten ihan sellaisella asialinja, lyhyellä ja ytimekkäällä asialinja puolella tule joskin nekin sitten ajastaan varmasti sitten tulee." (D)

Yhteistyön onnistumista lähipäivinä edisti se, että ihmiset osallistuivat aktiivisesti yhteisiin toimintoihin. Lisäksi oma asenne ja huumori lähipäivinä nähtiin tärkeänä edistävänä tekijänä. Haastateltavat kokivat kaikkien osallistuvan ja tsemppaavan hyvin yhteisiin toimintoihin. Negatiivisesti asiaan suhtautuvien ihmisten koettiin

osallistuivat lähipäiviin aktiivisesti. Havainnointi tukee sitä, että kaikki olivat lähipäivillä hyvin mukana. Naurua sekä huumoria mahtui kaikkiin lähipäiviin.

"Musta tuntuu, että kakki niin kun tsemppasi siinä, että ne meni tosi hienosti ja vaikka oli näitä negatiivisesti suhtautujia niin ne oli kuitenkin sen koulutuskerran ajan aina täysillä mukana." (A)

"Mä niin kun koen hirveen hyvänä sen, että ne oli hirveen hauskoja että saatiin paljon rentouduttua ja nauraa." (C)

Ihmisten välistä **vuorovaikutuksellisuutta** lähipäivinä edistettiin mm. vuorovaikutus käytänteitä harjoittelemalla. Havaintojen perusteella erityisesti toisten kuuntelu osoittautui vaikeaksi toisena lähipäivänä. Erityisesti tehtävien antoja ei maltettu kuunnella ja ne jouduttiin useampaan kertaan toistamaan. Havainnointien ja haastattelujen mukaan avoin ja rento ilmapiiri edisti taidelähtöisillä menetelmillä toteutettuina päivinä esimiestiimin toimintaa.

"Kauheesti puhetta synty, vallankin silloin ku piti olla hiljaa niin ihan hirveesti." (B)

"Musta niissä oli kyllä semmoinen kiva ilmapiiri." (3)

Kokemuksellisuutta edistävät tekijät

Yhtenä esimiesten kokemuksellisuutta edistävä tekijä lähipäivinä oli **itsensävoittamisen tunne**. Itsensävoittamisen tunne tuli lähipäivillä heittäytymisestä mukaan toimintoihin ja epämukavuus alueella olemisesta. Näiden koettiin tuovan uskallusta ja rohkeutta sekä tiivistävän esimiestiimiä. Lähipäivinä ihmiset kokivat, että voivat haastaa itseään ja katsoa miten tähän reagoidaan. Heittäytymisen kautta koettiin, että arvostus toisia kollegoita kohtaan lisääntyi. Hyvänä koettiin se, että lähipäivät olivat jokaiselle yhtä vieraita ja että tilanne oli kaikille samanlainen.

"Jokainen joutu heittäytymään olemaan pikkusen niin kuin ei mukavuus alueella. Se oli kaikille se tilanne vähän niin kun samanlainen ehkä se sitten tuo semmoista uskallusta ja rohkeutta ja toisaalta tiivistää sitä porukkaa." (E)

"Just se, että jokaiselle se oli yhtä hankalaa tai vierasta paremmin. Yhtä vierasta ja mä oon ihan tyytyväinen, että meidät laitettiin vähän sinne epämukavuus alueellekin, se oli hyvä juttu." (B)

Esimiehet kokivat saaneensa lähipäiviltä **itselleen uudenlaisia menetelmiä työhönsä**. Toisena lähipäivänä esimiehet saivat ihan konkreettisia työkaluja itselleen, joita voivat työssään käyttää. Lähipäivistä koettiin saavan itselleen esimerkiksi: voimaa, jaksamista, vinkkejä asioiden käsittelyyn sekä esiintymisvarmuutta. Hyvänä koettiin erilaisten asioiden kokeileminen sekä uudenlaisten ajattelutapojen saaminen.

"Mä oon saanut sieltä voimaa ja jaksamista. Sit sieltä on saanut näitä hyviä tipsejä tähän ryhmäytymiseen ja tiimiytymiseen mitä pystyy sitten käyttämään tässä omassa työyhteisössä." (A)

"Sai jotakin vinkkejäkin miten vois jotain asiaa käsitellä. On hyvä kokeilla vähän erilaista." (B)

"No läsnäoloa, kuuntelua, sitten esiintymisvarmuutta, heittäytymistä ja huumorin käyttöä välineenä, työkaluja palavereihin sain ihan hirveesti. Musta niin kun tosi paljon sai itelleen." (F)

Toiminnallisuuden lähipäivinä koettiin edistävän lähiesimiesryhmän toimintaan. Erityisesti itse tekemisen koettiin edistävän yhteisöllisyyttä enemmän, kuin esimerkiksi pöydänääressä istumisen. Itse tekemisen kautta koettiin, että toisiin tutustumisenkin oli helpompaa ja tätä kautta myös yhteydenotto toisiin helpottui. Fyysisen

koskemisen koettiin rikkovan jätää lähiesimiesten väliltä. Oma kokemus mikä lähipäiviltä tuli koettiin tärkeänä. Tämän koettiin auttavan kuulemiseen ja toisen huomioonottamiseen. Lähipäivien keinojen koettiin, rikkovan jonkinlaisia muureja.

"Mä tykkäsin niistä keinoista justiin, että sai itse tehdä ja laittaa omaa kroppaa siellä likoon niin kyllä sen mun mielestä niin kun sitä kautta tutustu paremmin niin muihin, muihin meidän tiimin jäseniin." (A)

" Kyllä se varmaan se kokemuksellisuus on. Se oma kokemus joka sieltä tulee. Miten se auttaa siihen kuuntelemiseen ja muutenkin tähän toisen huomioon ottamiseen. "
(E)

Yhtenä lähiesimiesten kokemuksellisuutta edistävä tekijä lähipäivinä oli **vetäjien ammattitaito**. Haastattelujen ja havaintojen mukaan vetäjät saivat esimiehet aina innostumaan lähipäivillä ja heittäytymään toimintoihin mukaan. Vetäjien ammattitaito näkyi siinä, että kaikki osallistuivat toimintoihin ja ylittivät itsensä. Vetäjien heittäytyminen koettiin myös edistävänä tekijänä. Ryhmätoiminnot ja esimiesten osallistaminen koettiin hyvänä.

"Ohjaajat vaikutti tosi paljon, että eihän me keskenään jos ois nuo ajat oltu niin saatu sitä asiaa etenee sillä lailla että se heidän ansioistaan se tapahdu." (B)

"Musta ne vetäjän onnistu hyvin siinä jotenkin karistaa heti siinä alussa sen että sai meidän innostumaan ja heittäytymään siihen." (C)

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voitiin kehittää esimestiimin työskentelyä. Tutkimuksessani selvitin, mitkä tekijät esimestiimissä haittasivat taidelähtöisten menetelmien sovellettavuutta ennen lähipäiviä, miten lähiesimestiimin toiminta muuttui kevään aikana ja mitkä tekijät lähipäivillä edistivät esimiesten toimintaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voidaan tukea työyhteisöjen kehittämistä. Tutkimuksessa taidelähtöiset menetelmät ovat yleiskäsite monenlaiselle työskentelylle ja eri taide-
muodolle. Lähipäivinä taidetta käytettiin soveltaen. Tulokset perustuvat lähipäivien havainnointiin ja esimiesten haastatteluissa esille tuomiin kokemuksiin. Tutkimuksen tietoja hyödynnetään TAI LIIKU- projektin toimijoiden tuottamien työelämän kehittämispalvelujen jatkokehittämisessä. Tuloksissa on nähtävissä, että esimestiimin taidelähtöisiä menetelmien soveltuvuutta haittaavia tekijöitä voidaan taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä muuttaa. Tuloksista näkyy myös se, että lähipäivien edistävät tekijät ovat yhteydessä esimestiimin muutoksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että taidelähtöisten menetelmien soveltamista haittaavana tekijänä esimestiimissä olivat esimestiimin yhteistyön toimimattomuus ja tietämättömyys taidelähtöisistä menetelmistä. Tulokset esimestiimin yhteistyön toimimattomuudesta ovat pääsääntöisesti haastateltavien kokemuksia johtoryhmän tilanteesta tammikuusta ennen taidelähtöisin menetelmin toteutettuja lähipäiviä. Esimiehet tuntuivat olevan hyvin tietoisia yhteistyön toimimattomuutta haittaavista tekijöistä ja lähipäiviltä ehkä toivottiinkin osittain apua näihin. Suurimmaksi haasteeksi ihmiset kokivat organisaatiomuutoksen, ison ryhmäkoon ja sen, etteivät tunneneet toisiaan. Keväällä juuri ennen lähipäiviä toteutettu organisaatiomuutos, jossa vammaispalvelu, pitkäaikaishoito ja palveluasuminen yhdistettiin yhdeksi yksiköksi

aiheuttivat sen, ettei tiimillä ollut vielä yhteistä päämäärää. Eri lainsäädännöt vammaispalvelussa, pitkäaikaishoidossa ja palveluasumisessa vaikeuttivat yhteisen päämäärän löytymistä. Perusedellytys tiimin toimivuudelle on se, että jokaisella tiimillä on yhteinen päämäärä, johon tiimi sitoutuu (Hellstro, ym. 2005, 102; Kasslin- Pottier 2012, 58-59). Tässä tutkimuksessa ison ryhmäkoon koettiin haittaavan sitä, etteivät kaikkien mielipiteet eivät tulleet kuulluksi johtoryhmässä. Toimiva tiimityö edellyttää avointa ja rehellistä vuorovaikusta, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat (Buljac-Samardzic, ym. 2010, 314; Jalonen & Lampi 2012, 91; Kasslin-Pottier 2012, 60). Siihen, etteivät kaikkien mielipiteet tulleet kuulluksi johtoryhmässä saattoi osaltaan vaikuttaa myös se, etteivät ihmiset tunteneet toisiaan ja se, että vuorovaikutuksen ei koettu olevan tasapuolista eikä tasapainoista.

Toisena taidelähtöisten menetelmien sovellettavuutta haittaavana tekijänä oli esimiestiimin tietämättömyys taidelähtöistä menetelmiä ja lähipäiviä kohtaan. Rantalan (2011, 19,21) mukaan ennakoasenteet voivat muodostua siitä, että omaa kokemusta taidelähtöisestä toiminnasta ei ole tai jos siitä on aikaisempia negatiivisia kokemuksia. Tietämättömyys taidelähtöisistä menetelmistä, kiire ja ajanpuute aiheuttivatkin negatiivisia ennakoasenteita esimiehille. Ihmiset kokivat pelkoa siitä, että nolaavat itsensä lähipäivillä ja siitä mitä lähipäivillä joudutaan tekemään. Tästä huolimatta tuloksien mukaan taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta koettiin haittaavan sen, jos ihminen ei suostu heittäytymään tai käymään epä mukavuusalueella. Taidelähtöiset menetelmät antavat mahdollisuuksia yhdessä tekemiseen (Rönkä, Rantala & Korhonen 2012, 11). Ihmisten negatiiviset ennakoasenteet saattoivat aiheuttaa sen, etteivät kaikki osallistuneet lähipäiviin. Esimiehet kokivatkin, että niillä ketkä eivät osallistuneet lähipäiviin, jäi kokematta joku tärkeä asia muiden kanssa. Osallistumattomuus lähipäiviin aiheutti johtoryhmän yhteisen kokemuksen puuttumisen.

Vaikka esimiehet toivat esille, että lähipäiviin oli vaikea järjestää aikaa, niin silti moni haastateltavasti koki, että lähipäivät loppuivat kesken. Rantalan (2011, 24) mukaan

projektin loppuminen kesken aiheuttaa sen, ettei menetelmän logiikka ei ehdi tehotua ja toimia. Muutos ei tapahdu hetkessä, siksi toistokertoja tulee olla riittävästi, että toiminta ja sen vaikutukset ehtivät juurtua kehoihin ja mieliin (Rantala 2011, 24).

Lyhyessä ajassa ei koettu, että kovin suurta muutosta saadaan aikaan ja osallistujat olivat huolissaan lähipäivien annin siirrettävyydestä käytäntöön. Täytyy kuitenkin muistaa, että tällä hetkellä suurin osa toiminnasta tapahtuu eri hankkeiden ja projektien kautta, jolloin projektin kesto ja rahoitus säätelevät toteutusta ja pituutta (Rantala 2012, 14-16; Eriksson & Styhre 2007, 9). Se saivatko esimiehet siirrettyä lähipäivien antia käytäntöön ja juurtuiko mikään toiminta jää myöhemmäksi nähtäväksi.

Ensimmäiseksi keskeiseksi tulokseksi saatiin, että taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voitiin parantaa yhteistyön toimivuutta. Kaurasen, ym. (2011, 10) mukaan toimiva yhteistyön on todettu edistävän työtyytyväisyyttä, vähentävän stressin tunnetta ja ehkäisevän sairastelua. Taidelähtöiset menetelmät antavat mahdollisuuksia yhdessä tekemiseen ja konkreettiseen toimintaan sekä mahdollistaa asioiden käsittelyn rakentavalla tavalla (Korhonen, ym. 2012, 11). Taidelähtöisessä toiminnassa tiimi saa yhteisen arjesta poikkeavan kokemuksen, jossa tiimin jäsenet siirtyvät hetkeksi tarkastelemaan toimintaansa uusin silmin (Kuhlampi & Rönkä 2011, 32; Rantala 2011, 26). Tulosten mukaan juuri työstä irtautumisen muunlaiseen toimintaan ja ryhmätyöskentelyt erilaisilla kokoonpanoilla vieraiden ihmisten kanssa, mahdollisti monipuolisen tutustumisen toisiin ja uusien piirteiden näkemisen toisista. Kuhalammen ja Röngän (2011, 32), Rantalan (2011, 26), mukaan osaaminen, onnistuminen ja mahdollisuus testata uutta sekä hauskuus, leikkisyys, uskallus ja heittäytyminen ovat niitä asioita, joita ei pöydän ääressä puhumalla saavuteta. Toiminnallisuuden ja yhdessä tekeminen kautta koettiin, että toisista nähtiin uusia piirteitä ja vahvuuksia, mitä ei ehkä selkeällä asialinjalla olisi tullut esiin. Taidelähtöisten toiminnan tuoman yhteisen kokemuksen onkin todettu saavan aikaan sen, että työkaverita opitaan tuntemaan paremman, jolloin heidän kanssaan on helpompi hoitaa asioita (Heimonen 2011, 42; Rantala 2011, 26). Leckeyn (2011, 501, 508) mukaan luova taide voi olla yksi tapa parantaa sosiaalista verkostoja ihmisten kanssa sekä lisätä psyykkis-

tä ja fyysistä hyvinvointia. Lähipäivillä toisiin tutustuminen, uusien piirteiden ja vahvuuksien näkeminen muista kehittivätkin esimiestiimin yhteistyötä niin, että toisten osaamista uskalletaan ja osataan hyödyntää konsultoinnilla. Tämä on näkynyt esimiestiimin toiminnassa niin, että neuvoa ja apua pyydetään herkemmin. Yhteydenottojen helpottumisen on koettu helpottaneen arjesta selviytymistä.

Brardyn (2007, 25-26) ja Känkäisen (2013, 116) mukaan taidelähtöisessä toiminnassa yksilö ja ryhmä tuovat toimintaan omat piirteensä ja luovat sen mitä toiminnalla tavoitellaan. Tulosten mukaan esimiesten yhteistyön toimivuutta edistikin lähipäivillä tavoitteellinen toiminta joka oli suunnitelmallista ja se, että niihin oli annettu aikaa. Tämän koettiin nopeuttaneen tutustumista toisiin sekä uusien piirteiden tuleamista ihmisistä. Heidän esimiehensä oli paikalla koettiin tärkeänä sen, suhteen että hän katsoi toiminnan tarpeelliseksi. Brardyn (2007, 26) ja Laineen (2012, 14) mukaan leikkimielinen lähestymistapa vähentää pelkoa, tuottaa iloa ja vähentää asioiden negatiivista voimaa väheksymättä kuitenkaan niiden vakavuutta. Taiteelliseen työskentelyyn liittyy aina vahvasti myös onnistuminen ja riemun tunteet (Toivanen 2007, 122). Yhteistyön toimivuutta edistivät yhteiset onnistumisen tunteet lähipäivillä, jotka lisäsivät me-henkeä ja yhteisöllisyyttä. Yhteistyön onnistumiseen koettiin vaikuttaneen ihmisten omat asenteet ja huumori. Kontusalmen (2007, 98) mukaan vetäjät ovat vastuussa yhteistyön tuottamasta taiteellisesta lopputuloksesta. Vetäjien ammattitaito olikin se tekijä, jonka ansiosta ihmiset osallistuivat aktiivisesti toimintaa ja ylittivät itsensä.

Toiseksi keskeiseksi tulokseksi saatiin yhteisöllisyyden lisääntyminen. Röngän (2011) mukaan taiteen avulla voidaan työelämässä kehittää ainakin oppimista, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Nikkilän ja Paasivaaran (2010, 7-9) mukaan ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, joka muodostuu vuorovaikutuksesta, merkittävistä suhteista, luottamuksesta, yhteenkuulumisesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä. Luottamuksen tunne syntyy ihmisille hiljalleen ajan kuluessa ja yhdessä tekemisestä (Rantala 2011, 23). Yhteisöllisyyden koettiinkin lähipäivillä muodostuvan luottamuk-

sen heräämisestä ja kuulumisen tunteesta porukkaan. Yhteinen kokemus vaikuttaa myös työilmapiiriin parantumiseen, millä on taas vaikutusta työhyvinvointiin. (Heimonen 2011, 42; Rantala 2011, 26.) Tulosten mukaan taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voitiinkin parantaa esimiestiimin vuorovaikutuskäytänteitä, vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Taidelähtöisessä toiminnassa painottuu luovuus ja yhdessä tekeminen (Rantala 2012, 17). Garbati, ym. (2008, 19) mukaan taidelähtöinen toiminta lisää kuuluvuuden tunnetta ryhmään, siitä saa osaamista itse tekemällä ja löytää itse tekemiselle merkityksen. Heittäytymistä tilanteisiin tukee se, jos ihminen kokee olevansa turvassa sen suhteen, ettei osaa, ettei tarvitse osata, hallita tai tietää (Heimonen 2011, 40). Erilainen yhdessä tekeminen, heittäytymisen toimintaan ja epämurkavuusalueella käymisen koettiin lisäävän rohkeutta ja uskallusta olla oma itsensä sekä tiivistävän porukkaa.

Airan (2012, 143-148) mukaan suurin haaste on saada passiiviset osapuolet aktivoitua mukaan, koska tiimin yhteistyötä voidaan sujuvoittaa kiittämällä huomiota vuorovaikutuskäytänteisiin, riittävän tiiviiseen yhteyden pitoon ja vuorovaikutustilanteiden tulokselliseen hallintaan. Ilmapiirin muutos parempaan suuntaan ja rohkeuden sekä uskalluksen saamisen koettiin edistäneen sitä, että hiljaisemmatkin ihmiset uskalsivat sanoa mielipiteensä ja näkemyksensä. Toisiin tutustuminen voi osaltaan myös helpottaa sitä, että ihmiset uskaltavat tuoda mielipiteitään ja ajatuksiaan rohkeammin esille. Tätä ajatusta tukee se, että taidelähtöisen toiminnan todettu voittavan pelkoja ja pelon voittaminen on puolestaan saattanut lisätä jo syntyneitä iloa, joka puolestaan kasvattaa rohkeutta ja kriittisyyttä (Brady 2007, 26). Hyvänä koettiin erilaisten asioiden kokeminen ja se, että ihmiset kokivat pystyvät haastamaan itseään ja muita ja katsomaan miten tähän reagoidaan. Paasivaaran (2012, 63-64) mukaan yhteistyöosaaminen perustuukin omien ja toisten ihmisten osaamisen tunnistaminen sekä toisen asiantuntijuuden arvostamiseen. Taidelähtöinen toiminta lähipäivinä lisäksi kollegoiden arvostusta sekä antoi uudenlaisia ajattelutapoja esimiehille.

Taidelähtöisen toiminnan vaikutukset ovat vaikeita tutkia, koska taidelähtöisen toiminnan vaikutukset ovat pääosin yksilössä ja yhteisössä tapahtuvia laadullisia muutoksia, jota ei voida mitata. Kyselyn ja tai haastattelun kertoo ihmisten kokemuksista, mutta sen varmistaminen mitkä vaikutukset tai muutokset johtuvat juuri taidelähtöisestä toiminnasta ja mikä jostain muusta työyhteisöön tai ihmisen omaan elämään liittyvästä asiasta, on kuitenkin lähes mahdotonta todentaa. (Rantala 2012, 17; Rantala 2011, 26.) Tuloksia tarkastellessa ei voida siis yksiselitteisesti väittää, että positiiviset muutokset esimiestiimin toiminnassa tapahtuivat yksinomaan juuri taidelähtöisten lähipäivien ansiosta. Haastateltavat kokivatkin, että positiivisiin muutoksiin oli lähipäivillä yhteyttä mutta myös muiden asioiden kuten vammaispalvelun, pitkäaikashoidon ja palveluasumisen omien tiimien näkemiset, yhteisten käytänteiden muokkaantumisen ja uuden tiimin kaikki näkemiset edistivät esimiestiimin ja heidän omaa toimintaansa.

Rantalan (2011, 19,21) mukaan oman kokemuksen kautta on ennakkoluulojen todettu häviävän. Oman kokemuksen saamisen taidelähtöisestä toiminnasta tuki sitä, että ennakoasenteita omaavien haastateltavien asenteita voitiin muuttaa lähipäivien aikana positiivisemmaksi. Taidelähtöisiä menetelmiä on käytetty mm. lastensuojelussa, vanhustenhoidossa, hyvinvointi ja muutostilanteiden kehittämisankeissa (Taika 2011-2013). Tärkeää on, että johto tukee taidelähtöistä työskentelyä ja luovuutta työyhteisöissä. Taidelähtöisten menetelmien käytöstä on tutkimuksia maailmalta ja Suomesta, silti tutkimustietoa taidelähtöisten menetelmien käytöstä tarvitaan, koska näitä koskeva tieto on vielä varsin puutteellista.

Tässä tutkimuksessa on soveltaen käytetty taidelähtöisten menetelmien ja tiimityön tutkimuksia tai eri hankkeiden ja projektien kautta saatuja tietoja, koska suoria tutkimuksia, jotka vastaisivat suoraan tutkimukseni aihetta ei ole. Taidelähtöisiä menetelmiä on käytetty esimerkiksi lastensuojelussa, vanhusten kanssa, työelämässä lähinnä työntekijöille tai monniammatillisille ryhmille. Haastetta tutkimukseeni toi tutkimusten ja tiedon löytyminen ja tämä veikin paljon aikaa tutkijalta. Tähän osittain

saattoi vaikuttaa se, etten halunnut tutkimuksessani rajata mitään yksittäisiä taidelähtöisiä menetelmiä vaan tutkia taidelähtöisillä menetelmillä ja taidelähtöisellä toiminnalla saavutettuja tuloksia. Kuitenkin tutkimusten löytymisen vaikeus ja vähyys hämmästytti itse tutkijankin. Tutkimukseni tuloksissa on kuitenkin nähtävissä yhtenäisyyttä aikaisempien tutkimusten, hankkeiden ja projektien kanssa.

8.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Johtopäätöksenä esitetään, että taidelähtöisillä menetelmillä toteutettuja lähipäiviä voidaan käyttää työyhteisöjen apuna toisiin tutustumissa, yhteistyön kehittämisessä, vuorovaikutuksen- ja ilmapiirin parantamisessa sekä työssä jaksamisessa. Tämä vaatii kuitenkin riittävän pitkän ajan jakson, jotta tulokset ovat näkyviä ja juurtuvat osaksi arkikäytäntöjä.

Taidelähtöisiä menetelmiä voidaan työelämässä käyttää työyhteisöjen kehittämisessä esimerkiksi organisaatiomuutoksissa tai uusissa tiimeissä, joissa ihmiset ovat vielä vieraita toisilleen, koska taidelähtöisillä menetelmillä toteutettu toiminta auttaa toisiin tutustumisessa. Toisiin tutustuminen voi vähentää työpaikan konflikteja, kiusaamista ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja yhteistyötä. Taidelähtöisen toimintaa tulisi enemmän hyödyntää työelämässä, koska se tarjoaa erilaisia käsittelytapoja työyhteisöille ongelmien ja muutosten käsittelyyn.

Yhteistyön kehittämisessä pitää taidelähtöisen toiminnan aina lähteä työyhteisön kehittämistarpeista, jonka mukaan muokataan toiminnan tavoitteet. Taidelähtöisten menetelmin käyttämisellä saadaan tärkeää tietoa työyhteisöjen ja ihmisten heikkouksista ja vahvuuksista, jotka eivät ehkä muuten tulisi esille. Tätä tietoa tarvitaan esimerkiksi organisaatiomuutoksissa, yhteistyön toiminnan ja ihmisten välisen yhteistyön kehittämisessä. Työyhteisön vahvuuksien ja heikkouksien tietäminen antaa myös tärkeää tietoa työyhteisön ja organisaation osaamisen kartoittamisessa, tätä tietoa tarvitaan esimerkiksi uusien ihmisten rekrytoinnissa. Heikkouksien ja vahvuuksien esille tuleminen taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä vaatii kui-

tenkin aikaa ja jatkuvuutta, että saadaan luotua turvallinen ja luotettava ilmapiiri, jossa ihmiset pystyvät heittäytymään toimintaan. Lähipäivien tulisi olla sellaisia, että kaikkien persoonat huomioidaan ja myös ne hiljaiset osallistetaan mukaan toimintaan. Näin toiminta kehittää koko työyhteisöä.

Taidelähtöisiä menetelmiä voidaan työelämässä käyttää ilmapiirin ja vuorovaikutuksen parantamiseen, koska se lisää ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta ja kokonaisuutena parantaa ilmapiiriä. Työyhteisön ilmapiirin parantuminen voi vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja parantaa työhyvinvointia. Tärkeää olisi, että koko työyhteisö saataisiin sitoutettua toimintaan, jotta taidelähtöisen toiminnan tulokset saataisiin kaikkien käyttöön.

Taidelähtöisillä menetelmillä toteutettuja lähipäiviä voidaan käyttää näiden lisäksi työssä jaksamisen apuna työyhteisöissä. Työstä irtautuminen muunlaiseen toimintaan ja erilainen yhdessä tekeminen voivatkin auttaa työssä jaksamisessa. Taidelähtöisessä toiminnassa ihmiset käyvät erilaisia tunnetiloja läpi. Nauru, huumori ja mahdollisesti myös itku voi vähentää stressiä ja voimaannuttaa. Yhteisen kokemuksen kautta saadaan me-henkeä, mitä työyhteisöissä tarvitaan työssä jaksamisessa.

Jatkossa olisikin hyvä miettiä miten ihmiset saadaan sitoutettua toimintaan mukaan. Lähipäivien tavoitteena oli yhteisen toimintakulttuurin luominen, yhteistyön parantaminen ja uusien tavoitteiden tukeminen. Taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä saatiin hyviä muutoksia aikaan esimiestiimin toiminnassa ja nämä tavoitteet toteutuivat lähipäivillä. Haastateltavat eivät osanneet heti lähipäivien jälkeen kertoa ovatko lähipäivät kokonaisuudessaan kehittäneet johtoryhmätyöskentelyä tai muuttaneet heidän omaa työskentelyä. Nämä tulokset ovat vasta nähtävissä myöhemmin. Haastateltavat olivat innostuneita käyttämään menetelmiä omassa työyksiköissään, mutta se laantuiko innostus lähipäivien jälkeen ja oliko aika liian lyhyt muuttamaan käytänteitä pysyvästi jää jatkotutkimusaiheeksi.

Jatkotutkimusaineena olisi tärkeää kerätä tietoa esimerkiksi puolenvuoden - vuoden päästä tietoa siitä, ovat lähipäivät kokonaisuudessaan kehittäneet johtoryhmätyöskentelyä tai heidän omaa työskentelyään sekä onko mikään juurtunut osaksi arkea? Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät lähipäivinä auttavat työssä jaksamisessa ja edistävät työhyvinvointia sekä mikä motivoi ihmisiä omaan työhönsä. Erityisesti nämä ovat tärkeitä asioita, jotta esimiehet ja heidän alaisensa jaksat työssään ja alalle saadaan jatkossakin työntekijöitä.

Lähteet:

Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 10/05, 1073-1077.

Aira, M. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viitattu 9.5.2013. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>

Aho, S. & Mäkiäho, A. 2011. Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeinoministerin julkaisu. Työ ja yrittäjyys. Viitattu 14.2.2013. http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf.pdf

Bardy, M. 2007. Taiteen paluu arkeen. Teoksessa: Brandy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) *Taide keskellä elämää*. 21- 33. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Brannen, J. 1992. Mixing methods: Qualitative and quantitative research. London: Gower (reprinted)

Buljac-Samardzic, M., Wijngaarden, P., Wijk, P. & Exel, M. 2010. Perceptions of team workers in youth care of what makes teamwork effective. *Health and Social Care in the Community* 19(3), 307–316.

Dokulilová, L., Kroupa, A. & Kyzlinková, R. 2007. Teamwork and high performance work organisation. Research Institute for Labour and Social Affairs. Czech Republic. Viitattu 5.5.2013.

http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01_11.htm

Eriksson, M. & Styhre, A. 2007. Bring in the arts and get the creativity for free: A study of the Artists in Residence project. Dept. of Project Management. Chalmers University of Technology. Viitattu 13.11.2013. http://www.imit.se/pdf/reports/2007_189.pdf

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, 25-43. 2. uud. p. Juva: PS-Kustannus.

Garbati, J., Ogden, H., Smithrim, K. & Uptis, R. The Impact of Art-making in the University Workplace. Queen's University, Kingston, Ontario Canada. *International Journal of Education & the Arts*. Viitattu 13.11.2013. <http://www.ijea.org/v9n8/>

Garner, C, Kagan, C., Kilroy, A., Parkinson, C. & Peter, S. 2007. Towards Transformation: Exploring the impact of culture, creativity and the arts on health and wellbeing. A consultation report for the critical friends event. Arts for Health, Manchester Metropolitan University. Published by Arts for Health, Manchester Metropolitan University, Manchester.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. p. Juva: WSOY.

Grönfors, M. 2007. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, 124-141. 2. uud. p. Juva: PS- Kustannus.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Toimittanut Vikka, H. http://vikka.fi/books/laadullisen_tutkimuksen.pdf

Heimonen, K. 2011. Taidelähtöiset menetelmät sosiaali- ja terveysalan henkilökunnan arjessa - Miten käy hyvinvoinnin, työn ja taiteen? Teoksessa Kuhanen, I., Liski, M., Niemeläinen, S., Rantala, P. & Rönkä, A-L. (toim.) *Taide käy töissä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*, 37-47. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja C, osa 75.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. p. Helsinki: Talentum.

Hellstro, P., Persson, O. & Thylefors, I. 2005. Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care* 19(2), 102 – 114.

Hiltunen, M. & Rantala, P. 2013. Angstisen mummon potkukelkasta keskinäisen kehumisen klubiin. Taidetyöskentelyä asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa Jansson, S-M. & Rantala, P. (toim.) *Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia*, 11-34. Lapin yliopiston julkaisu. Taiteiden tiedekunnan julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 10. Viitattu 14.11.2013.
<http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/1/fid/1383/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirvanen, A. 2013. Lähipäivien toteutuksesta. Sähköpostiviesti. 4.11.2013. Vastaanottaja M. Kemppi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. 1-2. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyyppä, M. & Liikanen, H-L. 2005. Kulttuuri- ja terveys. Helsinki : Edita.

Häkkinen, L. 2013. Taide yhteisön rakentajana. Yhteiskunnan ja sen tulevaisuuden tutkimisen tarkastelua Lévi-Straussin bricoleur-käsitteen kautta. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Viitattu 15.11.2013. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vai_toskirja.pdf?sequence=1

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille. Hansaprint. Vantaa: Yrityskirjat.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärvi: Saarijärven Docento Oy.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Helsinki. Työ-terveyslaitos. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti, 39. Viitattu 20.2.2012. <Http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/64145/tiedonja.pdf?sequence=1>.

Jong, T., Mackatto, Z., Mattila-Holappa, P., Nilsen, K., Pahkin, K., Wildeszal-Bazy, M. & Wlezer, N. 2011. Exploring the link between restructuring and employee well being. PSYRES: Publications. Viitattu 5.11.2013. <http://www.psyres.pl/21963.html>

Jussila, P. 2012. TAI LIIKU - Taide- ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisinnovaatiot. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tutkimus - ja kehitystyö. Hyvinvointi. Viitattu 11.1.2013. <http://www.jamk.fi/projektit/1432>

Juuti, P. 2005. Miten esimies voi edistää luovuutta organisaatiossa? Työn tuuli lehdessä 2/2005. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä - Henry ry. Viitattu 16.2.2013. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/tt/TT2-2005%203.11.05.pdf#page=6>

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittyminen on oppimisprosessi ja identiteetin muutos. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, 198-211*. Vantaa: Hasaprint.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2010. Onnistu esimiehenä. 8 p. Helsinki: WSOYpro.

Kandolin, I. & Vartia, M. 2010. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Teoksessa Elo, A-L., Hirvonen, M., Leino, T., Kandolin, I., Kauppinen, K., Kauppinen, T., Ketola, R., Manninen, P., Miettinen, S., Perkiö-Mäkelä, M., Reijula K., Salminen S., Toivanen, M., Tuomivaara, S., Vartiala, M., Vehnänen, M. & Viluksela, M. *Työ ja terveys- Haastattelututkimus, 15*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kasslin-Pottier, H. 2012. Näyttämöllä työyhteisö. Teatterin keinot kehittämistyössä. Helsinki: Infor Oy.

Katzenbach, R. & Smith, K. 1995. Tiimit ja tuloksekas yritys. 3 painos. Porvoo: WSOY

Kaukkila, V. & Lehtonen, E. 2008. Ryhmästä enemmän. Käsikirja ryhmänohjaajan taitoja tarvitsevalle. 2 painos. Helsinki: SMS-Tuotanto Oy.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Mutanen, L. & Vanhala, L. 2011. Ilmapiirikysely - tulokista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.

Kess, K. & Kähönen, M. 2009. Häirintä työpaikalla. - Työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Helsinki: Aksios.

Kontusalimi, H. 2007. Elämäntarinat taipuvat taiteeksi. Teoksessa: Brandy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) *Taide keskellä elämää. 96-102*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Korpi, R. & Tanhua P. 2007. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Korhonen, S-M. & Rantala, P. 2012. Esipuhe. Teoksessa Uutta osaamista luomassa työelämän kehittämiseen taiteen keinon. Rantala, P. & Korhonen S-M. (toim.) Lapin yliopisto. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Tutkimusraportteja ja selvityksiä, 5-6. Viitattu 8.5.2013. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/4/fid/1253/>

Korhonen, S-M., Rantala, P. & Rönkä, A-L. 2012. Johdanto. Teoksessa Uutta osaamista luomassa työelämän kehittämiseen taiteen keinon. Rantala, P. & Korhonen S-M. (toim.) Lapin yliopisto. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Tutkimusraportteja ja selvityksiä, 11-13. Viitattu 8.5.2013. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/4/fid/1253/>

Kraatari, E., Linjakumpu, L., Rantala, P. & Wallenius-Korkalo, K. 2010. Ihmisen kokoinen kehitys. Taide ja kulttuuri hyvinvoinnin katalysaattoreina Lapissa. Taikahankkeen raportti. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 59. Viitattu 13.11.2013. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/1/fid/469/>

Kuhlampi, A. & Rönkä, A-L. 2011. Sanoilla yli sektorirajojen. Teoksessa Kuhanen, I., Liski, M., Niemeläinen, S., Rantala, P. & Rönkä, A-L. (toim.) *Taide käy töissä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*, 30-34. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu- ja sarja C, osa 75.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 5.5.2013 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. p., uud. p. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Känkkänen, P. 2013. Taidelähtöiset menetelmät lastensuojelussa – kohti tilaa ja kokemuksia. Helsingin yliopisto. Valtiontieteellinen tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos. Tutkimus 109. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 13.11.2013. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39276/kankanen_vaitoskirja.pdf?sequence=1

Laine, P. 2012. Mitä taide ja luovat menetelmät tekevät tehokkaassa työelämässä. Teoksessa Laine, P. (toim.) *Luovuutta työhön. Taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineinä*, 9-16. Kuopio: Unipress.

Laitinen, I. & Stenvall, J. Ihmisen ja vuorovaikutus muutoksessa- kompleksisuus ja muutoksen hallinta. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, 55-90. Juva: Ps-kustannus.

Leckey, J. 2011. The therapeutic effectiveness of creative activities on mental well-being: a systematic review of the literature. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 18, 501–509.

Lehikoinen, K. 2012. Taide uusissa ympäristöissä- mahdollisuus vai uhka? Juttuja esiintymisestä, hyvinvoinnista ja mahdollisuuksista. 27.12.2012. Viitattu 4.3.2013. <http://kailehikoinen.wordpress.com/2012/12/27/taide-uusissa-ymparistoissa-mahdollisuus-vai-uhka/>

Liikanen, H-L. 2010. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia. Ehdotus toimintaohjelmaksi 2010-2014. Opetusministeriön julkaisu. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Viitattu 10.10.2013.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OPM1.pdf?lang=fi>

Liikainen, H-L. 2002. Taide kohtaa elämän - Arts in Hospital-hanke ja kulttuuritoiminta itäsuomalaisten hoitoyksiköiden arjessa ja juhlassa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki: Otavan kirjapaino.

Manning, C. 2007. Work-related learning with the arts: developing work skills with the performing and visual arts. University of Wollongong, Australia.

Manka, M-L. 2012. Kullanarvoinen työnilo. Keski- Suomen liitto. Keski-Suomen liiton blogi. Viitattu 16.2.2013.

http://www.keskisuomi.fi/blogi/posts/40/kullanarvoinen_tyonilo

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyöhön. Viitattu 15.2.2013.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Mäkisalo-Ropponen, M. 2012. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Margerison, C. & McCann, D. 1990. Team Management: Practical New Approaches. London: Mercury Books.

Nieminen, K. 2011. Kohtaamiskeskusteluista taidelähtöiseen työskentelyyn. Teoksessa Kuhanen, I., Liski, M., Niemeläinen, S., Rantala, P. & Rönkä, A-L. (toim.) *Taide käy töissä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*, 35-36. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, osa 75.

Nietosvuori, L. 2011. Työpajojen taikaa. Teoksessa Kuhanen, I., Liski, M., Niemeläinen, S., Rantala, P. & Rönkä, A-L. (toim.) *Taide käy töissä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*, 103-106. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, osa 75.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. 2 painos. Sipoo: Silverprint.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2010. Yhteisöllisyydestä hyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2011. Havainnointi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. 102-113. Vantaa: Hansaprint Oy.

Paasivaara, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, 55-90. Juva: Ps-kustannus.

Puusa, A. 2011a. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, 73-87. Vantaa: Hansaprint Oy.

Puusa, A. 2011b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, 114-125. Vantaa: Hansaprint Oy.

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatustyöyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Juvenes Print- Tampereen yliopistopaino.

Rantala, P. 2011. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöihin: Prosessi analyysi. Teoksessa Kuhanen, I., Liski, M., Niemeläinen, S., Rantala, P. & Rönkä, A-L. (toim.) *Taide käy töissä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*, 16-29. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja C, osa 75.

Rantala, P. 2012. Taidelähtöiset menetelmät työyhteisöissä: Tarpeita rakenteiden muutokselle. Teoksessa Rantala, P. & Korhonen S-M. (toim.) *Työelämän kehittämisen taiteen keinoin*, 14-17. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61.

Repo, S. 2010. Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja -opiskelun kehittämisessä. Yliopistopedagogiikan väitöskirja. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia. Viitattu 9.5.2013.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19875/yhteisol.pdf?sequence=2>

Rönkä, 2011. TAIKA - Taide kohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille. TAIKA 2008-2011 loppuraportti. Johdanto. Viitattu 13.11.2013.
<http://www.taikahanke.fi/etusivu/julkaisut/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.3.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Aseman Lapset Ry

Saunders, C. & Macnaughton, R. J. 2005. *Madness and Creativity in Literature and Culture*. London: Palgrave.

Sederholm, H. 2007. Taidekasvatus- samassa rytmissä elämän kanssa. Teoksessa: Brandy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) *Taide keskellä elämää*. 143-149. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. 1-2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Standman, P. 2007. Taiteen soveltavaa käyttöä? Teoksessa: Brandy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) *Taide keskellä elämää*. 160-163. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Taika 2008-2011. 2011. Taika- Taidekohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille. Valtakunnallisen Taika- hankkeen loppuraportti. Viitattu 26.1.2013. <http://www.taikahanke.fi/etusivu/julkaisut/>

Torppa, T. 2009. Taide tulee työyhteisöihin. Fakta 11-12/2009, 44-46.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Toivanen, P. 2007. Huippukokemus. Teoksessa: Brandy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) *Taide keskellä elämää*. 121-126. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 24.4.2013. www.tenk.fi.

Uusikylä, K. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Juva: Ps- kustannus.

von Brandenburg, C. 2009. Taiteen merkityksestä työhyvinvoinnin edistämiseksi. *Synnyt/Orgins* 2, 47-58.

Liite 1. Havainnointirunko

Havainnointirunko

Päivämäärä:

Ohjausympäristö:

Ohjaustilanteen ryhmän koko:

Pituus: 3h (Ennalta sovittu)

Koulutuksen vetäjät:

Tila

Yleinen ilmapiiri

Huomio kohdistuu mukana olioihin

Menetelmät

Aktiivisuus, panostus

Ryhmän tuotoksia/ esille nousseita asioita kerrasta

Omat pohdinnat kerrasta

Liite 2. Haastattelupyyntö

Hei,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Koulutusohjelmani on hoitotyön kliininen asiantuntija. Teen opinnäytetyötäni taide- ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisinnovaatiot projektiin. Opinnäytetyöni koskeen projektin ensimmäistä osuutta, jossa testattiin taidelähtöisiä menetelmiä neljänä lähipäivänä. Koulutuskerroilla olin teidän mukana havainnoimassa toimintaa.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää esimiesten kokemuksia siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voidaan kehittää esimiestiimin työskentelyä. Sinun kokemuksesi ja näkemyksesi on minulle tärkeä.

Haastatteluun osallistuminen on sinulle vapaaehtoista. Tutkimus on kasvotusten tehtävä yksilöhaastattelu, joka toteutetaan teemahaastattelulla. Haastatteluun tulee varata aikaa reilu tunti. Haastattelu paikka sovitaan sinulle sopivaksi. Ennen haastatteluja tulen lähettämään teemahaastattelu rungon johon voit etukäteen tutustua. Haastattelut nauhoitan luotettavien tulosten saamiseksi. Tätä varten tarvitsen sinulta allekirjoituksen suostumislomakkeeseen haastattelun yhteydessä. Haastateltavien henkilöllisyys tulee säilymään anonyyminä koko tutkimuksen ajan. Nauhoitukset ja kaikki muu tutkimuksen materiaali hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelut tulen toteuttamaan kuudelle sattumanvaraisesti arvotulle henkilölle. Haastattelut toteutan kesäkuussa 12-14.6:tta ja tarvittaessa 18-20.6:tta jos suostut tutkimukseen laitatko minulle sähköpostia, jossa on sopivia päiviä ja puhelinnumero- si niin otan sinuun sähköpostitse tai puhelimitse yhteyttä. Jos sinulla on kysyttävää tutkimukseeni liittyen vastaan niihin myös mielelläni.

Kiitos.

Liite 3. Suostumuslomake

Suostumuslomake

Annan luvan käyttää luovuttamiani tietoja tämän tutkimuksen suorittamiseen.

Ymmärrän, että minusta kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti niin että henkilöllisyyteni ei paljastu.

Osallistujan allekirjoitus:

Minä,

Vahvistan, että edellä mainitun tutkimusprojektin luonne on selitetty minulle ja osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Allekirjoitus

Päiväys

Liite 4. Teemahaastattelu runko

Teemahaastattelu runko

ILMAPIIRI

Millaisen on sinusta hyvä tiimin ilmapiiri?

Mitkä ovat siihen vaikuttavia tekijöitä?

Miten kuvailisit yleisen ilmapiirin tiimissänne ennen lähipäiviä?

Miten kuvailisit yleisen ilmapiirin tiimissänne nyt?

Vaikuttivatko lähipäivät tiiminne ilmapiiriin? Miten? Miksi?

Mitkä olivat ne tekijät lähipäivinä jotka vaikuttivat ilmapiiriin?

Oliko jotain estäviä tekijöitä? Jos oli miksi?

VUOROVAIKUTUS

Millainen on sinusta hyvä vuorovaikutus tiimissä?

Miten kuvailisit tiiminne vuorovaikutusta ennen lähipäiviä?

Miten kuvailisit tiiminne vuorovaikutusta nyt?

Onko mielestäsi joku tiiminne vuorovaikutuksesta muuttunut kevään aikana? Miten
Miksi?

Miten koet, että lähipäivät edistivät tiiminne vuorovaikutusta?

Oliko jotain estäviä tekijöitä jos oli mitä?

Millainen oli tiimin keskinäinen vuorovaikutus lähipäivinä?

Miten koet että tiiminne vuorovaikutusta voitaisiin vielä parantaa?

YHTEISÖLLISYYS

Mitä sinusta on tiimin yhteisöllisyys?

Miten kuvailisit tiiminne yhteisöllisyyden ennen lähipäiviä?

Miten kuvailisit tiiminne yhteisöllisyyden nyt?

Onko joku mielestäsi muuttunut kevään aikana? Miksi? Miten?

Oliko jotain tekijöitä lähipäivien aikana vahvistivat tiiminne yhteisöllisyyttä?

Mitä ne olivat?

Miksi ajattelet niiden vaikuttaneen tiiminne yhteisöllisyyteen?

Oliko jotain tekijöitä lähipäivien aikana jotka heikensivät tiiminne yhteisöllisyyttä?

Miten? Miksi?

TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT?

Mitä ajatuksia sinulla oli taidelähtöisistä menetelmistä ennen lähipäiviä?

Millaiset ajatukset sinulla taidelähtöisistä menetelmistä lähipäivien jälkeen?

Miten koet, että taidelähtöiset menetelmät edistävät tiimin ilmapiiriä?

Miten taidelähtöiset menetelmät vaikuttavat tiimin vuorovaikutukseen?

Miten taidelähtöiset menetelmät vaikuttavat tiimin yhteisöllisyyteen?

Onko taidelähtöisillä menetelmillä mitään estäviä tekijöitä tiimin ilmapiiriin, vuorovaikutukseen tai yhteisöllisyyteen? Mitä? Miksi?

Mitä itse koit saaneesi lähipäiviltä työhösi?

Onko mikään käytäntö muuttunut kevään aikana ? Miten? Miksi?

Minkä arvosanan antaisit kokonaisuudessaan lähipäiville?

Mitä voisi vielä parantaa?

Liite 5. Esimerkki taulukko taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavista tekijöistä analyysistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Vanhojen porukkojen esillä olo	Yhteisen päämäärän puuttuminen	Yhteistyön toimimattomuus	Taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta haittaavat tekijät esimiestiimissä
Koontumisia liian vähän Koontumissa paljon asiaa ja liian vähän aikaa	Yhteisen ajan puute		
Yhteisen kokemuksen puuttuminen Oman työajan puute	Sitoutumattomuus yhteiseen toimintaan		
Negatiivinen asenne lähipäiviin ja taidelähtöisiin menetelmiin Epävarmuus itsestään Oma motivaatio Haluttomuus heittäytyä ja käydä epävakavuusalueella	Omat ennakkoluulot	Tietämättömyys taidelähtöisistä menetelmistä	
Vahvat persoonat enemmän äänessä ja esillä Iso ryhmäkoko Toisten ei anneta puhua loppuun Ei kuunnella	Kaikkien mielipiteet eivät tule kuulluksi Kaikkien mielipiteet eivät tule kuulluksi		
Liian lyhyt jatkumo	Kokemukselliseen prosessiin liian lyhyt aika		

Liite 6. Esimerkki taulukko muutokset esimiestiimissä analyysistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Ihmiset tutustuneet ja oppineet tuntemaan kollegoita Yhteydenotto toisiin on helpottunut, madaltunut ja lisääntynyt Rakentava arviointi ja vastuun jakaminen lisääntynyt Esimiestyö helpottunut ja stressi vähentynyt	Toisen osaamisen hyödyntäminen		Muutokset esimiestiimissä
Ihmiset lähtivät helpommin mukaan ja heittäytyivät Useampi osallistui tehtävään Toisten kannustaminen lisääntyi	Osallistuvuuden lisääntyminen	Yhteistyö toimivuuden parantuminen	
Rohkaistumista ja varmuutta esillä olemiseen Hiljaisemmatkin osallistuivat keskusteluihin Ihmiset ottivat aktiivisemmin osaa vapaisiin keskusteluihin Useampi ihminen uskaltaa sanoa ääneen mielipiteensä ja asiansa Uskaltaa olla oma itsensä	Useampi osallistuu keskusteluihin		
Kuuluvuuden tunne yhteisöön lisääntyi ja parantui Toisen työn kunnioittaminen ja kollegoiden arvostaminen lisääntynyt Hyväksytyt, että tullaan eri taustoista ja tiedetään olevamme samaa porukkaa	Yhteenkuuluvuuden tunne muodostui		
Annetaan toisille tilaa, ei puhuta päälle Toisten annettiin puhua asia loppuun Vuorovaikutus on lisääntynyt ja parantunut Rennempi, avoimempi ilmapiiri	Vuorovaikutuskäytänteiden - ja työilmapiiriin parantuminen	Yhteisöllisyyden lisääntyminen	
Oma asenne muuttunut positiivisemmaksi Taidelähtöisten menetelmien tärkeys vahvistui Erilainen näkökulman saaminen	Oman ajatusmaailman muuttuminen		

Liite 7. Esimerkki taulukko Esimiestiimin toimintaa edistävät tekijät analyysistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Ryhmyöskentely erilaisilla kokoonpanoilla Uusien piirteiden näkeminen ja oppiminen toisista Pienryhmyöskentely Ryhmyöskentelyn sujuminen Ryhmyöskentely vieraiden ihmisten kanssa	Erilaiset ryhmyöskentely menetelmät	Kollegoihin tutustuminen	Esimiestiimin toimintaa edistävät tekijät
Palvelujohtaja näki asian tärkeänä Irtautumista työstä erilaiseen toimintaan Ajan järjestäminen lähipäiviin	Toiminnan suunnitelmallisuus		
Hyvien vuorovaikutus käytänteiden kehittäminen Avoimuus ja luottamus lähipäivinä Avoin ja rento ilmapiiri lähipäivinä	Vuorovaikutuksellisuus		
Yhteisiin toimintoihin osallistuminen lähipäivinä Huumori lähipäivinä Oma positiivinen asenne	Yhteistyön onnistuminen		
Rohkeus heittäytyä uusiin asioihin Itsensä haastaminen ja epävarmuuden sietäminen Uusi tilanne kaikille	Itsensä voittaminen	Kokemuksellisuus	
Vinkkien ja työkalujen saaminen omaan työhön Ideoita ja voimaantumista	Uudenlaisten menetelmien saaminen itselleen		
Osallistavat menetelmät Taidelähtöiset menetelmät	Toiminnallisuus lähipäivinä		