

Työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkitys musiikkipedagogin työssä

Rea Metsähonkala

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Musiikin ylempi tutkinto-ohjelma
Musiikkipedagogi (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Musiikin ylempi tutkinto-ohjelma
Musiikkipedagogi (ylempi AMK)

METSÄHONKALA, REA:

Työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkitys musiikkipedagogin työssä

Opinnäytetyö 127 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Marraskuu 2023

Opinnäytetyössäni tutkin työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkitystä musiikkipedagogin työssä. Tutkimuskohteena olivat Suomessa toimivat taiteen perusopetusta antavat musiikkiopistot. Työssä selvitettiin, mikä on keskeistä yhteisöllisyyden rakentumisessa, miten yhteisöllisyyden merkitys musiikkioppilaitoksissa koetaan, mitä kehittämisen haasteita kentällä on, ja mihin erityisesti tulisi keskittyä tulevaisuudessa, jotta yhteisöllisyyden merkitys tunnustettaisiin ja kyettäisiin valjastamaan palvelemaan työntekijöitä ja koko organisaatiota.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköisesti lähetettyä kyselylomaketta ja analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin kyselylomakkeen avulla työyhteisön merkitystä ja yhteisöllisyyden ilmenemistä musiikkioppilaitosympäristössä, sekä sen vaikutusta työhön sitoutumiseen, innostumiseen ja motivaatioon. Kysely toteutettiin poikittaistutkimuksena, ja siihen oli mahdollista vastata anonyymisti.

Yhteisöllisyyden merkitys musiikkipedagogien työssä näyttäytyi erittäin korkeana. Sillä koettiin olevan vaikutusta työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen, sitoutumiseen, innostumiseen, vuorovaikutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Yhteisöllisyyden katsottiin olevan tärkeä voimavara, ja yhteisöllisyyteen panostamisen korreloivan yhteisöllisyyden tilaan. Yhteisöllistä toimintaa kollegoiden kanssa kaivattiin lisää sekä työ- että vapaa-ajan puitteissa. Esimiehen rooli yhteisöllisyyden muodostumisessa korostui vahvasti.

Tutkimustulosten mukaan uusien opettajien sopeutuminen työyhteisöön näyttäytyy ongelmallisena ja kaipaa erityistä huomiota, sekä toimintakulttuurin muutosta. Lisää tutkimusta vaaditaan myös yhteisöllisyyttä lisäävien toimintamallien kehittämiseksi työyhteisöissä, joissa opetus toteutuu useissa eri toimipisteissä ja arkisten kohtaamisten määrä on siitä syystä vähäinen. Lisäksi vaaditaan toimenpiteitä, jotta tuntiopettajien ja viranhaltijoiden asema saataisiin mahdollisimman tasa-arvoiseksi, tiedonkulku turvattua, ja koko henkilöstö osallistettaisiin tasapuolisesti mukaan organisaation toimintaan ja kehittämiseen.

Asiasanat: musiikkiopisto, työyhteisö, yhteisöllisyys, alaistaidot, esimiestaidot

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Music

METSÄHONKALA, REA:

The Importance of Working Community and Community Sense in the Work of a Music Pedagogue

Bachelor's thesis 127 pages, appendices 9 pages
November 2023

The objective of this study was to gather information about the importance of working community and community spirit in the work of a music pedagogue. The research topic was the music schools providing basic art education in Finland. The work explores what is central in building a community, how the importance of community is experienced in music schools, what the challenges are, and how the community could be developed to support the work of music pedagogues.

In the qualitative study, the meaning of the working community and the sense of community in the music school environment, as well as its effect on work commitment, enthusiasm and motivation, were researched using an anonymous questionnaire. Data was analyzed using material-oriented content analysis.

The majority of the participants considered community spirit as an important asset and felt that investing in it correlated with the state of community spirit. These results suggest that there should be more community activities with colleagues. The supervisor's role in the formation of community was strongly emphasized.

Results suggest that new teachers' adaptation needs special attention and a change of the operating culture. Further research is required to find the way to increase sense of community, when the number of daily encounters is small. Furthermore, preventive measures should be adopted to reduce all types of inequality between part-time teachers and permanent teachers.

Key words: music school, work community, sense of community, subordinate skills, supervisor skills

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	YHTEISÖLLISYYS KÄSITTEENÄ.....	8
2.1	Yhteiset arvot.....	9
2.2	Luottamus.....	11
2.3	Vuorovaikutus ja viestintä.....	13
3	YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS	17
3.1	Sosiaalinen pääoma	17
3.2	Kielteinen yhteisöllisyys.....	20
4	YKSILÖ JA YHTEISÖ	22
4.1	Yksilön mahdollisuudet.....	24
4.1.1	Itsearviointi.....	25
4.1.2	Alaistaidot	26
4.2	Yhteisön voima	28
4.2.1	Viralliset ryhmät	32
4.2.2	Epäviralliset ryhmät.....	33
4.2.3	Kuppikunnat.....	34
5	JOHTAMISEN MERKITYS.....	36
5.1	Johtajuuden muutos	41
5.2	Yhteisöllinen johtaminen.....	42
5.3	Luottamus esimieheen	45
5.4	Vuorovaikutus ja informaation kulku.....	45
5.5	Palautekulttuuri.....	47
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	49
6.1	Laadullinen tutkimus.....	49
6.2	Tutkimusaineisto.....	51
6.3	Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus	52
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
7.1	Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys.....	54
7.2	Tuen tarve- Yhdessä vai yksin	63
7.3	Työn arvostus	73
7.4	Omat yhteistyökyvyt ja työnkuva	75
7.5	Yhteneväiset arvot ja arvomaailma	79
7.6	Yhteisöllisyys ja sen muutos.....	81
7.7	Yhteinen päämäärä	86
7.8	Uudet työntekijät työyhteisössä	88
7.9	Kollegiaalinen tuki.....	90

7.10 Toiminta musiikkiyhdistyksissä	94
7.11 Hyvät käytänteet	95
8 POHDINTA.....	102
LÄHTEET	116
LIITTEET	119
Liite 1. Kyselylomake (Google Forms)	119
Liite 2. Vastaajamäärät kysymyksittäin	127

1 JOHDANTO

“Yhteisö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5).

Olen tehnyt musiikkipedagogin työtä opetusaineenani huilu lähes 30 vuoden ajan. Työpaikat ovat olleet rakenteeltaan, arvoiltaan ja lähtökohdiltaan hyvinkin erilaisia. Itse perustyötä, eli huilunsoiton opetusta, olen aina saanut tehdä pitkälti omien pedagogisten arvojeni ja ammatillisten tavoitteitteni mukaisesti. Mitä pidemmälle työuraa olen ehtinyt, olen havahtunut huomaamaan työyhteisön kannattelevan voiman ja sen vaikutuksen työssä innostumiseen, työssä jaksamiseen ja siihen sitoutumiseen. Työurani varrelle on osunut työpaikkoja, joissa työyhteisö on toiminut hyvässä vuorovaikutuksessa, opettajat ja hallinto toisiaan tukien ja arvostaen, sekä yhteisen toimintakulttuurin ja päämäärän jakaen. Valitettavasti kokemusta on tullut myös yhteisöistä, joissa on ollut hyvinkin haastavia yhteisöllisiä ongelmia kuten eriarvoisuutta, kuppikuntaisuutta, tai arvoja, joihin en ole kokenut samaistuvani.

Arvot muodostuvat työpaikan perustehtävästä: mitä työpaikalla tehdään ja minkä takia. Työyhteisö on olemassa jonkin perustehtävän toteuttamista varten. Kaikilla tulisi olla käsitys työpaikan perusarvoista ja pelisäännöistä. (Silvennoinen 2006, 13–16.) Yhteinen arvopohja ehkäisee myös työyhteisön ongelmia, mm. kateutta. Yksilöt ovat valmiita tekemään uhrauksia yhteisten arvojen puolesta, kun arvot katsotaan tavoittelemisen arvoisiksi. Ne voivat sivuuttaa yksilön omat yksilölliset tarpeet yhteinen hyvä huomioiden. (Lundell 2008, 122.)

Vain kun työyhteisön keskinäiset suhteet toimivat, arvot ovat yhtenäiset ja tiedonkulku on riittävää, voi syntyä avointa vuorovaikutusta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24). Kokemus hyvin erilaisista yhteisöistä on auttanut minua hahmottamaan käsitystä toimivasta työyhteisöstä, sekä arvostamaan toimivaa vuorovaikutusta ja osallistavaa yhteisöä, jossa yksilöt voivat käyttää omia vahvuuksiaan yh-

teiset arvot ja yhteisen päämäärän tiedostaen. Koska olen konkreettisesti päässyt todistamaan toimivan työyhteisön hyötyjä, koen siihen panostamisen tärkeäksi.

Se, että asioita osaa ja haluaa tarkastella eri näkökulmista, vaatii yksilöltä joustavuutta ja kykyä itsearviointiin. Yhteisöllisyys perustuu erilaisuuden hyväksymiselle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40–42.) Koen saaneeni kaikista työpaikoistani arvokkaita toimintamalleja työyhteisöä ja yhteisöllisyyden kehittämistä varten. Olen myös ollut koko työurani ajan aktiivisesti mukana erilaisten musiikkiyhdistysten toiminnassa. Nautin yhdessä tekemisestä ja koen saavani sosiaalisesta toiminnasta voimia ja innostusta omaan työhöni. Arvostan nimenomaan toiminnan myötä syntyviä uusia kontakteja, verkostoitumista ja uusia näkökulmia. Koen mielekkääksi tutustua erilaisiin tapoihin suunnitella ja toteuttaa yhteisiä projekteja erilaisten ihmisten kanssa.

Opinnäytetyössä avataan työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkitystä siihen liittyvien keskeisten käsitteiden avulla. Lähdeaineistosta nousevat esiin yhteiset arvot, luottamus ja vuorovaikutus. Yhteisöllisyyden vaikutusta käsitellään sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta, ja tuodaan esille myös mahdolliset negatiiviset vaikutukset ja ilmiöt. Esimiestyön vaikutus korostuu vahvasti yhteisöllisyyden rakentumisessa, mutta työssä tuodaan esille myös alaistaitojen merkitys. Keskinen (2005) korostaa, että esimiestyön kannalta työn antoisuus ja palkitsevuus ja työntekijöiden alaistaidot korreloivat keskenään (Keskinen 2005, 35–42).

Viime vuosina yhteisöllisyyden käsite on ollut paljon esillä, mutta musiikkioppilaitosympäristössä ilmiötä ei ole vielä tutkittu. Työn tavoitteena on selvittää, mitkä osatekijät koetaan tärkeinä yhteisöllisyyden rakentumisessa musiikkioppilaitosympäristössä, mikä on yhteisöllisyyden merkitys, mitä ovat keskeiset arvot, toteutumisen haasteet, ja kuinka yhteisöllisyyden tilaa voidaan kehittää palvelemaan koko organisaatiota ja sen jäseniä.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu aihepiiriin liittyvistä yleisistä tutkimuksista ja niihin liittyvistä keskeistä käsitteistä. Tämänhetkistä yhteisöllisyyden tilaa ja merkitystä kartoitetaan kaikkiin Suomen musiikkioppilaitosten liiton (SML) jäsenoppilaitoksiin lähetettävän kyselylomakkeen avulla.

2 YHTEISÖLLISYYS KÄSITTEENÄ

Yhteisöllisyyden rakentumisessa keskeisiä käsitteitä ovat yhteisesti jaetut arvot, luottamus, avoimuus, rehellisyys, vuorovaikutus, joustavuus, sitoutuminen, oikeudenmukaisuus ja toisten kunnioittaminen. Yhteisöllisyys on työyhteisön henkinen tila, joka määrittää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan, ja voi ilmetä sekä myönteisenä että kielteisenä. Vastuu yhteisöllisyydestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla panoksellaan hyvän työilmapiirin syntymiseen, työyhteisön kehittämiseen, sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16, 21.)

Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisten olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkeä voimanlähde ja yhteisöllisyyden tunne yhteisön keskeinen koossapitävä voima. Yhteisöön kuuluminen on välttämätöntä, sillä vain ryhmässä, yhteisössä tai yhteiskunnassa yksilö voi olla voimakas ja kyetä toimimaan yksilöllisesti mielekkäällä tavalla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan se on jatkuvassa muutoksessa. Perustehävän ympärillä tapahtuu muutoksia, joihin yhteisön on mukauduttava. Yhteisöllisyyden tilan ei myöskään tarvitse pysyä jatkuvasti samalla tasolla. Vaihtelu myönteisyyden huipulta yksilöllisempään suuntaan voi säästää yhteisön voimavaroja. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30–32, 51–52.) ”Yhteisöllisyys muodostuu sekä yksilöllisistä merkityksistä että sosiaalisista, kollektiivisista tavoitteista ja on tunteiden ja vuorovaikutuksen läpitunkemaa” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30).

Ihmiset ovat synnynnäisesti sosiaalisia olentoja, jotka luovat yhteyksiä ja havaitsevat milloin heidät otetaan mukaan yhteisöön tai jätetään sen ulkopuolelle. Kaikki kaipaavat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Kun ei tarvitse pelätä mitä muut ovat mieltä, voi keskittyä itse tehtävään, tuottaa energiaa ympärilleen ja saavuttaa täyden potentiaalinsa. Läheinen yhteys, ja ymmärrys toisen taustasta auttaa saavuttamaan syvemmän empatian ja tietoisuuden tason, sekä kiinnittämään enemmän huomiota omaan toimintaan ja sen vaikutukseen ympärillä oleviin ihmisiin. Kun ihmiset muuttuvat, organisaatiot muuttuvat. (Gordon 2022, 189–193.)

2.1 Yhteiset arvot

Yhteisesti hyväksytyt ja omaksutut arvot ovat yhteisöllisyyden perusta, jotka vahvistavat yhdessä toimimisen kulttuuria ja kasvattavat sosiaalista pääomaa. Arvot ovat asioita, joita pidetään merkityksellisinä ja joita tavoitellaan. Arvot vaikuttavat ajatteluun, tiedon vastaanottamiseen ja siihen suhtautumiseen, käyttäytymiseen, päämääriin ja tavoitteisiin. Kaikilla yhteisöillä on arvot, vaikkei niitä olisikaan kirjattu ylös. Yhteisten arvojen tulee olla uskottavia, ymmärrettäviä, yhteisesti sovit-
tuja ja työyhteisöä palvelevia. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13–16.)

Arvojen tulisi olla kaikkien tiedossa, ja niiden olemassaolon tulisi myös yhteisön ulkopuolisen silmin olla havaittavissa päivittäisessä toiminnassa. Pakosta ylös-kirjatut ja kansioihin arkistoidut nimelliset arvot eivät palvele työyhteisöä eivätkä organisaatiota. Ei ole mahdollista arvostaa jotakin periaatteessa, muttei käytän-
nössä. Vasta kun arvot sisäistetään, niillä on merkitystä. Arvoja ei tulisi julistaa, vaan niitä pitäisi elää. Arvot voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, hyviä tai huonoja. Keinotekoiset arvot ovat helposti aistittavissa. Mikä tahansa yhtei-
sössä arvokkaana ja tavoittelemisen arvoisena pidetty asia voi olla arvo, joista muodostuu siten kunkin organisaation työpaikkakulttuuri. (Jäppinen 2012, 84–88; Aro 2018, 49; Heinimäki 2018, 7–11.)

Jokainen työyhteisön jäsen tuo työpaikalle omat, monesti jo lapsuudenkodissa omaksutut arvonsa – toinen näkyvämmiin, toinen hienovaraisemmin. Omien ar-
vojensa mukaisesti toimiva ihminen kykenee kunnioittamaan itseään. Työyhteisö koostuu toisilleen tuntemattomista ihmisistä ja arvomaailmat saattavat poiketa suurestikin toisistaan. Tärkeää on, että työpaikalla sisäistettäisiin yhteiset arvot ja toimittaisiin niiden mukaisesti. Vaikka yksilöt omaisivatkin samat arvot, niiden toteuttamisesta käytännössä saattaa kuitenkin olla eriävät mielipiteet. Yhteisten arvojen omaksuminen ei myöskään tarkoita, että eriäviä arvoja pitäisi väheksyä tai pyrkiä todistamaan omat arvonsa paremmiksi. Jokaisella on oikeus omaan ajatteluun ja mielipiteisiin. (Silvennoinen 2006, 13–16.)

Jotta työyhteisö sisäistäisi organisaation arvot, jokaisella tulisi olla mahdollisuus tulla kuulluksi, ja vaikuttaa arvojen määrittelyyn. Arvojen ei tulisi koskaan olla yl-

häältä päin valmiiksi saneltuja, ja on myös yksilön velvollisuus puhua omien arvojensa puolesta. Tämä lisää kunnioitusta ja arvostusta yhteisön kesken. Arvojen toimivuuden pääsee toteamaan täysin vasta arjessa ja etenkin mahdollisissa ongelmatilanteissa. Kaikilla organisaation työntekijöillä ei tietenkään tarvitse, eikä heillä voikaan olla samanlaista arvomaailmaa, mutta tärkeää on, että työyhteisön jäsenet sisäistäisivät yhteiset arvot, sekä hyväksyisivät työpaikan perusarvot; valitsisi samansuuntainen käsitys mitä työpaikalla tehdään, ja mihin tekemisellä pyritään. Valmius oman näkökulman vaihtamiseen ja toisen asemaan asettumiseen on arvoprosessissa olennaista. Olisi toivottavaa, että arvot kiinnostaisivat työyhteisöä ja niiden toteuttamiseen sitouduttaisiin. Arvoihin vaikuttavat organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät, yhteiskunnalliset muutokset, organisaatiomuutokset ja uusien työntekijöiden liittyminen yhteisöön. Arvokeskustelun tulisikin olla jatkuvaa ja seurata muuttuvia olosuhteita. (Hämäläinen 2005, 61–86; Silvennoinen 2006, 13–16; Nikkilä & Paasivaara 2007, 113–117.)

Kun sekä henkilökohtaiset että työpaikan arvot ovat työntekijälle selkeitä, sitoutuminen työpaikkaan on vahvaa. Kun omat ja työpaikan arvot ovat vahvasti ristiriidassa, on syytä miettiä voiko omaa asennoitumistaan muuttaa, vai olisiko syytä hakeutua toisenlaisiin tehtäviin, koska pahimmillaan arvojen ristiriita voi johtaa työuupumukseen. (Silvennoinen 2006, 13–16.)

Työpaikan arvot kuvastavat eettistä ajattelua, eikä niillä tulisi tavoitella ensisijaisesti taloudellisia päämääriä. Suomalaisille tärkeitä ovat oikeudenmukaisuuden ja reilun pelin arvot. Arvot saattavat näyttäytyä jopa tärkeämpinä kuin varsinaiset teot. Työyhteisöä vahvistavat altruistiset – eli toiset huomioonottavat, ja hyvinvointiin tähtäävät arvot. (Aro 2018, 48.) Yhdessä kirjatut arvot ovat myös johdon tukena arjen päätöksiä tehtäessä. Johtaja pystyy nojautumaan päätöksissään yhdessä sovittuihin arvoihin. On tärkeää, että hän noudattaa päätöksiä tehdessään yhteisesti sovittuja arvoja, eikä tee ristiriitaisia, arvojen vastaisia päätöksiä. Johtajan on tärkeää toimia käytännön esimerkkinä, ohjata arvokeskustelua ja tunnistaa mahdolliset arvoriistiriidat, joita yhteisössä tulee eteen yksilöiden tai ryhmien ajaessa omaa etuaan. Työmotivaatio on korkea, kun työyhteisön ja johtajan arvomaailma ovat lähellä toisiaan. (Hämäläinen 2005, 61–86; Nikkilä & Paasivaara 2007, 113–117.)

2.2 Luottamus

Ihmisen perusluottamus syntyy äiti–lapsi-suhteen kiintymyksestä jo varhaislapsuudessa, ja työpaikalla kohdatut luottamusongelmat saattavat nostaa pintaan lapsuuden kokemuksia, sekä vanhoja uskomuksia ja ennakkoluuloja. (Hämäläinen 2005, 98–101.) Luottamuksen syntyminen vaatii vastavuoroisuutta, avoimuutta ja rehellisyyttä. Pitää muodostua kokemus, että yhdessä toimimisesta on hyötyä molemmille osapuolille. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39.) Luottamuksellisessa ilmapiirissä yksilöt jakavat osaamistaan ja sitoutuvat yhdessä tekemiseen. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät voivat paremmin, ja ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia. Keskinäisen luottamuksen ja luottamuksellisen ilmapiirin tärkeys korostuu erityisesti työyhteisön kohtaamisissa muutos- ja ongelmatilanteissa. (Keskinen 2005, 83.)

“Luottamus lisää avoimuutta ja avoimuus kasvattaa luottamusta” (Lundell 2008, 125). Luottamus perustuu avoimuuteen, rehellisyyteen ja empatiaan. Se on työyhteisön kivijalka, ja syntyy työyhteisössä pitkälti vuorovaikutuksesta ja toisiaan vahvistavista kokemuksista yhteisön jäsenten kesken. Työyhteisön toiminnan kannalta luottamus on välttämätöntä, ja toimivan vuorovaikutuksen edellytys. Luottamuksen lähtökohta on positiivinen odotus toisesta ihmisestä, ja se pohjautuu tietoon tai tunteeseen, että toinen on luottamuksen arvoinen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39; Kaivola & Launila 2007, 98–101; Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–89.) Esimiehen tulisi rakentaa luottamusta koko yhteisön kanssa. Avoimuus on edellytys luottamukselle, joka helpottaa ihmisten kohtaamista ja kommunikaatiota, sekä auttaa ristiriitatilanteissa. Luottavaisessa ilmapiirissä ei tarvita jatkuvaa valvontaa ja neuvottelua asioista, ja päätöksiä ja virheitä uskalletaan tehdä. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 53.)

Avoin vuorovaikutus antaa hyvän pohjan luottamuksen syntymiselle. Keskinäisen luottamuksen vallitessa kaikki voivat avoimesti ilmaista mielipiteensä, kaikkien mielipiteitä arvostetaan ja vuorovaikutus toimii. On tärkeää huomioida kunkin yksilölliset tavat toimia, pysähtyä ja olla läsnä toista varten. Näin luottamuksellinen ilmapiiri kehittyy, luoden pohjan luovuudelle ja luottamukselle. Vuorovaikutuksen vapaus ja myös huumori edesauttavat luottamuksen syntymistä. Mitä enemmän vuorovaikutusta yhteisön jäsenten kesken on, sitä yhtenäisempi, innostuneempi

ja sitoutuneempi yhteisöstä muodostuu ja luottamuksen merkitys korostuu. Yksilön näkökulmasta ovat hyvin merkityksellisiä ne arjen hetket, kun hän tuntee tulleensa kuulluksi. (Hämäläinen 2005, 98–101; Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39; Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–89.)

Avoimuuden puutteesta syntyy väärinkäsityksiä ja tosiasiat vääristyvät. Tämä johtaa ihmisten etääntymiseen toisistaan ja jaetusta todellisuudesta, yksilöiden tuntiessaan itsensä ja asemansa uhatuksi (Lundell 2008, 125). On arvioitava, onko toinen luottamuksen arvoinen, ja onko oma toiminta puolestaan luottamuksen arvoista. Yhdessä toimiminen sujuu, kun perusluottamus on vahvalla pohjalla. Tällöin yhteisö pystyy keskittymään olennaiseen. Luottamuksen puute johtaa helposti työuupumukseen, sairauspoissaoloihin ja erilaisiin stressireaktioihin. (Hyypä 2005, 37.) “Luottamuksen rakentuminen kestää kauan, mutta voi rikkoutua hetkessä” (Kaivola & Launila 2007, 99).

Tiukkaan kontrolliin ja valvontaan perustuva johtaminen, tai yhteisön jäsenten välinen keskinäinen kyttääminen ovat omiaan heikentämään ilmapiiriä ja yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta, sekä lisäämään kilpailuasetelmaa. Kontrollin ja luottamuksen välillä tulisi vallita sopiva balanssi. Luottamus vähentää valvonnan tarvetta ja ohjaa vastuunottoon. Johdon liian tiukka kontrolli johtaa epäluottamuksen tunteeseen työyhteisössä, eikä yhteisen tavoitteen eteen työskentely tällöin ole mahdollista. Yhteisö ei toimi demokraattisesti ilman luottamusta, ja luottamuksen puute näkyy valta-asemien korostamisena ja vuorovaikutuksen niukkuutena. Taitava johtaja näkee ihmisten vahvuudet ja ohjaa itseohjautuvuuteen, joka osaltaan lisää yhteisöllisyyttä ja yhteisön keskinäistä luottamusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39; Kaivola & Launila 2007, 98–101; Jäppinen 2012, 122–129.)

Myös kritiikin vastaanottaminen on mahdollista, kun ihmiset tuntevat toisensa ja työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Yksilö hyötyy heijastaessaan ajatuksiaan toisten kanssa, saadessaan uusia näkökulmia, sekä kyetessään muuttamaan toimintaansa palautteen pohjalta. Luottamus lisää vastavuoroisuutta, tehokkuutta ja sujuvuutta, jotka osaltaan edistävät työhyvinvointia. Kun luottamuksesta syntyy pysyvä toimintakulttuuri, ja olosuhteet ovat suotuisat, auttamishalukkuus koko yhteisön kesken lisääntyy. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39.)

2.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutukseen ja viestinnän merkitykseen perehtyessä muodostuu käsitys, että työyhteisö on hyvin pitkälle sellainen, millaista sen viestintä on. Toimiva vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa ja tuloksena on toiminnallinen työyhteisö. Vuorovaikutus on työyhteisön tärkeä voimavara, johon panostaminen kannattaa aina. Sen toimivuus on myös yksi työelämän suurimmista haasteista, ja epäonnistuessaan selkeä syy työuupumukseen. (Lämsä & Hautala 2004, 122–125; Hämäläinen 2005, 87–98.) Vuorovaikutustaidoissa kehittyminen on ihmiseksi kasvamista, itseensä tutustumista ja uuden opettelua. Työelämä vaatii näitä taitoja enemmän kuin aikaisemmin. (Pohjanheimo 2015, 92.)

Jäsenten välinen viestintä muodostaa ja ylläpitää työyhteisön toimintaa. Viestinnässä pyritään yhteisen ymmärryksen ja merkityksien muodostamiseen. Sen seurauksena muotoutuu jäsenten ryhmäidentiteetti, joka konkretisoituu toiminnaksi. Vuorovaikutuksen tulisi olla aitoa, rehellistä, ennakkoluulotonta ja avointa erilaisuudelle. Aito kohtaaminen arkisissa tilanteissa, kuuntelemisen kulttuuri, sekä vuorovaikutustilanteiden käyttäminen viisaasti, ovat avainasemassa työyhteisön toiminnassa. (Kaivola & Launila 2007, 89–94; Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–23.) Kokoustilanteissa läsnäolijoiden pitäisi olla aidosti läsnä. Dialoginen keskustelu on puhumisen ja kuuntelemisen ja yhdessä luomisen vuorovaikutusta. Dialogisessa keskustelussa voidaan olla vahvasti eri mieltä, mutta sitoudutaan yhteiseen kehittämiseen ja toisten kuuntelemiseen. (Dunderfelt 2015, 49–57.)

Verbaalisen vuorovaikutuksen lisäksi myös non-verbaalisen viestinnän vaikutus on huomattavaa. Ilmeet, eleet ja kehonkieli heijastavat myös asenteita ja mielipiteitä, vaikuttaen ratkaisevasti vuorovaikutukseen. (Lämsä & Hautala 2004, 122.) Myös Kaivola (2003) korostaa yksittäisen ryhmän jäsenen ilmaisun ja ajatusten merkitystä; vaitiolo, eleet, ilmeet, liikkeet, teot ja erilaiset somaattiset reaktiot ovat myös vuorovaikutusta puhuttujen sanojen lisäksi. Vaitiolo ja poisjäänti ovat vahvimpia kannanottoja. Työpaikalla esiintyy spontaania ja muodollista vuorovaikutusta, joihin vaikuttavat työpaikan roolit ja valtasuhteet. (Kaivola 2003, 50–51.)

Vuorovaikutus on kulttuurikeskeistä, ja suomalaisten vuorovaikutus on vähäisempää kuin monessa muussa kulttuurissa. On totuttu pitämään tietynlaista etäisyyttä, ja tämä saattaa aiheuttaa haasteita, kun kommunikoidaan muista kulttuureista tulevien kanssa. Erilaisia näkemyksiä tulisi oppia arvostamaan, ja toimiva vuorovaikutus tulisi kokea tavoittelemisen arvoiseksi. Organisaatiolla on tärkeä rooli esteiden poistajana ja edellytysten luojana. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24.)

Rehellinen vuorovaikutus on aina suositeltavampaa kuin epämääräinen vihjailu, joka jättää mahdollisuuden virheellisille tulkinnoille. Vuorovaikutustaitoja opiskellaan yhdessä, ja myös henkilökohtaiset ilot ja surut voi jakaa, pitäen kuitenkin mielessä suhteellisuuden, sekä työpaikan perustehtävän. Yhdessä tekemisen henki muodostuu jaetuista kokemuksista. (Hämäläinen 2005, 87–98.) Jäppinen (2012) vertaa työyhteisön vuorovaikutusta kuorolauluun. Se on parhaimmillaan kaikkien kuulemista oikein ajoitettuna. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää antaa muille tilaa. (Jäppinen 2012, 25.) Kaivola ja Launila (2007) esittävät vuorovaikutuksen kuuntelemisen ja puhumisen tasapainotilana. Osallistuva ja aktiivinen kuunteleminen on dialogisen kanssakäymisen perusta. (Kaivola & Launila (2007, 92.)

Onnistunut muutos edellyttää aina yhteisöllistä oppimista ja yhteisöllinen oppiminen puolestaan edellyttää avointa ilmapiiriä ja aitoa vuorovaikutusta: siis molemminpuolista kuuntelemista ja kuullun ymmärtämistä. Ja tämä kaikki perustuu koko organisaation läpäisevään keskinäiseen arvostukseen (Heinimäki 2018, 17).

Jokaisella yksilöllä tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus saada osallistua vuorovaikutukseen. Ennakkoon päätetyt mielipiteet ja asenteet jähmettävät vuorovaikutuksen, ja koko organisaation kehittymisen. Jos kuunteleminen perustuu arvoasemaan; korkeammassa asemassa olevia kuunnellaan enemmän ja heidän mielipiteisiinsä samaistutaan useammin, vaikuttaa se yleiseen työmotivaatioon. Jos aloitteet eivät johda mihinkään ja vuorovaikutustilanteissa kokee jatkuvasti tulleen keskeytetyksi tai aliarvioiduksi, yhteistyöhalukkuus vähenee. On tärkeää arvostaa muita persoonina, ymmärtää että näkökulmia voi olla useita, ja pyrkiä pois yhden totuuden mallista, joka estää dialogisen kohtaamisen, toisen aidon kuuntelemisen, sekä käsitysten ja ymmärryksen jakamisen. (Lämsä & Hau-

tala 2004, 122–126; Kaivola & Launila 2007, 89–93.) Vaikka työtehtävät ja vastuut eroavat, tulee muistaa, että persoonina kaikki ovat samanarvoisia. Paras tulos saavutetaan, kun yksilöt saavat tuoda esiin oman osaamisensa ja luovuuksensa. (Hämäläinen 2005, 94.)

Hierarkkinen järjestelmä asettaa esteitä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Jos isot muutokset ja päämäärät sanellaan kuulematta henkilökuntaa, voi olla vaikea saada heitä innostumaan ja lähteä toteuttamaan kaavailtua visiota. He ovat paikalla, mutta eivät aidosti läsnä. Vuorovaikutustilanteiden tulisi olla tasavertaisia ja oikeudenmukaisia, jotta innostus työtä kohtaan säilyisi. (Kaivola & Launila 2007, 89–93.) Työntekijät tulisi uskaltaa ottaa mukaan päätöksiin, sekä uskaltaa kohdata myös tilanteita, joihin ei ole heti antaa valmiita vastauksia, oppia arvostamaan toisten näkemyksiä ja käydä avointa dialogia. Kaikkien ei tarvitse ajatella asioista samalla lailla. Tulisi muistaa, että heikkouksien paljastuminen ei vähennä luottamusta esimieheen, ja virheistä kyetään oppimaan. Myös esimiesasemassa on ajoittain hyvä omaksua kuuntelijan rooli. (Hämäläinen 2005, 92; Kaivola & Launila 2007, 97.)

Kritiikki ja tuomitseminen eivät kuulu työyhteisöön. Kritiikin esittämistä ei tulisi kokea riidan haastamisena, vaan olisi pystyttävä kohtaamaan erimielisyyttä ilman vastakkainasettelua, poistamaan vuorovaikutuksen esteitä, ja rohkaisemaan avoimuuteen. Uteliaisuus toisten mielipiteitä, ja eriäviä näkökantoja kohtaan kehittää jokaisen omaa ajattelua ja toimintaa. Omia uskomuksiaan ja asenteitaan on mielekäästä heijastella suhteessa toisten ajatuksiin, sekä kehittää omaa ilmaisuunsa. (Kaivola & Launila 2007, 96–97.)

Haastavimpia vuorovaikutustilanteita ovat työntekijöiden väliset ristiriidat, joihin esimiehen tulisi rohkeasti puuttua. Pitkittyessään tällaiset tilanteet saattavat hankaloittaa koko työyhteisön toimintaa. Ongelmat tulisi käsitellä heti, eikä antaa tilanteen pitkittyä. Keskustelua tulisi käydä ratkaisuja, ei syyllisiä etsimällä. Kun vuorovaikutus on avointa, vältetään turha arvuuttelu. (Hämäläinen 2005, 94; Mäkipeska & Niemelä 2005, 232.)

Jäppinen korostaa vuorovaikutuksen suunnitelmallisuuden tärkeyttä työyhteisössä, perustellen ajatustaan sillä, että suunnittelematon vuorovaikutus voi olla

yhteisössä haitallista. Juorut, eteenpäin välitetyt virheelliset tai luottamukselliset tiedot, ja toisten selän takana arvostelu, voivat olla haitallisia koko yhteisölle. Suunniteltuna vuorovaikutus tukee yhteisön toimintaa ja sen kehittämistä. Keskustelun kohteen tulisi pysyä tärkeissä, yhteisölle tai organisaatiolle tärkeissä, ajankohtaisissa aiheissa. (Jäppinen 2012, 25–28.)

Myös Lämsä ja Hautala (2004) viittaavat teoksessaan siihen, että epävirallinen viestintä saattaa vahingoittaa ryhmää, jos tiedot ovat virheellisiä. Ryhmän johto ei kykene kontrolloimaan epävirallista viestintää ja jotkut yksilöt ja ryhmät saattavat käyttää sitä hyväkseen edistääkseen omia etujaan. Epävirallinen viestintä on kuitenkin monesti tehokasta, ja saattaa paikata virallisen viestinnän aukkoja. Jos virallinen viestintä on puutteellista, epävirallinen viestintä, ns. puskaradio saa enemmän jalansijaa. Jotkut saattavat myös pitää puskaradion tietoja luotettavampina, kuin johdon suunnasta tapahtuvaa viestintää. (Lämsä & Hautala 2004, 122–123.)

3 YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS

Yhteisöllisyyden käsite on noussut viime vuosina voimakkaasti esille työelämässä. Yhteisöllisyyden katsotaan tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5.) Yhteisöllisyys ei vaikuta yksilön elämään ainoastaan työpaikalla. Se miten ihminen kokee työnsä, kohtaamansa ihmiset ja vuorovaikutuksen, vaikuttaa hänen elämäänsä kokonaisvaltaisesti. Yhteisöllä voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Huonosti toimiva työyhteisö kuluttaa jäsentensä voimavaroja, vaikuttaen negatiivisesti työn tehokkuuteen. Yhteisön on tällöin mahdotonta keskittyä täysipainoisesti perustehtäväänsä. Mikään yhteisö ei kuitenkaan ole ongelmaton; ratkaisevaa on, kuinka epäkohtia ja ristiriitoja ratkotaan. Toimiva vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus luovat ilmapiirin, jossa jokainen tuntee voivansa vapaasti ilmaista ajatuksiaan. On tärkeää, että jokainen yhteisön jäsen uskoo suoriutuvan tehtävistään, ja että yhteisössä vallitsee keskinäinen hyväksyntä ja arvostus. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 128, 137–139.)

3.1 Sosiaalinen pääoma

Yhteisöllisyys on organisaation sosiaalista pääomaa. Yhteisö toimii tämän pääoman alustana, jota kukaan ei voi omistaa. Yhteisöllisyys näyttäytyy sosiaalisena vahvuutena, ja yhteistyötaidot ja keskinäinen luottamus ovat osoituksia sosiaalisesta pääomasta. Sosiaaliset suhteet ovat avainasemassa ja niitä tulisi vaalia, koska niillä on myös suora yhteys terveyteen. Ihminen selviytyy saadessaan tukea muilta. Sosiaalinen pääoma näkyy myös ulospäin, ei ainoastaan yhteisön jäsenille, vaan myös siihen osallistuville tai sitä tarkkaileville. (Hyypä 2005, 19; Jäppinen 2012, 122–123.)

Yhteiset päämäärät ja tavoitteet ohjaavat tervettä yhteisöä; erilaisuutta arvostetaan ja jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus kehittää omaa potentiaaliaan. Menestymisen ja epäonnistumisten hetket jaetaan, ja kukin kantaa oman vastuunsa kokonaisuudesta. (Lundell 2008, 120.)

Luovien ideoiden todennäköisyys on suurempi sellaisilla työpaikoilla, joissa ollaan onnellisia ja koetaan iloa siitä työstä, jota tehdään. Parasta jälkeä syntyy työpaikoilla, joissa työntekijät ymmärtävät, mitä siellä tehdään ja ovat iloisesti sitoutuneita yhteiseen tekemiseen. (Heinimäki 2018, 98.)

Organisaation, joka näkee vaivaa edistääkseen työntekijöidensä todellista yhteenkuuluvuutta ja osallisuuden tunnetta, on todistettu olevan olennaisesti menestyksekkäämpi kuin niiden, joissa tasapuolisuus ja osallisuuden toteutuminen ovat vain kirjattuja arvoja (Gordon 2022, 10).

Hyvä johtajuus, sekä toimivat sisäiset toimintatavat ruokkivat yhteisöllisyyttä. Innostuneessa ilmapiirissä yksilöt kykenevät rohkeisiin ja luoviin ratkaisuihin ja iloitsevat toistensa onnistumisista ja osaamisesta. Innostaminen perustuu johtajan aitoon ja tunneperäiseen haluun saada yhteisön jäsenet toimimaan yhteisen päämäärän eteen, positiivisia tunnekokemuksia saavuttaen. Innostamiseen liittykin juuri tunneperäisyys, kun taas motivaatio on ennemminkin ulkokohtainen keino saada yhteisö toimimaan asetettujen tavoitteiden eteen. Yhteisöllisyyden rakentaminen on jatkuva prosessi, ja yhteisön toimintakulttuuri siirtyy myös uusille työntekijöille. Johtaja on avainasemassa innostamisessa, joka on harvoin omaehtoista. Innostunut työyhteisö voi hyvin, kokee työn iloa ja vapautta, sekä sitoutuu tehtäväänsä. Innostuneisuuden ilmapiiri auttaa selviytymään myös tylsistä työtehtävistä. Hyvällä ilmapiirillä on suuri merkitys myös tuottavuuteen. Huonon ilmapiirin syynä on monesti huono johtajuus ja puutteelliset toimintatavat. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 143–147.)

Tunteiden, sekä positiivisten että negatiivisten, käsittely kuuluu terveeseen työilmapiiriin ja on luottamuksellisessa ilmapiirissä mahdollista. Yhteisössä vaaditaan tunneälyä, eli toisten ja omien tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Tunteiden ilmaiseminen, ymmärtäminen ja huomioon ottaminen on tärkeä osa vuorovaikutusta, joka ohjaa yksilön hakeutumaan ryhmiin ja luomaan ihmissuhdeverkostoa. Tunteiden kätkeminen syö energiaa, johtaa monesti työuupumukseen ja estää yhteisöllisyyden kehittymisen. Tunteet kuuluvat olennaisesti ihmisen yksilöllisyyteen; niitä ei voi kytkeä pois päältä, ja niiden tukahduttaminen ajaa ihmisen vieraantumaan itsestään. Tunteiden ei kuitenkaan saa antaa ottaa ylivaltaa työyhteisössä. Tunteiden tunnistaminen, nimeäminen, ja sanoittaminen on tärkeää.

Vaikka pohjana olisikin tosiasiat, myös isoja päätöksiä ja luovia ratkaisuja tehdään osin tunteiden pohjalta. (Kaivola 2003, 21–22; Mäkipeska 2005, 79–81; Paasivaara & Nikkilä 2010, 24–25.)

Historiassa on ollut ajattelua, että tunteet pitäisi poistaa työelämästä niiden hallitsemattomuuden vuoksi. Tästä on kuitenkin seurannut vain mekaanisia ja tunteettomia työyhteisöjä. Tästä ajattelusta on yhä nähtävissä vaikutuksia työpai-koilla. (Mäkipeska 2005, 79–81.) Tunteiden huomioiminen ja niihin tutustuminen auttaa yksilöä ymmärtämään omia ratkaisujaan. Muutostilanteet saattavat tuntua vaikeilta, ja silloin on hyvä selvittää mistä se johtuu. Onko vaikeuden takana kenties pelko. Toisen suunnasta vihaksi tulkittu tunne saattaakin loppujen lopuksi olla pelkoa tai surua. (Heinimäki 2018, 20–21.) Myös Pohjanheimo (2015) korostaa kuinka tärkeää on tunnistaa omat tunteensa tilanteessa, jossa koemme kuviteltua tai todellista uhkaa. On syytä ottaa etäisyyttä ja arvioida sekä tilannetta että muiden motiiveja ja tarkoituksia, jottei harkitsemattomasti lipeä huonolaatuiseen vuorovaikutukseen. Muutosvastarintaa helpottaa, kun tunteet huomioidaan, annetaan yksilölle mahdollisuus käsitellä tunteensa ja esittää tarvittavat kysymykset. (Pohjanheimo 2015, 102–103.)

Seuraava taulukossa on koostettuna yhteisöllisyyttä työpaikalla kehittäviä ja hankaloittavia toimia ja tekijöitä:

Positiiviset	Negatiiviset
Erilaisten tunteiden käsittely	Riittämätön tiedonkulku
Palautteen anto	Yhteistyön puute
Vuorovaikutteisuus	Juoruilu
Hyväksyntä	Kateus
Erilaisuuden arvostaminen	Syyllistäminen
Kuuntelu	Virheiden korostaminen
Yksilöiden usko omaan kykyihin	Pelon lietsominen
Inhimillisyys	Epäselvät vastuu- ja tehtäväalueet
Hyvä johtajuus	Eristäytyminen
Selkeät yhdessä toimimisen perusteet, yhteiset pelisäännöt	Liiallinen innostuminen
Yhteiset arvot, periaatteet ja vakaumukset	Liiallinen vapaus
Avoimuus	Käskyhallinto
Kunnioitus	Kilpailu
Oikeudenmukaisuus	Vertailu
Kannustava palkitseminen	Tasapäistäminen
Huumori	Eriarvoisuus
Keskinäinen apu ja tuki	Kiusaaminen
Joustavuus	

(Hyypä 2005, 33–38; Lundell, 2008, 50–69; Paasivaara & Nikkilä 2010, 137–149).

3.2 Kielteinen yhteisöllisyys

Terveen yhteenkuuluvuuden käänköpuolena voi esiintyä jähmettävää, liian kontrolloitua yhteisöllisyyttä. Liiallinen samanmielisyys tukahduttaa luovuuden ja estää yksilölliset ideat ja ajattelun. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22–23.) Yhteisön ahtaiden normien ja tiukan kontrollin seurauksena yhteisöllisyydestä voi muodostua sulkevaa ja kapeuttavaa. Tällainen yhteisö ei salli erilaisuutta, ja siellä ajautaan usein kuppikuntaisuuteen ja muihin epätoivottuihin ilmiöihin, kuten kiusaamiseen ja kateuteen. (Kaivola & Niemelä 2007, 80; Paasivaara & Nikkilä 2010, 38.) Kielteinen yhteisöllisyys on seurausta tiukkaan valvotusta ja normituksesta toimintamallista työyhteisössä. Motiivina voi olla ristiriitojen välttäminen ja liiallisen samankaltaisuuden tavoittelu. Erilaisuus vaietaan tai mitätöidään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5.) Liika samanmielisyys ajaa ihmiset luopumaan omasta identiteetistään, ja sulautumaan ryhmän yhteisyyteen ja eheyden tunteeseen.

Yhdenmukaisuuden paineet tukahduttavat ihmisten oma-aloitteisuuden ja ideat, ja ristiriidoista vaietaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49.)

Käsitlemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden ylläpitäminen lisäävät kielteisistä yhteisöllisyyttä. Kielteisen yhteisöllisyyden tila vie pohjan toimivalta työyhteisöltä, ja tilanteen käsittely vaatii ponnisteluja, jotta kielteisistä tunteista kuten vihasta, kateudesta, katkeruudesta, epäluottamuksesta ja peloista päästäisiin eroon. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 111–112; Paasivaara 2010 & Nikkilä, 49.)

4 YKSIÖ JA YHTEISÖ

Yhteisöllisyys ei tarkoita ristiriitojen välttämistä, eikä ryhmän harmonia ole itsessään tavoittelemisen arvoista. Erilaisuuden hyödyntäminen edistää luovuutta ja erilaiset näkökulmat tuovat rikkautta työyhteisöön. Asioiden näkeminen eri näkökulmista on monessa tilanteessa hyödyllistä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40–42.)

Yhteisöllisesti johdetussa työryhmässä jäsenten erilaisuus käännetään vahvuudeksi, koska asioiden näkeminen eri tavoin on monessa tilanteessa hyödyksi. Erilaisuus tuo mukanaan ajatusten ristiriitoja ja kyseenalaistamista, jotka parhaimmillaan tuovat yhteisön energiaa luovuttaa terveyttä kriittisyyttä. Toisen ihmisen kohtaamisessa tulisi tavoitella todellista ymmärtämistä, ja ymmärtäminen on aina myös kiinni siitä, onko valmis kohtaamaan asioita toisen näkökulmasta oman näkökulmansa lisäksi. Ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki pitäisi hyväksyä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–42).

Yhteisö toimii parhaimmillaan sekä yksilöä että koko työyhteisöä kannustavana, innostavana ja motivoivana, sekä tukee yksilön itsetuntoa. Työyhteisö on jäsentensä näköinen ja yhteisen tavoitteen eteen työskentely vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Yksilölle on tärkeää oman paikan ja tehtävän tiedostaminen yhteisössä, ja luottamus siihen, että suoriutuu tehtävistään. Ihminen on luonnostaan sosiaalinen, ja jokainen haluaa tuntea kuuluvansa työyhteisöön, saada arvostusta työstään, hyödyntää omia vahvuuksiaan ja antaa oman panoksensa. Erilaisuuden hyödyntäminen vähentää vastakkainasettelua ja keskinäistä kilpailua työpaikalla, sekä lisää myös tuottavuutta ja sitoutumista. On myös olennaista sallia epäonnistumisia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–46.)

Yhteisön voima perustuu siihen, että asiat pyritään ratkaisemaan yhdessä. Tarvitsemme toisiamme, ja on tärkeää, että muodostuu tunne, että toinen on luottamuksen arvoinen. Yhdessä asetetut ja sovitut tavoitteet, arvot ja näkemykset perustehtävästä ja tulevaisuudesta vahvistavat yhdessä toimimisen kulttuuria. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.) ”Työtoveria ei välttämättä tarvitse rakastaa, mutta toimeen on tultava” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 45).

Heinimäki (2018) muistuttaa, kuinka tärkeää on kiinnittää huomiota työpaikalla omiin, aivan päivittäisiin toimintatapoihin, esimerkiksi toisten tervehtimiseen. Hänen mukaansa sisäsyntyinen negatiivisuus näyttää olevan paljon positiivisuutta

voimakkaampaa, ja näin ollen positiivisia kokemuksia ja kohtaamisia tulisi olla suhteessa huomattavasti enemmän. Hän nostaa onnistumisen ja oppimisen kokemukset, sekä yksilöiden omanarvontunnon tärkeiksi osatekijöiksi hyvän työyhteisön rakentumiselle. Hän mainitsee, että ”yleisimmiksi ilon, innostumisen ja sitoutumisen tappajiksi ovat osoittautuneet negatiivinen ennakkoasenne, kyttääminen, kadehtiminen ja vastuun sysääminen toisille.” Heinimäki (2018, 96–102.)

Jäppisen (2012) ”Onnistu yhdessä!”-teoksessa korostetaan erilaisuutta ja yksilöiden merkitystä yhteisössä. Teoksessa yhteisöllisyys määritellään osuvasti moninaisuuden harmoniaksi. (Jäppinen 2012, 9.) ”Yhteisöllisyys parhaimmillaan on monien erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa jokaisen eduksi” (Jäppinen 2012, 9). Yhteisöllisyys on henkinen tila, jossa yhteisön jäsenet ovat valmiita toimimaan yhteisön hyväksi, vaikka siitä ei aina olisi välitöntä hyötyä itselle. Kun yhteisö koostuu jäsenistä, jotka ovat tietoisia omista toimintatavoistaan ja tavoitteistaan, yksilöiden ja yhteisön välinen vuorovaikutus on mahdollista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16–17.)

Ylpeys omasta työstä on tärkeää. Tällöin oma työpanos koetaan tärkeäksi. Kun työntekijät kokevat ylpeyttä työpaikastaan, sillä on suuri merkitys koko yhteisölle, ja sen me-hengelle. Yhteisössä vallitsee keskinäinen arvostus, sekä ollaan ylpeitä omasta ja muiden työstä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21; Heinimäki 2018, 102.) Kun yksilöille annetaan mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, he antavat työyhteisölle enemmän ja vastaavat paremmin organisaation tarpeisiin. Sitoutuneisuus ja osallisuus kasvavat, kun yksilöllä on tietoisuus oman työn sijoittumisesta kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävänä on vahvistaa tietoisuutta antamalla rakentavaa palautetta. Esimiehen tehtävä on myös määritellä sopiva balanssi yksilöllisten ja yhteisön tarpeiden välille. (Kaivola 2003, 147–150.) Ryhmässä toimiessaan yksilö joutuu punnitsemaan kuinka olla osa ryhmää, menettämättä kuitenkaan omaa yksilöllisyyttään. Kuinka saada ryhmästä kaikki sen tarjoama hyöty, ja kuinka olla itse hyödyksi. (Kaivola 2003, 42–43.)

4.1 Yksilön mahdollisuudet

“Innostavassa työyhteisössä yksilöllä on myönteisiä mahdollisuuksia. Yksilön mahdollisuuksien kautta myös työyhteisön tehokkuus tulee maksimoiduksi” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 142). Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys eivät sulje toisiaan pois. Johdon ohjauksessa tapahtuva työilmapiirin kehittäminen vaatii jokaisen sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, sekä avointa ja aktiivista toimimista hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Yksilö ja yhteisö ovat parhaimmillaan toisiaan tukevia ja vahvistavia. Erilaisuus tuo yhteisöön luovuutta, voimaa, terveyttä ja kriittisyyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 35–41.) Martela ja Jarenko (2015) käsittelevät itsensä toteuttamisen perustarpeita. Arvokas elämä syntyy mahdollisuudesta tehdä asioita, jotka ovat itselle merkittäviä ja innostavia. Sisäinen motivaatio kasvaa, kun yksilö pääsee toteuttamaan itseään työnsä kautta. (Martela & Jarenko 2015, 57.)

Työyhteisö koostuu joukosta sattumanvaraisia ihmisiä, jotka kukin tulevat työpaikalle eri kasvu- ja kulttuuritaustoista. Tämä kirjavuus ja erilaisuus on työpaikan rikkaus. Jokainen ihminen on monimutkainen, joskus itsensäkin yllättävä kokonaisuus, joten tarkkaa luokittelua ja arviointia olisi syytä välttää. Samanlaisuuteen tähtäävä rekrytointi ei välttämättä johda hyviin tuloksiin, vaan se saattaa johtaa pysähtyneisyyden tilaan, jos muutoksia ja erilaisuutta pidetään uhkana ja toisten mielipiteitä ei uskalleta kyseenalaistaa. Kun yhteisössä on erilaisuutta ja samankaltaisuutta, ollaan harmoniassa myös ulkomaailman kanssa. Erilaisuus rikastaa yksilön elämää, ei vain työpaikalla vaan myös omassa henkilökohtaisessa elämässä. Erilaisuuden sallivassa ympäristössä havahtuu huomaamaan myös oman erilaisuutensa. Erilaisuus tuo esiin yksilöiden vastakkaista osaamista, sekä erilaisia prosessointi- ja ilmaisutapoja. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät tulee kuitenkin pitää mielessä ja pyrkiä hyvässä vuorovaikutuksessa löytämään kokonaisuuden kannalta yhteneväiset linjat. (Kaivola 2003, 26–30.) Ilmapiiri, jossa ihmiset saavat käyttää taitojaan, tuntevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi, ja heitä tuetaan, heijastuu työn laatuun. Monimuotoisuuden arvostus näyttäytyy myös tuottavuuden kasvuna. Mitä monimuotoisempi tiimi on, sitä parempia päätöksiä se kykenee tekemään. (Gordon 2022, 17–18.)

Kukaan ei ole vapaa vastuusta, kun on kyse oman työpaikan yhteisöllisyyden rakentamisesta. Jokaisella on velvollisuus sitoutua sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, ja jokainen tuo siihen oman lisänsä ja kantaa vastuunsa tasaisesti. Oma suhtautuminen työhön vaikuttaa koko työyhteisöön ja työnilolla koetaan olevan vahva yhteys myönteiseen yhteisöllisyyteen. Toisten kannustaminen, tukeminen ja toisten osaamisesta iloitseminen on tärkeää. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistumismahdollisuudet työyhteisössä lisäävät työntekijän motivaatiota. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä, sillä on myös suuri merkitys tuottavuuteen. On muistettava, että työssä menestyminen ei ole ihmisarvon mitta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19–20.) Työmotivaation syntymisessä on tärkeää, mitä työ tarjoaa, ja kuinka paljon, sekä minkälaista palautetta työstä saa. Työn mielekkyyteen vaikuttavat myös yksilön sisäiset ominaisuudet, työn kohde, sekä muut työn ominaisuudet. (Kärkkäinen 2005, 53.)

Luonteenpiirteet eivät ole synnynnäisiä ominaisuuksia, joita ei voisi kehittää. Luonteeseen voi kiinnittää huomiota yhtä lailla kuin tekoihin. Rohkeus, oikeudenmukaisuus, tahdikkaus ja rauhallisuus ovat ominaisuuksia, joita voi harjoitella. Omalla kohdallaan voi miettiä, miten voisi kehittyä omaksi parhaaksi itsekseen; kuinka jo olemassa olevat ominaisuudet voivat toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. (Heinimäki 2018, 49–53.)

4.1.1 Itsearviointi

Itsearviointitaidot ovat tärkeitä yhdessä toimimisen perusteita, ja niitä tulisi kunkin pysähtyä tarkastelemaan ajoittain: suorittaako asiat aina helposti omalla tutulla tavallaan vai onko kykeneväinen asettumaan toisen asemaan. Millaiset ovat omat vuorovaikutustaidot, ja kykeneekö laittamaan etusijalle yhteisön edun. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 36–39.) Ajoittain omia itsearviointi- ja alaistaitojaan on syytä tarkastella laajemmin, välillä riittää pienimuotoisempi tarkastelu. Muutostilanteet saattavat haastaa yksilöä suuremmassa määrin, ja tällöin saattaa omien näkökulmien ja toimintamallien kokonaisvaltaisempi tarkastelu olla aiheellista. (Jäppinen 2012, 42.) Jäppinen esittää joustavuuden yhtenä tärkeimmistä tekijöistä työyhteisön kehittämisessä. Joustavassa ilmapiirissä ollaan valmiita ymmärtämään toisen näkökulmaa ja käymään avointa keskustelua. Toisen asemaan asettumisen kyky liittyy olennaisesti myös joustavuuteen. Joustava yksilö

pystyy muuttamaan näkemyksiään tarvittaessa, jos se on kokonaisuuden kannalta parempi. (Jäppinen 2012, 31.)

4.1.2 Alaistaidot

Alaistaitoja suhteessa esimiestaitoihin on tutkittu huomattavasti vähemmän. Käsitteenä alaistaito viittaa vahvasti hierarkkiseen järjestelmään, ja nykyään voidaan puhua myös esimiehen ja työntekijän välisestä yhteistyösuhteesta, ja siihen liittyvistä yhteistyötaidoista. Hyvät alaistaidot omaava yksilö huomioi, kannustaa ja auttaa muita vapaaehtoisesti, huolehtien työkavereistaan ja esimiehestään, kehittäen näin osaltaan työpaikan me-henkeä. Työtyytyväisyys, sitoutuminen ja hyvät alaistaidot ovat yhteydessä toisiinsa. (Kaivola & Niemelä 2007, 65–68.)

Seuraavassa taulukossa on lueteltuna keskeisiä alaistaitoja jotka edesauttavat yhteisöllisen ilmapiirin syntymistä:

Muiden huomiointi
Rakentava vuorovaikutus
Tunnollisuus
Reiluus
Kohteliaisuus
Epäitsekkyys
Halu auttaa
Ystävällisyys
Toisten kannustus
Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta
Kyky kehittää työtä aktiivisesti ja viedä asioita eteenpäin
Omien vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen ja käyttäminen
Tieto omaa työtä rajoittavista ja edistävistä seikoista
Työyhteisön yhteisten tavoitteiden tiedostaminen ja pyrkiminen niitä kohti
Toisten kuunteleminen ja toisten asemaan asettuminen
Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen
Omien kehittämistarpeiden arviointi
Työyhteisön ilmapiirin vaaliminen ja kehittäminen

(Kaivola & Niemelä 2007, 65–68).

Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan johdon toimintaan. Alais- ja esimiestaidot ovat riippuvaisia toisistaan ja edellytyksiä laadukkaalle toiminnalle. Työntekijöiden hyvät alaidot ovat hyvin merkityksellisiä johtamisen kannalta. Esimiestyön kannalta työn antoisuus ja palkitsevuus ja työntekijöiden alaidot korreloivat keskenään. Vaikuttamismahdollisuuksia on mm. omista tarpeista ja tavoitteista kertominen, yhteistyöhalukkuuden ilmaiseminen, avoimuus, keskustelu, aloitteellisuus ja joustavuus. Oman työn hyvin tekeminen, aktiivinen toiminta yhteisössä ja ideoiden jakaminen, ovat yksilön vaikutusmahdollisuuksia johtajuuden laatuun. (Keskinen 2005, 35–42.)

Alaidtojen kehittäminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla, ja niitä voidaan kehittää monella tavalla. Esimiehen puolesta niitä voidaan kehittää mm. tehtävien selkiyttämällä, vastuiden jaolla, tiedottamisella, vuorovaikutuksen lisäämisellä ja laadukkaalla palautteen annolla. (Keskinen 2005, 43–44.) Esimiehen ja alaisen suhteessa arvostus ja kunnioitus luovat pohjaa toimivalle vuorovaikutukselle. Odotuksien esimiestä kohtaan tulisi olla realistisia, ja esimiehen rooli tulisi ymmärtää ja hyväksyä. Alaisen olisi tärkeää osata jollakin lailla hahmottaa esimiehen toimintaympäristö kokonaisuudessaan; ymmärtää esimiehen asema organisaation edellytysten luojana ja kokonaisuuden hallitsijana, ei niinkään jokaisen asian erityisasiantuntijana. Arvostusta esimiehelle voi ilmaista monella eri tavalla; olemalla aktiivinen, pitämällä kiinni lupauksistaan, noudattamalla yhteisiä pelisääntöjä ja käyttäytymällä yhteisten arvojen mukaisesti. Keskeinen arvostus ja kunnioitus, ja siihen perustuva suhde alaisen ja esimiehen välillä vaatii jatkuvaa huoltoa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84–87.)

Toimivassa esimies–alais-suhteessa palautetta annetaan vastavuoroisesti. Esimies kaipaa kunnioitusta ja tukea alaisiltaan ja kykenee käyttämään saamaansa palautetta omien työtapojen kehittämiseksi. Avoin vuorovaikutus auttaa esimiestä ymmärtämään millaisia vaikutuksia erilaisilla toimintatavoilla on. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110–113.) Molempiin suuntiin aktiivinen suhde alaisen ja esimiehen välillä, sekä alaidot ja esimiestaidot yhdessä, luovat toimivan ja kehittyvän työyhteisön. Vastuun ottaminen ja mahdollisuudet vaikuttaa motivoivat työntekijää. Esimiestaitoja ei voi kehittää ottamatta huomioon myös alaidtoja. Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöiden innostamisessa omien alaidtojen kehittämiseen. (Kaivola & Launila 2007, 65–68.)

4.2 Yhteisön voima

Yhteisö, jossa yksilöä arvostetaan, apua ja tukea tarjotaan, ja jossa ylpeys omasta työstä on korkea, omaa korkean me-hengen. Yhteishenki ja sosiaalisten suhteiden toimivuus on tärkeä voimavara yhteisön jäsenille. Ryhmä muodostuu yksilöistä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Kun ilmapiiri on hyvä ja kokee olonsa turvalliseksi, töihin on helppo tulla ja työnteosta nauttii. Ryhmässä toimimisen anti on omaksua toisilta ryhmän jäseniltä uutta tietoa, sekä uusia toiminta- ja ajattelutapoja ja näkökulmia. Työyhteisötaidot kehittyvät vain yhteistyössä toisten kanssa ja yhdenkin ihmisen päätös muuttaa omaa käyttäytymistään edistää työyhteisön ilmapiirin kehittämistä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–23.) Toimivassa yhteisössä syntyy kokemus kohdatuksi tulemisesta omana itsenään, jolloin kukin voi antaa panoksensa toteuttaen vapautuneesti omaa yksilöllisyyttään. Terve yhteisö pystyy myös käsittelemään kritiikkiä rakentavasti, kritiikin lausujaa syylistämättä. (Kaivola 2007, 39–41, 77–79.)

Yhteisö kokoaa jäsenet yhteen ja tukee jäsenten yksilöllistä kasvua. Työyhteisö on olemassa työpaikan perustehtävän toteuttamista varten, ja se antaa puitteet toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilmapiirin luovat siellä työskentelevät ihmiset. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 56–59.) Moniäänisyys on yhteisöä rikastavaa, erilaisten yksilöiden täydentäessä toinen toistaan. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitse olla koko ajan äänessä, eikä jokaiseen asiaan kaivata kaikkien osallistumista, mutta kaikilla tulisi tarvittaessa olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Älyä ja tunteita tarvitaan, jotta saavutettaisiin aito moniäänisyys. (Jäppinen 2012, 25–26, 56.) Kärkkäinen (2005) kannustaa johtoa tukemaan työntekijöiden verkostoitumista yli yksikkörajojen. Innovaatiot syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyys toimii prosessin voimavarana. Verkostoitumisen hallinta on olennainen organisaation menestystekijä. (Kärkkäinen 2005, 34.)

Yhteisöllisyys kasvattaa yhteisön sosiaalista pääomaa ja sosiaalista vahvuutta, jolloin yhteisön henkiset voimavarat paranevat. Tämä vahvistaa yhteisön kykyä toimia keskenään ja vahvistaa keskinäistä luottamusta. (Jäppinen 2012, 122–123.) ”Sosiaalinen pääoma on kumulatiivinen: se kasvaa, kun sitä käytetään” (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 80). Mitä kiinteämpiä keskinäiset suhteet ovat, sitä

tehokkaammin syntyy sosiaalista pääomaa. Myös yhteiset intressit ja keskinäinen luottamus vaikuttavat suhteiden kiinteyteen. Selkeästi ilmaistut yhteiset intressit, joihin aidosti sitoudutaan, ovat tärkeitä yhteisön toimivuuden kannalta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17–18.)

Ryhmässä yksilö käyttäytyy eri tavoin kuin yksin. Mallit ja esimerkit muokkaavat yhteisiä toimintatapoja. Ryhmän uusi jäsen toivoo hyväksytyksi tulemistä ja hän muokkaa toimintaansa ryhmän mukaisesti. Ryhmädynamiikasta ja ryhmästä kokonaisuutena riippuu, kuinka paljon yksilö voi tuoda ryhmään omia mielipiteitään ja kuinka paljon hän saa siellä jalansijaa. Kaivola muistuttaa, että ryhmässä toimiminen juontaa aikojen alkuun, kun ihmislajin hengissä pysymisen edellytys on ollut kyky toimia ryhmänä vihollisia ja villipetoja vastaan, hankkia elantonsa kalastaen tai metsästäen tai uutta asuinluetta raivattaessa. Kunkin ryhmän jäsenen omat mallit muovaavat yhteisiä toimintatapoja. Ryhmässä nousevat esiin kysymykset yksilöllisyyden säilyttämisestä ja siitä, kuinka paljon tilaa ryhmässä kukin saa ja millaisiksi yhteisön roolit muodostuvat. (Kaivola 2003, 39–41.)

Yhteisön merkitys on suuri uusien työntekijöiden työhön perehdytettäessä. Yhteisö jakaa uudelle jäsenelleen hiljaista tietoa, yhteisön asenteita, arvoja, uskomuksia ja toimintamalleja. Tämä edesauttaa uuden työntekijän sosiaalistumisprosessia, joka tapahtuu keskimäärin noin ensimmäisen vuoden aikana. Kukin tarkastelee uutta työpaikkaansa omien uskomusten, arvojen ja aiemman työkokemuksensa kautta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 76–78.) Ryhmän koon kasvaessa vuorovaikutussuhteiden ja viestintäsuhteiden määrä kasvaa ja monimutkaistuu. Ryhmän yhteinen identiteetti kertoo ryhmän jäsenille keitä he ovat. Yhteinen kielenkäyttö ja arvomaailma rakentavat yhteistä identiteettiä. Yhteinen tavoite on edellytys ryhmän toiminnan onnistumiselle. (Lämsä & Hautala 2004, 104.) Saarinen (2014) toteaa pro gradu -tutkielmassaan, että hyvin hoidettuna perehdytys helpottaa esimiehen työtä pitkällä tähtäimellä. Uudesta työntekijästä tulee varmempi ja oma-toimisempi, kun asiat opetetaan ja omaksutaan heti työsuhteen alussa. Tästä on tuloksena, että työntekijät luottavat omaan osaamiseensa ja pystyvät toimimaan tarvittaessa itsenäisesti.

Ryhmän kiinteys sanelee, kuinka tiiviisti ryhmän jäsenet kokevat kuluviinsa ryhmään. Kiinteys joko parantaa tai huonontaa työsuoritusta. Liian kiinteässä ryhmässä muodostuu liiallisen yhdenmukaisuuden paineita. Sopivassa suhteessa kiinteys edesauttaa päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Pienessä ryhmässä kiinteys on vahvempaa, ja saattaa jossain tapauksissa aiheuttaa uudelle työntekijälle ahdistusta hänen yrittäessään sopeutua ryhmään. (Kaivola 2003, 41–44.) Jos ryhmä koostuu hyvin erilaisista jäsenistä, mielipiteet eroavat ja syntyy erilaisia rooleja. Ryhmä ei tällöin välttämättä pysty hyödyntämään erilaisuuttaan, vaan ryhmässä ennemminkin valvotaan ja puolustetaan omia etuja. Esimies joutuu usein selvittämään ryhmien välisiä suhteita ja kohtaamaan keskinäistä kilpailua ja kateutta. Näissä tilanteissa puolueettomuuden säilyttäminen on tärkeää. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 98–99.) Naisten ja miesten erilaisuus tuo monesti työpaikalle sopivaa erilaisuutta, vaikkakin joskus vaaditaan sillanrakentajia erilaisten roolien ja mallien yhteensovittamiseksi. Toisten aito kuuntelu on ensiarvoisen tärkeää. Ryhmän sisäiset rakenteet saattavat olla tiedostamattomia, ja niiden esille ottaminen voi muuttaa ryhmän dynamiikkaa ja normeja. Ulkoisia ryhmään vaikuttavia tekijöitä ovat fyysinen ympäristö ja yhdessä vietetty aika. (Kaivola 2003, 41–44.)

Heinimäki (2018) korostaa huomion kiinnittämistä vuorovaikutukseen jo siinä vaiheessa, kun uutta työntekijää perehdytetään tehtäväänsä. Hän esittelee toimivana mallin, jossa työntekijä otetaan suunnitelmallisesti mukaan yhteisöön. On tärkeää perehdyttää uusi työntekijä työyhteisöön, mutta perehdyttää myös työyhteisö siihen, että yhteisöön tulee uusi jäsen. Tämän kaltainen malli helpottaa uuden työntekijän sitoutumista ja sosiaalistumista. Perehdyttäminen ei tarkoita pelkästään työtehtäviin opastamista, vaan tutustuttamista myös työpaikan arvoihin, yrityskulttuuriin ja toimintaympäristöön. (Heinimäki 2018, 13–15.) Kaivola ja Launila (2007) kuvaavat ryhmää diagnostisena välineenä. Ryhmä antaa palautetta omasta käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta, jolloin yksilö tulee tietoiseksi itsestään esimiehenä tai alaisena. Ryhmässä opitaan myös toisten toimintatavoista, asenteista ja arvoista. Ryhmässä saadun palautteen avulla kukin kykenee muuttamaan omaa käyttäytymistään. (Kaivola & Launila 2007, 121.)

Vastavuoroisessa verkostossa kyetään jakamaan ideoita, tietoa ja neuvoja, joista on hyötyä työssä ja myös vapaa-ajalla. Laajat suhteet auttavat laajentamaan vaikutuspiiriä. Omia ideoitaan voi testauttaa muilla ja tarjota uusia näkökulmia. Suhteita kannattaa luoda työpaikalla monipuolisesti. Myös epäviralliset suhteet ja kanavat ovat tärkeitä verkostoitumisessa. Verkostoja luotaessa korostuvat yhteistyökyky ja -halu, erilaisuuden kunnioitus, sekä toisten arvostaminen tasaveroisina kumppaneina. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 58–59.) Yksilön oman ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen on tärkeää, mutta ammatillisessa kehittämisessä keskeistä on työskentely toisten kanssa. Vuorovaikutustaitojen, tiimityöskentelyn ja esimiestoiminnan kehittäminen ovat olennaisia organisaation kehittämisen näkökulmasta. (Nummelin 2007, 126.) Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma roolinsa ja vastuunsa. Tiedon jakaminen on olennaista yhteistyön sujuvuuden kannalta ja lisää yhteenkuuluvuutta. (Hämäläinen 2006, 238–239.) Aro muistuttaa, että koska emme voi valita, teemmekö yhteistyötä, siitä kannattaa ottaa kaikki hyvä irti (Aro 2018, 187).

Hyvin toimivassa organisaatiossa yhteisöllisyys on suorassa suhteessa tulokseen. Liittymisen tarve on sisäsyntyistä, ja työpaikalla korostuu toisilta saatava avun tarve. Ihmiset liittyvät ryhmiin saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita ja tyydyttääkseen sosiaalisia tarpeitaan. Yhteisöllisyyden hiipuminen voi johtaa turvattuuteen, yksinäisyyteen ja syrjäytymiseen. (Lämsä 2004, 102; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 80.) Tiimioppimisessa jäsenet osaavat hyödyntää toistensa osaamista. Otollinen ilmapiiri kannustaa innostumaan ja johtaa usein tiedostamattomaankin oppimiseen. Oppiva organisaatio osaa käyttää jokaisen jäsenensä kykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimivassa organisaatiossa ihmisten välinen kanssakäyminen perustuu aitoon haluun toimia toisten hyväksi. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82–86.)

Alla olevasta taulukossa listattuna yhteisön merkitys yksilön ja koko työyhteisön ja organisaation näkökulmasta:

Yksilölle	Organisaatiolle / työyhteisölle
Vahvistaa ihmisen olemassaolon perustaa	Tukee tavoitteellista toimintaa
Tärkeä voimanlähde	Yhteisön jäsenet antavat enemmän kuin vain minimipanoksen
Rohkeus olla oma itsensä, innostua ja luoda uutta	Työyhteisön menestyminen
Työssä viihtyminen	Lisää tehokkuutta
Yksilön mahdollista hyödyntää omia vahvuuksiaan	Lisää sitoutumista
Turvallisuuden tunne	Valmius toimia muutostilanteissa
Hyvinvoinnin lisääntyminen	

(Paasivaara & Nikkilä 2010, 137–149).

4.2.1 Viralliset ryhmät

Viralliset ryhmät ovat yhteisöllisyyden perusta. Viralliset ryhmät ovat johdon asettamia, ja ne on koottu organisaation perustehtävän suorittamista varten. Ryhmän jäsenet ovat virallisesti vastuussa heille annettujen tehtävien suorittamisesta. Yksittäisillä työryhmillä on erittäin suuri merkitys työyhteisön toimivuudelle. Virallisia ryhmiä on sekä primääriryhmiä että sekundaariyryhmiä, jotka eroavat toisistaan sosiaalisen läheisyyden perusteella. Primaariyryhmässä jäsenet ovat tekemisissä keskenään epämuodollisesti ja kanssakäyminen on kiinteää. Voimakkaasti työhön sitoutuneella ihmisellä työyhteisö voi olla primääriyryhmä, vaikka yleisemmin sen muodostaa perhe ja läheiset ystävät. Sekundaariyryhmän kanssakäyminen on muodollisempaa, eikä niin tiivistä. Primaariyryhmä mahdollistaa tunteisiin liittyvien tarpeiden tyydyttämisen, kun sekundääriyryhmässä tunnesiteitä on huomattavasti vähemmän. Sekundääriyryhmä on olemassa jotakin päämäärää varten, ja sillä on yleensä johtaja. Viralliset ryhmät voivat olla joko tehtävä- tai yhteisösuuntautuneita, tilapäisiä tai pysyviä. Tehtäväsuuntautuneet ryhmät ovat lyhytaikaisempia, mahdollisesti jotakin projektia varten koottuja. Tehokkaassa työyhteisössä kuulutaan useampiin eri ryhmiin välittäen tietoa ryhmältä toiselle. (Lämsä 2004, 107–111; Paasivaara & Nikkilä 2010, 68–70.)

Johtajan tehtävänä on innostaa erilaisia työryhmiä ja tukea niiden toimintaa palvelemaan organisaation tavoitteita. Ryhmillä on erittäin suuri merkitys työyhteisön toimivuudelle. Nikkilä ja Paasivaara (2007) jakavat ryhmät epävirallisiin sosiaalisiin ryhmiin ja johdon asettamiin virallisiin työryhmiin. Virallisia ovat tiimit, projektit ja verkostot. Epäviralliset sosiaaliset ryhmät ovat yleensä pieniä, ja niissä erilaisuus ryhmän resurssina korostuu. Tällöin johtajalta vaaditaan työtä yhteistyön ohjaamiseksi, jottei yksilöiden erilaisuus käänny itseään vastaan, ja aiheuta työyhteisössä kilpailua ja kateutta. Hyvin suunnitellussa työyhteisössä toimivat rakenteet mahdollistavat vaivattoman vuorovaikutuksen. Kun ryhmän koko kasvaa, myös vuorovaikutus monimutkaistuu. Vuorovaikutuksen toimiessa vajavaisesti, korvataan puuttuvia tietoja omilla mielikuvilla, käsityksillä ja tulkinnoilla todellisuudesta. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 98–100.) Yksilöt omaksuvat ryhmäajattelun kuuluessaan kiinteään ryhmään. Ryhmäajattelussa korostuvat ryhmän kiinteys ja vahva yhdenmukaisuus, jotka tukevat moraalia kriittisen ajattelun kustannuksella. Toiminnan motiivina on ristiriitojen välttäminen turvallisuuden tunteen luomiseksi. Tällaisissa tilanteissa ei enää käytetä hyväksi ryhmän jäsenten erilaisuutta. Erilaisuuden hyödyntäminen on todella tärkeä resurssi työyhteisössä. Harkintaa vaatii, jotta liian erilaisia työyhteisön osia ei yritetä yhdistää. Johtajan myönteinen ja avoin suhtautuminen heijastuu työyhteisöön yksilöiden uskalluksena esittää omia mielipiteitään. Ryhmän jäsenten on tärkeää oppia yhteistoiminnallisia kykyjä, jotta perustehtävän toteuttamiseen vaadittava tiimityöskentely on mahdollista. Tiimit ovat tärkeä organisaation menestyksen avain. (Lämsä 2004, 102.) ”Onnistuneen tiimityöskentelyn takeena ovat aina yksilöiden tahto ja sitoutuminen asiaan” (Kaivola 2003, 58). Ryhmien kehityskaari näyttäytyy miltei aina samankaltaisena. Epävarmuutta ja konflikteja seuraa yhtenäisyys, ja prosessin onnistuessa toimiva yhteistyö. Ongelmienratkaisutavat vaikuttavat siihen, millaiseksi ryhmä muodostuu. Ryhmä on jäsentensä näköinen. (Kaivola 2003, 45–44.)

4.2.2 Epäviralliset ryhmät

Ryhmiiin kuulumisen on ihmisille tärkeää ja luontaista. Ryhmiä on mm. erilaiset harrastusseurat, työtiimit ja kerhot. Ryhmässä tyydytetään sosiaalisia tarpeita ja saavutetaan yhteisiä tavoitteita. (Lämsä 2004, 102.) Virallisten, johdon muodostamien ryhmien lisäksi, työpaikoilla muodostuu epävirallisia sosiaalisia ryhmiä.

Paasivaara ja Nikkilä (2010) kutsuvat epävirallisia ryhmiä työpaikan henkireiäksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 70–71.)

Epäviralliset ryhmät täydentävät virallisten ryhmien toimintaa, ja niihin kuulumisen tuo vaikutusmahdollisuuksia ja turvallisuuden tunnetta. Ne ovat myös tärkeitä tarpeiden tyydyttäjiä. Kaikki työyhteisön jäsenet kuuluvat myös epävirallisiin ryhmiin, joko tiedostaen tai tiedostamattaan. Epäviralliset ryhmät syntyvät suunnittelelta, eikä niitä välttämättä muodosteta palvelemaan organisaation tarpeita ja tavoitteita. Ne vastaavat työntekijöiden tarpeisiin, joita virallinen toiminta ei pysty täyttämään, ja syntyvät arjen tilanteissa keskenään viihtyvien ihmisten kesken. Epävirallisten ryhmien olemassaolo heijastaa yhteisöllisyyden tilaa. (Lämsä 2004, 109–110; Paasivaara & Nikkilä 2010, 70–71.) Epävirallisten ryhmien olemassaololla on myös kääntöpuolensa; ryhmä voi pyrkiä ennemminkin ajamaan omia etujaan, joskus jopa vihamielisesti, ja näin vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Näiden ryhmien arvot ja päämäärät saattavat myös erota organisaatiossa yhteisesti sovituista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 71–72.)

4.2.3 Kuppikunnat

Isoilla työpaikoilla saattaa helposti syntyä avoimuuden vastaisesti kuppikuntaisuutta pienempien yhteisöjen kesken, koska selkeä yhteys puuttuu ryhmien väliltä ja koko työyhteisöä ei tunneta. Kuppikunnat tekevät rajoja eri yksilöiden ja eri yhteisöjen kesken. Työyhteisön kuppikuntaistuminen on lukkiutuneen työyhteisön oire. Ryhmä liittyy yhteisiin tavoitteisiin esteitä, pelkoja ja uhkakuvia. Kuppikuntia saattaa muodostua työyhteisön sisälle ja ne aiheuttavat henkilökuntakonflikteja, kateutta ja selän takana puhumista. Ryhmät ovat usein seurausta huonosta johtajuudesta työyhteisössä. Huono johtajuus saattaa ilmetä mm. hierarkisuutena, pehmeutenä, tiukkuutena, ja heikkoina vuorovaikutustaitoina. Jos johtaja ei ota tilannetta haltuunsa, joku muu yhteisöstä ottaa vallan. Tällaisia johtajia kutsutaan pikkupomoiksi. Tällainen tilanne saattaa olla kielteinen ilmiö, jos kyseinen henkilö yrittää negatiivisesti vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin ja tavoitteelliseen toimintaan. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 102–104.)

Myös arvoriistiriidat ja erilaiset epävarmuustilanteet saattavat synnyttää kuppikuntia. Näihin vastarintaliikkeisiin liittyvät keskenään yhteenkuuluvuutta kokevat ja

samoja arvoja kunnioittavat henkilöt. Nämä ryhmät haluavat eristäytyä muista ja tulkita asioita ryhmän oman viitekehyksensä mukaisesti. Tällaisella ryhmäytymisellä työyhteisössä on huonoja seurauksia: ihmissuhdeongelmia, stressioireita, toistuvaa sairastelua ja ilmapiirin heikkenemistä. Organisaation profiili heikkenee myös ulkoapäin tarkastellessa. Jännitteet työntekijöiden välillä vähentävät keskustelua ja yhteydenpitoa, ja pitkään jatkunutta tilannetta on haasteellista purkaa. Kuppikunta-ajattelu voi olla hiljaista ja juonittelevaa, mutta myös äänekästä ja toistuvaa. Myös johtaja voi muodostaa kuppikunnan joidenkin alaistensa kanssa. Tilanteen ratkaisemiseksi tarvitaan yhteisiä tehtäviä ja tavoitteita, sekä valmiutta keskustella työn perusteista, yhteisistä pelisäännöistä ja tavoitteista yhteisvaikutavuuden saavuttamiseksi. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 102–104; Roos 2015, 77.)

5 JOHTAMISEN MERKITYS

Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Työn tavoitteiden tulee olla selkeitä, ja toiminta tavoitteiden mukaista. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa korostuu tuen antaminen, valtuuttaminen ja voimaannuttaminen. Esimies takaa rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolon, jonka seurauksena työntekijän on mahdollista turvallisesti toteuttaa organisaation perustehtävää. Hierarkkisuu­delle ei ole sijaa, ja kukin yksilö huomioidaan arvokkaana ja ainutlaatuisena. Yksilöllinen kohtaaminen vaatii johtajalta asiantuntemusta, kiinnostusta ja ymmärrystä ihmisten erilaisuuden suhteen. Kriisi- ja muutostilanteissa johtajalta vaaditaan erityisen selkeää otetta. Erilaisia yhteisöä ohjaavia ilmiöitä olisi kyettävä tunnistamaan. (Kaivola & Launila 2007, 45–57, 64.) Johtajan on pyrittävä ennakoimaan muutokset ja tunnistamaan tulevat haasteet ja kehitystarpeet, eikä tyytyä vain jälkikäteen reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin (Nikkilä & Paasivaara 2007, 7).

“Tärkein kriteeri hyvälle johtamiselle on, että sen keskipisteessä on ihminen” (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195). Ihmisten työhyvinvoinnin ja motivoitumisen työhön tulisi olla esimiehen toiminnan keskiössä. Niistä syntyy perusta luottamuk­selle ja tulokselliselle toiminnalle. Vahva johtajuus ja rajat luovat turvallisuutta ja luottamusta siihen, että yhteisöä johdetaan harkittuun suuntaan ja että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195–196.) Omalla esimerkillään esimies vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa asennoidutaan yhteisiin pelisääntöihin ja arvoihin. Oman persoonansa mukaisesti toimiva johtaja saavut­taa uskottavuutta ja tuloksia, häntä on helppo lähestyä, ja häneen luotetaan. Tie­toisuus omista tunteista ja motiiveista auttaa johtajaa asettumaan toisen asemaan, jolloin alaiset kokevat hänet vakuuttavana. Ikävätkin asiat pystytään esit­ämään rakentavasti, kun tietoisuus omista tunteista on vahva. (Kaivola & Launila 2007, 45–57, 64.)

Vallankäyttöä tarvitaan asioiden hoitamiseksi ja yhteisen turvallisuuden lisäämiseksi. Oikea vallankäyttö lisää luottamusta, mutta väärä on yhteisölle vahingol­lista ja vääristää luottamuksen ja kontrollin välistä suhdetta. Esimiesasemassa

olevat ovat aina yhteisön valokeilassa, mistä syystä heidän tekemisensä vaikuttaa vahvimmin yhteisöllisyyden kasvuun. (Jäppinen 2012, 126–127.) Hyvä organisointi parantaa tutkitusti ilmapiiriä. Esimies on organisoinnin asiantuntija ja pysyy näin vaikuttamaan ratkaisevasti työilmapiirin laatuun. Huomion kiinnittäminen perustehtävän, työroolien ja prosessien selkeyteen, saattaa auttaa mahdollisissa ilmapiiriongelmissa tehokkaammin kuin ihmissuhteiden selvittäminen. (Aro 2018, 93.) Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja oikeudenmukainen käytös kuuluvat hyvän johtajan ominaisuuksiin. Päätöksentekoa koskevissa asioissa tulisi kuulla kaikkia, joita päätös koskee. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Tulisi välttää tilanteita, joissa mielipiteitä kysytään, mutta niitä ei oteta huomioon. (Kaivola & Launila 2007, 62–63.)

Innostuneisuuden kulttuurin luominen on johtajan keskeinen tehtävä. Itsensä liikoon laittaminen, ja tunnetasoisten prosessien työstäminen yhdessä muiden kanssa, vahvistavat toimintakulttuuria ja yhteisön itseohjautuvuutta. Olennaista on tuoda selkeästi esiin työyhteisön perustehtävä ja yhdessä toimimisen perusteet. Luottamus johtajaan lisää innovointia, luovuutta ja yksilön ammatillista kasvua. Innostuneisuus syntyy siitä, että työntekijä saa itse vaikuttaa omaan työhönsänsä ja sen kehittämiseen. Se ei ole vain kannustamista ja motivointia, eikä sitä tarvitse ruokkia jatkuvasti, kun on saavutettu innostuneisuuden kulttuuri. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 143–149.) Innostuksen herättäminen ei ole organisaatioiden kehittämisessä vaikeinta, vaan sen ylläpitäminen. Näennäinen asioiden kehittäminen saattaa johtaa ”kehittämistämyykseen”. Visioinnissa tulisi sopia tarkasti, miten hanke etenee; kuka tekee, mitä tekee, ja mihin mennessä. (Nummelin 2007, 126.) Tavoitteet saattavat jäädä puheen tasolle, jos ideat eivät ole tarpeeksi konkreettisia, tehtävänjako ja päätöksenteko selkeitä, tai suunnitelma on muuten vajavainen. (Dunderfelt 2015, 63–64.) Johtajuus saattaa olla myös yli-innokasta, joka ilmenee erinomaisten suunnitelmien runsautena, mutta joita ei kyetä viemään loppuun. Tällainen tempoileva työtahti on yhteisölle raskasta. Hiljainen vaikeneminen ei johda tilanteen kohentumiseen, vaan työntekijöiden olisi kyettävä antamaan palautetta esimiehelle. (Hämäläinen 2006, 125–128.)

Esimiesroolin omaksuminen jäsentää hyvin esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutusta. Mitä paremmin esimiehen ja työntekijän roolikäyttäytyminen täydentävät

toinen toistaan, sitä selkeämpää vuorovaikutus on. Heikosti sisäistetty rooli aiheuttaa helposti konfliktien syntymistä työyhteisössä. Rooli velvoittaa joissakin tilanteissa käyttäytymään toisin kuin ilman esimiesasemaa. Rooli voi myös helpottaa toimimaan hankalissa tilanteissa yhteisesti sovitulla tavalla. (Keskinen 2005, 45–46.)

Lämsä ja Hautala (2004) nostavat esille valtuuttamisen (empowerment) tärkeyden. Tässä näkemyksessä tiedostetaan yhteisön tärkeys tiedon ja innovaatioiden luoja, sekä toiminnan laadun kehittäjänä. Valtuuttaminen lisää organisaation tehokkuutta, tehokasta tiimityötä, ja johtaa parempaan työhyvinvointiin. Valtuuttamisen ydintä on luottamus, motivaatio, itsenäinen päätöksenteko, sekä johtajien ja alaisten välisten raja-aitojen murtaminen. Työntekijöille välittyy tunne, että he tekevät merkityksellistä työtä, jossa he pääsevät käyttämään voimavarojaan täysimääräisesti. Työpaikan ilmapiiristä muodostuu hyvä, kun työyhteisö kokee onnistuvansa tehtävässään. (Lämsä & Hautala 2004, 232–233.)

Olennaista on aikaansaada tunne, että kaikki yhteisön jäsenet ovat samassa veneessä. Esimies johtaa yhteisöä esimerkillään poistaen turhat hierarkkijat ja kuilut ryhmien väliltä, sekä rohkaisee heitä kohtaamaan konfliktit rohkeasti. (Martela & Jarenko 2015.) Jotta työyhteisöstä saisi esiin kaiken potentiaalin, esimiehen on otettava aikaa tutustuakseen alaistensa elämäntilanteisiin, haasteisiin, pelkoihin ja kykyihin. Tällainen ilmapiiri kannustaa luovuuteen ja innovaatioihin, ja esimiehen on mahdollista löytää kunkin yksilöllinen potentiaali työyhteisöä voimaannuttaen. (Gordon 2022, 11.) *Managing the music*-artikkelissa Johanna Siebert (taidelaitoksen johtaja ja opettaja) esittää, että ihanteellinen johtaja luo mahdollisuudet muiden menestykselle. Hän näkee esimiehen tehtävinä opettajiensa tarpeiden arvioimisen ja vastuullisuuden huomioida nämä tarpeet. Tämä luo ilmapiirin, jossa myös opettajat auttavat toinen toistaan. (Berman 2014.)

Johtamisen merkitys työilmapiirille on erittäin tärkeä. Johtajan rooli voidaan jakaa toimeenpanemiseen ja valmentamiseen. Toimeenpaneminen käsittää päätösten teon, ohjeistuksen, sekä rakenteiden luomisen ja ylläpitämisen. Valmentaessaan johtaja vahvistaa alaisensa omaa johtajuutta, auttaa alaista tekemään valintoja ja kannustaa menestymisessä. Toimeenpano on kiinni nykyhetkessä, kun taas valmentaminen voi kantaa pitkälle tulevaisuuteen. (Aro 2018 71–78.) Valmentavan

johtamisen keskiössä on ryhmädynaaminen näkökulma. Johtaja ottaa huomioon koko ryhmän silloinkin, kun keskittyy yhteen henkilöön. Hänen tehtävänä on toimia yhteistyön ja yhteishengen johtajana, ja saada ihmiset ryhmäytymään ja toimimaan toistensa tukena. (Aaltonen & Pajunen & Tuominen 2011, 314–315.)

Jos rutiinit saavat yliotteen, johtaja tekee päätöksiä liian kaavamaisesti ja epävarmoissa tilanteissa luottaa liiaksi intuitioon. Epävarmat tilanteet vaativat pätevää ja perusteltua harkintaa. Jotta työyhteisö saa aikaan toiminnallisia tuloksia ja kykenee liittämään niihin myönteisiä kokemuksia, johtajan on pystyttävä tekemään harkittuja valintoja. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 18.) Erityisesti muutostilanteissa avoimuus ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat tärkeitä. Kun työntekijät uskovat, että heitä arvostetaan ja kohdellaan tasapuolisesti, ja että esimiehet kertovat heille totuuden, syntyy luottamusta. Kun luottamusta ei ole, esiintyy työyhteisössä enemmän stressiä, loppuun palamista, sairastelua, sitoutumattomuutta ja matalaa työtehoa. (Gordon 2022, 31–36.)

Aro (2018) esittelee palvelevan johtamisen mallin, jossa keskeistä on huolellinen kuuntelu, ja sen osoittaminen muille. Palvelevaan johtamiseen kuuluvat voimaannuttamisen, vastuunannon, taustalla olon, nöyryyden, aitouden, rohkeuden, toisten hyväksymisen ja yhteisen edun vaalimisen käsitteet. Palveleva johtaminen vahvistaa yhteisöä ja perustuu empatian kykyyn, herkkään aistimiseen ja toisten huomioon ottamiseen. (Aro 2018 71–78.)

Empathy is a muscle: the more you exert it and push it past its limits, the stronger it gets (Gordon 2022, 93).

Anteeksianto ja virheiden salliminen on keskeistä työilmapiirin kannalta, kuten myös johtamisen läpinäkyvyys. Terveellä tavalla johdetussa työyhteisössä johtaminen palvelee työntekoa ja alaisten kohtelu on tasapuolista, johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Sosiaalista tukea voi aina turvallisesti pyytää, ja sitä on aina tarjolla. Yhdessä arvioidaan toimintaa faktoihin perustuen, juhliitaan menestyksiä, opitaan virheistä ja ratkaistaan ongelmia. (Aro 2018, 71–78, 182–183.)

Lämsä ja Hautala (2004) esittävät ihmisten johtamisen, eli johtajuuden ja asioiden johtamisen välisen eron siten, että johtajuus on monimuotoinen vuorovaiku-

tusprosessi johtajan ja johdettavien välillä, kun taas asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. (Lämsä & Hautala 2004, 207.) Kaivola ja Launila (2007) esittelevät vastaavat käsitteet asiajohtamisena ja ihmisten johtamisena. Perinteisesti asiajohtaminen on nähty vaativampana kuin ihmisten johtaminen. Motivoiminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen eivät ole olleet ensisijaisia johtajan tehtäviä. Asiajohtajuus on konkreettisuudessaan helpompaa kuin tunnetason asioihin puuttuminen. Nykyään johtajuudessa pyritään näiden kahden johtamistavan sulautumiseen, painottaen työntekijöiden tukemista, eikä alaisten johtamista. (Kaivola & Launila 2007, 44–45.)

Managing the music -artikkelissa (Berman 2014) on siteerattu Deborah Confredoa (musiikkikasvatuksen professori, musiikinopettaja ja hallintohenkilö). Hänen mukaansa menestyvällä johtajalla tulisi olla jatkuvasti käynnissä oleva hankejatkumo; toteutettavissa olevia pieniä hankkeita, jotka tukevat toinen toistaan ja johtavat yhteiseen päämäärään. Jatkumon hankkeet ovat eri toteutusvaiheissaan; juuri aloitettu hanke, kehitysvaiheessa oleva, toteutusvaiheessa oleva, juuri päätöksen saava hanke, arviointivaiheessa oleva, sekä jotakin joka on jo saatettu loppuun. Kaikkein tärkeintä on pitää katse tulevaisuudessa. (Berman 2014.)

Aidot vaikutusmahdollisuudet synnyttävät sitoutumista ja motivaatiota. Esimiehen tehtävä ei ole tarjota valmiita ratkaisuja, vaan pyrkiä tuomaan esiin erilaisuutta ja luovia ratkaisuja, sekä vahvistamaan työyhteisöä aktivoimalla jokaista ottamaan enemmän vastuuta. Arjen keskustelut, luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat tässä ytimessä, roolit ja arvoasemat unohtaen. Johtajalta toivotaan aitoa läsnäoloa, kiinnostusta, kuuntelua ja ymmärrystä mitä kaikkea työhön sisältyy. (Kaivola & Launila 2007, 35–50.)

Seuraavassa taulukossa on koostettuna keinoja ja toimia, joilla esimies voi vaikuttaa työilmapiiriin rakentumiseen:

Rakentava / korjaava palautteenanto
Kuuntelu
Vuorovaikutteinen toiminta
Hyväksyntä
Erilaisuuden ja yksilöllisyyden arvostus
Toivon luominen
Inhimillisyyden korostaminen
Ymmärrys
Aika
Aito yhteistyö
Kiinnostus
Läsnäolo
Nöyryys
Empatiataidot
Keskustelu
Tiedon välittäminen
Avoimuus
Luottamuksellisuus
Hienotunteisuus
Kyky iloita toisten onnistumisista
Hyvä itsetunto
Kyky myöntää virheensä ja ottaa niistä opiksi
Omien heikkouksien tunnistaminen ja hyväksyminen
Tietoisuus itsestään ja tunteistaan
Itsereflektio
Oikeudenmukaisuus
Selkeä tietoisuus roolista
Yksilöiden tasa-arvoinen kohtelu
Vahva johtajuus
Kunnian jakaminen

(Kaivola 2003, 60–64; Mäkipeska 2005, 321; Kaivola & Launila 2007, 35–58; Aro 2018, 71–78; Heinimäki 2018, 89–92).

5.1 Johtajuuden muutos

Hierarkkisen kulttuurin väistyessä johtajalta edellytetään entistä enemmän ymmärrystä ihmisistä, ryhmäprosesseista ja johtamisesta. Hyvä johtaja kannustaa alaisiaan yhteistyöhön luottamuksellista ilmapiiriä rakentaen ja jokaista yksilöä arvostaen. Vuorovaikutustapojen kehittäminen, avoin keskustelu, toisen kuunteleminen ja ongelmienratkaisutaidot ovat työyhteisön keskeistä osaamista, jossa

johtaja toimii käyttäytymismallina, ja joista hän on pitkälle vastuussa. Johtajan on tärkeää pystyä keskustelemaan vaikeista asioista, jottei yhteisössä ota valtaa sellän takana puhumisen kulttuuri. Johtajuuden tulee mukautua muuttuviin tilanteisiin ja ryhmän kehittymiseen. Jokaisella yksilöllä on oma, lapsuudesta ja edellisistä työsuhteista kumpuava käsitys auktoriteetin olemuksesta. Odotus voi sisältää jatkuvaa huomioimista ja kannustusta, tai jopa julmuutta ja välinpitämättömyyttä. Johtajan haasteena on kuulostella kunkin yksilön tilannetta ja käyttäytymistä, sekä koko työyhteisöön vaikuttavia ryhmäprosesseja. (Kaivola 2003, 60–64.)

Johtamisessa korostuu yhä enemmän inhimillisyyden huomioiminen. Edellytetään hierarkioista vapaata, yhteistoiminnallista toimintatapaa, jossa esimieheltä löytyy enemmän ymmärrystä ja aikaa. Vastuu ja valta jakautuvat laajasti koko organisaatiossa, visio ja tavoitteet ovat yhteisiä, ja kaikkien näkemyksiä arvostetaan yhtä tärkeinä. Johtajuudesta muodostuu reflektiivistä; se on liikkuvaa ja muuttuvaa, ja voi toteutua monien osapuolten taholta. Johtajan tulee esitellä visio henkilökuntaa puhuttelevalla tavalla. (Kaivola & Launila 2007, 38–39.)

Moderni johtaminen on uteliasta osallistamista. Moderni johtaja ymmärtää kunkin yksilölliset vahvuudet ja motivaation lähteet, sekä auttaa heitä ymmärtämään itseään ja kehittymään työssään. Johtamisessa keskeistä on tunteiden tunnistaminen ja kanavointi kohti yhteisiä tavoitteita. Pelolla johtamisella voidaan saavuttaa hetkellisiä tuloksia, mutta pidemmällä aikavälillä tilanne johtaa tulosten laskuun ja vaikuttaa alentavasti työntekijöiden hyvinvointiin. (Rubanovitch 2020, 27, 39.)

5.2 Yhteisöllinen johtaminen

Johtajan aito kiinnostus ryhmänsä tulevaisuudesta on keskeistä ryhmän puolesta työskentelyssä. Yksilöt ovat valmiita yhteistyöhön ja omaksumaan johtajan esittämät ajatukset tavoitteet ja ideat yhteisiksi, kun koetaan että johtajalle on aidosti tärkeää tuntea ryhmä ja olla yksi sen jäsenistä. Kun johtaja puhuu meidän tavoitteista, eikä omistaan, ryhmä kykenee rakentamaan identiteettiään ja vahvistamaan yhteisiä tavoitteitaan. Me-puhe vahvistaa tunnetta yhtenäisestä ryhmästä ja johtaja nähdään yhtenä meistä. (Koivisto & Ranta 2019, 125, 141–142.)

Yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa jokaisella on mahdollisuus yhteistyöhön, oppimiseen, kehittymiseen, sekä yhteisen ymmärryksen etsimiseen ja löytämiseen. Osaaminen ja tieto, sekä onnistumiset ja epäonnistumiset jaetaan. Yhteisölliseen johtamiseen kuuluu myös termi osaamisen johtaminen. Se on rakenteiden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimimisen turvaamista oppimista tukien. Siihen voi vaikuttaa oikeilla rekrytoinneilla ja muodostamalla toimivia tiimejä. Esimiehen huomio on sekä yksilöissä että kokonaisuudessa. Jokaiselle annetaan tilaa ja mahdollisuuksia kehittyä. Yhteisöllinen johtaja ei korosta itseään, on kiinnostunut ihmisistä, elämästä ja tunteista, eikä hänen tarvitse edustaa totuuksia ja täydellistä varmuutta. (Kaivola & Launila 2007, 42–45.) Johtajan keskeinen tavoite on huolehtia, että työyhteisö toimii tarkoituksenmukaisesti suhteessa tavoitteisiinsa. Asianmukainen organisointi johtaa tavoitteiden saavuttamiseen; kaikki tietävät oman tehtävänsä ja kuinka se liittyy kokonaisuuteen. Erilaisia, toisiaan täydentäviä rooleja tarvitaan, jotta yhteisö saavuttaa tavoitteensa. Selkeät roolit ja työn organisointi hillitsevät kilpailua ja kadehtimista työpaikalla. (Lundell 2008, 121.)

Johtajuus ei ole enää yksinomaan esimiehen ominaisuus. Todellinen johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Se on yhteinen tuote, jaettu ilmiö. Se on yhteisöllinen prosessi, koko työyhteisön vuorovaikutuksen summa. Siinä korostuu suhteessa oleminen, jossa vuorovaikutus on monen suuntaista, yhteistä merkitysten etsimistä ja löytämistä (Kaivola & Launila 2007, 39).

“Yhteisöllinen johtajuus on yhteistyötä ja jaettua johtajuutta, joka yhdistää tehokkuuden ja työn mielekkyyden” (Kaivola & Launila 2007, 41). Tavoitteena on saavuttaa erinomainen tulos yhteisen kehittymisen ja innostumisen myötä (Kaivola & Launila 2007, 41). Organisaation menestys on yhteisen ponnistuksen tulos, ja kunnian jakaminen koko yhteisölle on tärkeää. Johtajalta se vaatii epäitsekästä toimintaa. Johtajan empatiakykyä on joskus pidetty jopa negatiivisena ominaisuutena. Toisen asemaan asettuminen ja toisen todellinen ymmärtäminen vaativat kuitenkin empatiakykyä, jota nykyjohtamisessa arvostetaan. On oltava jatkuvasti valmiina eettiseen keskusteluun, sekä kannettava eettinen vastuu valinnoista. (Kaivola & Launila 2007, 58–59.)

Johtajuuden tehtävänä ei ole tehdä asioita toisten puolesta, vaan opettaa ihmiset toimimaan itse ja ymmärtämään toimintansa tarkoitus. Johtajuus sisältää pyrki- myksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita. Ryhmän yhteisten tavoitteiden saavutta- minen on tärkeämpää kuin omat henkilökohtaiset ambitiot. Vuorovaikutus on tär- keää; jos ei ole johdettavia, ei tarvitse johtajaa. (Lämsä 2004, 206.) Koivisto ja Ranta (2019) tuovat esiin syitä, miksi perinteiset johtamismallit eivät tue yhteis- työn johtamista. Yhteistyön ollessa johtamisen kohteena, on huomioitava ryhmä- dynamiikka. Perinteiset mallit voivat auttaa johtajaa suhteessa yksilöihin, mutta ryhmän johtaminen vaatii tukea sisäisen motivaation inspiroimiseen. Yhteisen in- nostuksen, flow'n tunne on yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeää. (Koivisto & Ranta 2019, 36–38.)

Templar (2005) painottaa hyvän ilmapiirin rakentamisen tärkeyttä. Työntekijän huomioiminen ei juurikaan vaadi aikaa, ja kaikki ovat oikeutettuja kohteliaisiin ja ystävällisiin kohtaamisiin työpaikalla. Kaikki ansaitsevat arvostusta ja korrektia käytöstä esimiehen taholta. Henkilöstö on työpaikan arvokkain resurssi, ja yhtei- söllisyyden luominen lähtee aina ylhäältä päin. Esimies voi kehittää yhteisölli- syyttä rohkaisemalla uskollisuuteen ja luomalla tiimihenkeä. (Templar 2005, 45– 49.)

Johtajan tulee aktiivisesti kehittää itseään ja tukea työntekijöiden erilaisuutta. Eri- laisuuden hyödyntäminen on prosessi, jota johtajan tulee seurata ja ohjata harki- tuilla valinnoilla. Tässä on keskeisellä sijalla yhteisön voimavarojen kartoitus, eli erilaisuuden etsiminen ja yhteen saattaminen. Ristiriitatilanteissa johtajan tulee olla ehdottoman puolueeton ja säilyttää yhdistävä rooli. Avoimuus lisääntyy hy- vän johtamisen avulla. Kun päätösongelma kytketään tavoitteisiin, tarkastelta- vaan asiaan syntyy ammatillista etäisyyttä, ja kyetään löytämään mahdollisim- man hyvä yhteinen ratkaisu. Eri tavalla ajattelevat ja toimivat ihmiset pyritään saattamaan keskenään vuorovaikutukseen, jolloin keskinäinen ymmärrys lisään- tyy. Vähitellen erilaisuus vakiintuu erilaisiksi työrooleiksi, jolloin päästään hyödyn- tämään erilaisuutta ammatillisesti. Yksilöistä muodostuu ryhmä, jolla on selvä ryhmäidentiteetti. Johtajalla on tärkeä rooli ryhmäidentiteetin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 95–100.)

5.3 Luottamus esimieheen

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan esimiehen ei tule olla erehtymätön. Tärkeämpää on kulttuuri, jossa esimies avoimesti myöntää virheensä, ja toimii näin esimerkkinä koko työyhteisölle. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39.)

Luottamusta herättävä johtaminen tarkoittaa johtamista sekä tiedon että tunteen avulla keskinäisessä vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Jollei luottamusta ole, alkaa epäluottamus versoa ja pilaa työyhteisön” (Hyyppä 2005, 38).

Esimiehen toiminnalla on suuri merkitys luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Luotettava mielikuva johtajasta luo samansuuntaisen käsityksen koko organisatiosta. On tärkeää, että esimies toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti, ja että hänen sanaansa voi luottaa. (Keskinen 2005, 78–83.)

Aito dialogi syntyy avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, ja esimiehen kannattaa edesauttaa avoimen dialogin syntymistä työyhteisössä kaikin keinoin, järjestämällä dialogin mahdollistavia paikkoja ja tilanteita. Dialogia voi syntyä myös ryhmissä. (Kurttila ym. 2010, 52–53.) Luottamus on vahvinta yhteisössä, jossa on mahdollista ilmaista epäluottamusta. Jos esimies kykenee ottamaan vastaan kritiikkiä ja hyväksyy asioiden kyseenalaistamisen, kasvaa luottamus yhteisön jäsenten kesken vahvaksi. Tällaisessa ilmapiirissä luovuus, erilaiset näkemykset ja uudenlaiset ratkaisut kukoistavat. Johdettavat ovat keskipisteessä tällaisessa yhteisössä. Hyvä johtaja löytää jokaisesta ihmisestä hänen parhaat kykynsä, ja saa hänet yrittämään parastaan. (Mäkipeska & Niemelä 2007, 231.)

5.4 Vuorovaikutus ja informaation kulku

Esimiehen tehtävä on käsitellä informaatiota ja jakaa sitä eteenpäin ymmärrettävässä muodossa. Tiedonkulku ei kuitenkaan saisi olla yksisuuntaista, vaan työntekijöiden arvokas asiantuntemus tulisi hyödyntää. Koko organisaation tulisi olla tietoinen merkityksellisistä asioista. Johtaja luo puitteet toimivalle keskustelukulttuurille ja rohkaisee ihmisiä osallistumaan. Tehdyille ratkaisuille on myös helppompaa saada hyväksyntä, kun ne on tehty keskustelemalla ja kuuntelemalla. Päätöksistä tiedottamisen tulisi olla selkeää ja tavoittaa kaikki työyhteisön jäsenet. (Kaivola & Launila 2007, 50–54.) Ihmisille ei ole tärkeintä olla aina oikeassa, eivätkä he välttämättä halua, että heidän kaikki toiveensa toteutuvat. Tärkeämpää

on, että heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan, ja heitä itseään ihmisinä kunnioitetaan esimiehen taholta. Kuuntelemisen side syntyy, kun esimies on läsnä ja pyrkii todella vastaanottamaan työntekijän näkemykset ja näkemään niissä hyödyllisyyttä. (Dunderfelt 2014, 82–84.)

”Dialoginen esimiestaito on syvällistä toisen ihmisen ymmärtämistä, hänen yksilöllisyytensä kunnioittamista, myötäelämistä ja aitoa kohtaamista” (Nummelin 2007, 62). Dialogissa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa. Esimiehen asennoitumisen tulisi olla vastuullista ja toisesta välittävää. Nykyisten johtamisteorioiden mukaan työorganisaatiot nähdään ihmisten välisistä suhteista muodostuvina, monimutkaisina, jatkuvasti avoimina verkostoina. Keskustelevia työskentelytapoja tukevat toimintamallit johtavat dialogiseksi yhteisöksi kasvamiseen. Riittävä määrä palavereja, joissa on mahdollisuus käydä keskusteluja ja kehittää omaa työtä, sekä avoin keskusteluilmapiiri, johtavat hyvään lopputulokseen. Yhteisten keskustelujen määrä korreloi työssä jaksamisen ja ongelmien esiintymisen kanssa. Jos tilaisuuksia kommunikoida on vähän, puhuminen vaikeutuu, yhteenkuuluvuuden tunne heikkenee, ja suhteet virallistuvat. (Nummelin 2007, 62–66.)

Johtajan oma ihmiskäsitys vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja vuorovaikutukseen. Pessimistinen ihmiskäsitys näkee työntekijän objektina ja passiivisena kohteena. Tällaisessa työpaikassa vuorovaikutus on jäykkää ja virallista. Optimistinen ihmiskäsitys ohjaa ajattelemaan jokaista yksilöä arvokkaana ja ainutlaatuisena, aktiivisena toimijana. Tällaisessa työpaikassa neuvotellaan, ilmapiiri on kannustava, eikä esiinny turhaa itsekorostusta. Johtajan tulisi tarkastella omaa ihmiskäsitystään ja sen vaikutuksia, sekä pyrkiä tietoisesti laajentamaan ja kehittämään käsitystään. (Kaivola & Launila 2007, 60–62.)

Esimiehen tehtävänä on puuttua pelisääntöjen rikkomuksiin ja toimia erotuomarina. Hänen tehtävänä on myös määritellä, millaista sävyä työpaikalla tapahtuvissa keskusteluissa käytetään. Tavoitteena on turvata jokaiselle arvostava ja turvallinen työilmapiiri. (Kaivola & Launila 2007, 53.)

5.5 Palautekulttuuri

Jotta yksilö voi kasvaa ja kehittyä, hän tarvitsee sekä negatiivista että positiivista palautetta. Eläytyvä ja empaattinen ymmärtäminen, sekä turvallisuuden tunne ovat olennaisia, kun rakennetaan yhteistyötä ja luottamusta, mutta myös kritiikki voi olla hyödyllistä yksilön kehittämisen kannalta. Palautetta tulee kyetä sekä antamaan että saamaan. On yleisempää kiinnittää huomio virheisiin, ja antaa negatiivista palautetta. Positiivinen palautteenanto pitäisi kuitenkin myös muistaa, koska sillä on suuri vaikutus työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Johtajalla on vastuu luoda työpaikalle tasapainoinen palautekulttuuri. Jos esimies välttelee palautteen antamista, toimintatapa siirtyy koko työyhteisöön. Perinteistä kumpuaa ajatus, että myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi jollakin lailla noloa. Monesti vallitsee ajatus, että ihminen tietää ilmankin kiitosta suoriutuneensa hyvin. Joskus palautteen antamisen pelätään myös aiheuttavan kauteutta. Ilmapiirin pitää olla palautteen antamiseen sopiva, ja se tulee kohdistaa muutettavissa oleviin asioihin. Kritiikkikin voi saada aikaan myönteisen muutoksen työyhteisössä. (Kaivola 2003, 147–150.)

Palautetta voi antaa jälkikäteen kiitoksena hyvästä suorituksesta, mutta sitä kannattaa antaa myös etukäteen rohkaistakseen tulevissa tehtävissä. Etukäteen annettu kiitos kannustaa työntekijöitä jatkossa suoriutumaan tehtävistään. Itsestään epävarma johtaja jättää monesti kiitoksen antamatta. Jos epäilee omaa suoriutumistaan, epäilee monesti myös muiden kyvykkyyttä. Mitä enemmän yhteisöä rohkaisee ja kiittää, sitä tuottavampi ja sitoutuneempi se on. Kiitos ja palaute ovat ilmainen tapa kehittää työyhteisön toimivuutta ja tuloksellisuutta. Kun esimies jakaa kiitosta, kulttuuri leviää koko työyhteisöön. (Templar 2005, 29–30.)

Esimies voi antaa palautetta sivulauseissa, pieninä kehuina. Palautteen ei tarvitse olla suurieleistä ja ylitsevuotavaa. Mitä pienempään konkreettiseen yksityiskohtaan kiinnittää huomiota, sen suurempi vaikutus sillä on vastaanottajalle. (Dunderfelt 2014, 73.) Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken. Milloinkaan ei tulisi kritisoida kenenkään työtä niin että asianomainen ei ole itse paikalla. Persoonan kritisointi ei kuulu työyhteisön käytäntöihin, vaan palautteen tulee aina koskea toimintaa. Korjaava palaute tulisi antaa aina heti, kun siihen on mahdollisuus, ja palautteen antamista ei tarvitse pyydellä anteeksi. Palaute annetaan

mieluiten aina kasvokkain. (Heinimäki 2018, 89–92.) Sisäiset palkkiot motivoivat ulkoisia palkkioita enemmän. Motivaatio syntyy arjen keskellä tapahtuvasta palkitsemisesta, joka on useimmiten aineetonta. Työelämässä vallitsee palautevaje. Pedagogin ja valmentajan lailla palautetta tulisi antaa avokätisesti ja pidättelemättä. (Aaltonen ym. 2011, 53–54.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus edustaa laadullista tutkimusta. Yhteisöllisyyden ja työyhteisön merkitystä musiikkipedagogien työssä ei ole aiemmin tutkittu. Ilmiöstä, josta ei löydy aiempaa tutkittua tietoa, pyritään tässä työssä muodostamaan syvällisempi näkemys. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. Pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkemys tutkittavasta ilmiöstä, tai ymmärtää toimintaa jossakin tietyssä ympäristössä. Ilmiö avautuu vähitellen, jolloin menetelmälliset ratkaisut täsmentyvät. Laadullinen tutkimus jäsentää kentältä saatavaa aineistoa ja käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan teoreettiset näkökulmat suuntaavat osaltaan tutkimuksen kulkua. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutus on luontevaa. Laadullinen tutkimusprosessi on myös tutkijan oppimisprosessi, jossa tietoisuus ja näkökulmat tutkittavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä muokkautuvat. (Kiviniemi 2015, 74–75.)

Pitkä työkokemus alalta antaa lähtökohtaisesti vahvan viitekehyksen aiheeseen, ja ilmiötä kykenee käsittelemään hyvin omakohtaisesti. Lähdeaineistosta on mahdollista tutkimuksen alkumetreillä rajata kohderyhmään liittyvät keskeiset aihepiirit, ja rakentaa niistä kattava kyselylomake ilman alustavia haastatteluita. Vastaukset avaavat aiheista yksilöllisiä näkökulmia. Oman tietoisuuden kehittyminen tutkijana on tärkeää tiedostaa tutkimuksen kuluessa. Tutkimusongelma täsmentyy ja kirkastuu koko tutkimuksen ajan. Tutkija tarkastelee ilmiötä ”sisältä päin”, ja on syytä tiedostaa, että tutkimuskohteen elämänrytmi ja tutkijan tunteet voivat sekoittaa tutkimuksen tekemiseen. Subjektiivisuus voi kuitenkin olla myös tarkoituksellista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on mm. tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen ja tunnustaminen. (Kiviniemi 2015, 74–75.) Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskittään ihmisten toiminnassa läsnä oleviin, tai heidän sisäisille kokemuksilleen antamiinsa merkityksiin. Tutkittaessa ihmisten toimintaa ja kokemuksia, tutkittavat

ovat keskeisessä osassa ja tutkittavaa asiaa pyritään kuvaamaan juuri heidän, ei ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta. (Juhila 2023.)

Kyselyn vastaukset valottavat yksilöllisiä merkityksiä, toiveita ja arvoja, jotka ovat keskiössä musiikkioppilaitoksissa työskentelevillä suhteessa oman työhönsä, organisaation kehittymiseen, hyvinvointiin ja yhteisöllisyyden muodostumiseen. Tutkimus on fenomenologinen, eli sen tarkoitus on lisätä ymmärrystä jostakin elämän ilmiöstä. Näkökulma, kokemusmaailma ja sen ymmärtäminen, sekä kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet ovat keskeisiä. Metodin taustalla on ajatus, että yksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan, jossa he elävät ja jota he rakentavat. Itse koettu ja eletty maailma ovat tutkimuksen kohteina, sekä oma itse tuossa maailmassa. Kaikki tarkastelevat asioita omasta perspektiivistään ja kaikilla on täten erilainen suhde toisiinsa, tapahtumiin ja ympäröivään tilaan. (Timo Laine 2015, 29–32.)

Musiikkiopistokentällä oppilaitokset ja toimintakulttuurit eroavat suuresti toisistaan, ja sitä kautta myös työyhteisöt ovat hyvin erilaisia. Kunkin omat kehykset rakentuvat oman elämänhistorian tuloksena. Kehys muodostuu kokemuksista, arvoista ja käsityksistä. Tämän kehyksen rajoissa kukin kokee ja tulkitsee kokeensa ja rakentaa käsityksiään maailmasta. Ihmistä ei voi ymmärtää irrallaan suhteessa maailmaansa. Kokemukset rakentuvat merkityksistä, joten kun tutkitaan kokemuksia, tutkitaan kokemusten merkityssisältöä ja sen rakennetta. Fenomenologinen merkitysteoria mieltää ihmisen olevan pohjimmiltaan yhteisöllinen. Merkitykset syntyvät yhteisössä, jossa ihminen kasvaa. Merkitykset voivat olla yhteisöllisiä, mutta myös yksilöllisiä. Fenomenologiassa korostetaan yksilön perspektiiviä, mutta myös yhteiskunnallista ja yhteisöllistä näkökulmaa. Sillä voi olla myös tärkeä tehtävä inhimillisen todellisuuden ongelmien selvittämisessä ja muuttamisessa. Kun merkitysrakenteet ovat tuttuja, voidaan toimintaa tietoisesti kehittää. (Timo Laine 2015, 29–32.)

Suuri osa kysymyslomakkeen vastausaineistosta on tarkasteltavissa myös numeraalisesti. Voidaan nähdä millä tasolla asiat musiikkioppilaitoksissa ovat ja miten niitä arvotetaan. Numeerista aineistoa on mahdollista hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa oli useita Likert-asteikon sisältäviä kysymyksiä. Viisiportaisen asteikon asenneväittämät ilmaisevat joko kielteistä tai

myönteistä suhtautumista kuhunkin tutkittavaan asiaan (1. täysin eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä ja 5. täysin samaa mieltä). Myös avointen kysymysten tarkastelu tilastollisesti on mahdollista, kun samansisältöiset vastaukset on luokiteltu ja aineistoa tiivistetään. (Valli 2015, 251.)

6.2 Tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyn otsikkona on ”Työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkitys musiikkipedagogin työssä”. Kysely (liite 1) sisältää 30 kysymystä, joista 17 (kysymykset 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 26) sisältää lineaarisen asteikon, viisi (kysymykset 4, 5, 21, 24, 25) monivalintavaihtoehtoja ja kahdeksan (kysymykset 11, 12, 16, 22, 27, 28, 29, 30) lyhyen tai pitkän avoimen vastauskentän.

Kysely toteutettiin sähköisesti Google Forms -lomakkeella. Lomakkeessa oli saattekirjelmä, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, kohdejoukko, vastaajien anonymiteetin säilyminen, palautuspäivämäärä ja kyselyn täyttämiseen arvioitu aika. Kysely toteutettiin poikittaistutkimuksena, eli aineisto kerättiin yhtenä ajankohdana usealta eri vastaajalta. Jäsenneltyä havainnointia edustava, tutkimukseen liittyvä kyselylomake lähetettiin kaikkiin Suomen musiikkioppilaitosten liiton jäsenoppilaitoksiin (97) 21.–22.3.2023. Vastausaikaa oli kuukausi (20.4.2023 saakka). Kysely oli suunnattu taiteen perusopetuksen opettajille. Koska kyselyyn vastaaminen oli täysin anonymiä, tutkimus ei kerro mistä musiikkiopistoista vastauksia saatiin, tai kuinka paljon ne painottuivat eri alueille, tai eri oppilaitoksiin. Kysely välitettiin musiikkiopistojen opettajille rehtorien ja muun henkilökunnan välityksellä opistojen oman käytännön mukaisesti. Vastaajat toimivat itsenäisesti saamiensa ohjeiden pohjalta.

Lomakkeen kysymykset olivat standardoituja, eli kaikki kyselyyn osallistuneet saivat samat kysymykset. Oman pitkän työkokemuksen ja lähdekriittisen tarkastelun jälkeen laadin kysymyksiä, jotka kohdentuisivat parhaiten palvelemaan juuri musiikkioppilaitoskenttää, sekä musiikkipedagogien työtä koskevia haasteita ja toiveita. Lähdekirjallisuuteen tutustuminen auttoi oman ensiymmärryksen tiedostamisessa. Tavoitteenani oli tehdä kyselystä mahdollisimman helposti lähestyttävä

ja vastaajan niin halutessa, myös nopeasti vastattava. Kaikkiin kyselyn kohtiin ei ollut välttämätöntä vastata.

Hyvin suunniteltuna lomake on mahdollisimman yksiselitteinen, ja toimii vuoropuhelun lailla ohjaten vastaajaa oikeaan suuntaan kysymysten mukaisesti. (Valli 2015, 240.) Sähköisen kyselyn etuna on, että aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää ja litteroida, ja vastaus on juuri siinä muodossa, kuin vastaaja on sen itse kirjoittanut, eikä virhelyöntien vaaraa ole. Sähköinen kysely on helppo lähettää maantieteellisestikin laajalle joukolle, eikä vastaanottajien määrää tarvitse rajata. (Valli & Perkkilä 2015, 110.)

Tutkimuksen kysymykset painottuivat kunkin opettajan omakohtaiseen yhteisöllisyyden kokemukseen, sekä työyhteisön merkitykseen omassa työssä, omalla työpaikalla. Tavoite oli kartoittaa työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkityksiä musiikkipedagogin työssä musiikkiopistoissa, ja edistää työyhteisöjen rakentamista toimintaa tukemaan ja inspiroimaan siellä työskenteleviä yksilöitä, sekä vahvistamaan organisaation toimintaa. Kysely antoi mahdollisuuden jakaa omia kehitysideoitaan, sekä omalla työpaikalla jo vallalla olevia, työyhteisöä palvelevia, ja hyväksi todettuja menetelmiä.

6.3 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti kunnioitettu tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Työtä tehdessä on huomioitu rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, kyselyn tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, sekä tulosten arvioinnissa. Koska kysely suoritettiin anonymisti, kyselyyn vastanneiden henkilöiden tieto- ja yksityisyyden suoja on turvattu. Myöskään vastauksissa ilmeneviä tunnistettavia mainintoja eri oppilaitoksista ei tuoda tässä opinnäytteessä esiin, eikä muullakaan tavoin aiheuteta tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille riskejä, vahinkoa tai haittaa. Vastauksiin ja saatuun tietoon on suhtauduttu arvostavasti, eikä tutkijan oma mielipide ole vaikuttanut esitettyihin tuloksiin. Vastausten analysoinnissa ja tutkimuksen kaikissa vaiheissa

on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tekijänoikeuksia on kunnioitettu mainitsemalla lähdeviittaukset ohjeistuksen mukaisesti, ja tutkijalla on ymmärrys, että opinnäyte on julkinen asiakirja.

Tutkimusta on edeltänyt kattava perehtyminen lähdeaineistoon, aihepiiriin, sekä tutkimuseettisiin ohjeistuksiin tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkimuslupia ei tarvittu tämän opinnäytteen yhteydessä, koska kysely toteutettiin anonyymisti. Tutkimuksessa on reflektoitu eettisiä valintoja tutkimusta raportoidessa, kerrottu avoimesti ratkaisuksista, perusteltu ne, ja arvioitu mikä merkitys niillä on lopputulokselle. (Kallinen & Kinnunen.)

Tässä työssä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene 2020) antamia ohjeita hyvästä ja eettisestä tutkimustyöstä. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on kiinnitetty huomiota rehellisyyteen, yleiseen huolellisuuteen, muiden tutkijoiden työn kunnioittamiseen, eettisesti kestäviin tiedonhankintamenetelmiin, sekä tarkkuuteen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja niiden arvioinnissa. (TENK 2023.)

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyyn tuli määräajassa (20.3.–20.4.2023) 145 vastausta. Lähes jokainen kyselyyn osallistuja (144/145) vastasi kaikkiin monivalintavaihtoehtoon ja lineaarisen asteikon sisältämiin kysymyksiin. Osaan kysymyksistä oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus joko lyhyeen tai pitkään tekstikenttään. Avoimen tekstikentän vastauksia tuli runsaasti, mutta kuitenkin kaikki eivät vastanneet niihin. Vastaajien määrä on eritelty jokaisen kysymyksen kohdalla erikseen (Liite 2).

Vastaajien määrä (145) oli mittava, josta syystä jätin varasuunnitelmana pitämäni haastattelututkimuksen tekemättä, enkä pidentänyt kyselyn vastausaikaa. Suurin osa vastauksista saapui viikon sisällä kyselyn lähettämisestä, josta päättelin aiheen olevan ajankohtainen ja kiinnostava. Myös vastaajien määrä ja heiltä saatu palaute tukivat tätä näkemystä.

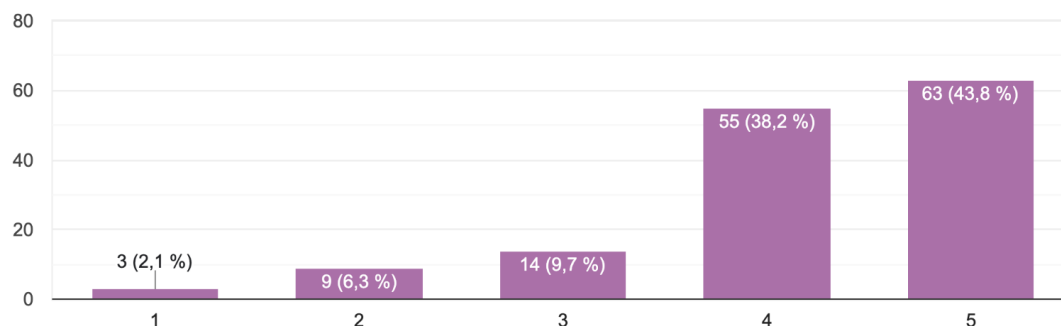
Seuraavaksi esittelen kyselyn tulokset noudattaen pitkälle kysymysten järjestystä kyselylomakkeessa (Liite 1).

7.1 Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys

Tutkimustulosten perusteella yhteisöllisyys koetaan merkittäväksi työssä jaksamisen kannalta. Vastaajista 82 % (118) arvotti merkityksen lineaarisen asteikon yläpäähän (4 ja 5), 9,7 % (14) keskelle (3), ja vain 8,4 % (12) asteikon alapäähän (1 ja 2).

1. Koen työyhteisöni merkittäväksi voimavaraksi työssä jaksamiseen.

144 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Työyhteisöllä sekä johdolla koettiin olevan erittäin merkittävä rooli työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Vastauksissa mainittiin yhteistyön edesauttavan työssä jaksamista, jos vain kaikki sitoutuvat tekemään oman osansa sovituista töistä. Arkisten kohtaamisten, hyvän työyhteisön ja lähikollegoiden mainittiin olevan tärkein voimavara työssä jaksamisen kannalta.

Vastauksissa korostettiin myös esimiestyön merkitystä. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa korostuu tuen antaminen, valtuuttaminen ja voimaannuttaminen. Esimies takaa rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolon, jonka seurauksena työntekijän on mahdollista turvallisesti toteuttaa organisaation perustehtävää. (Kaivola & Launila 2007, 45–57, 64.) Johtajalla on vastuu luoda työpaikalle tasapainoinen palautekulttuuri, jolla on vaikutus työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Kaivola 2003, 147–150.) Ihmisten työhyvinvoinnin ja motivoitumisen työhön tulisi olla esimiehen toiminnan keskiössä. Niistä syntyy perusta luottamukselle ja tulokselliselle toiminnalle. Vahva johtajuus ja rajat luovat turvallisuutta ja luottamusta siihen, että yhteisöä johdetaan harkittuun suuntaan, ja että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195–196.)

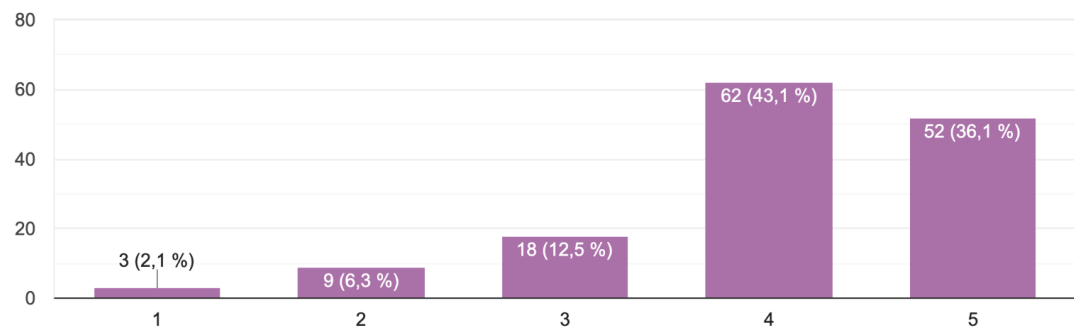
Luottamus, motivaatio, itsenäinen päätöksenteko, sekä johtajien ja alaisten välisen raja-aitojen murtaminen, nousevat aineistossa esiin tärkeinä työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin lisääjinä. Valtuuttavassa esimiestyöskentelyssä tiedostetaan

yhteisön tärkeys tiedon ja innovaatioiden luojana, sekä toiminnan laadun kehittäjänä. Työntekijöille välittyy tunne, että he tekevät merkityksellistä työtä, jossa he pääsevät käyttämään voimavarojaan täysimääräisesti. Valtuuttaminen lisää organisaation tehokkuutta, tehokasta tiimityötä, ja johtaa parempaan työhyvinvointiin. (Lämsä & Hautala 2004, 232–233.)

Yhteisöllisyyden merkitys työssä innostumiseen koettiin lähes yhtä vahvana kuin työssä jaksamiseen. Vastaajista 79,2 % (114) arvotti merkityksen lineaarisen asteikon yläpäähän (4 ja 5), 12,5 % (18) keskelle (3), ja 8,4 % (12) asteikon alapäähän (1 ja 2).

2. Koen työyhteisöni merkittäväksi voimavaraksi työssä innostumiseen.

144 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

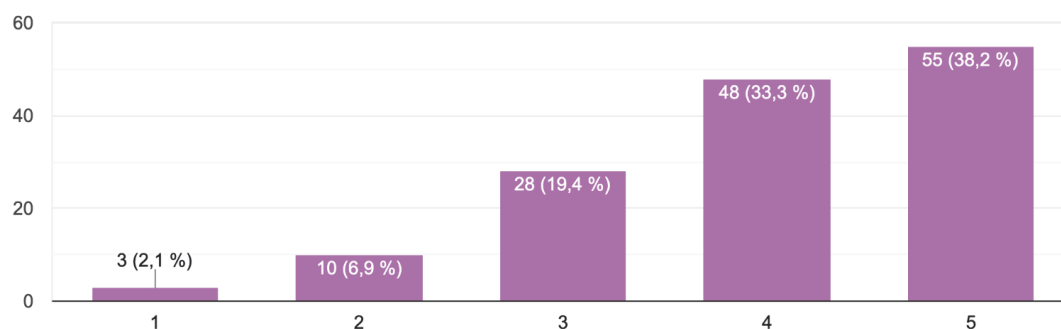
Kyselystä kävi ilmi, että pitkä kokemus erilaisissa työyhteisöissä kehittää yhteistyökykyä, ja toimiva tiimi innostaa yhteistyöhön. Esimiehen rooli innostuksen ylläpitäjänä ja vaikuttajana nostettiin esille. Innostaminen perustuu johtajan aitoon ja tunneperäiseen haluun saada yhteisön jäsenet toimimaan yhteisen päämäärän eteen, positiivisia tunnekokemuksia saavuttaen. Innostuneisuuden kulttuurin luominen on johtajan keskeinen tehtävä. Innostunut työyhteisö voi hyvin, kokee työniloa ja vapautta, sekä sitoutuu tehtäväänsä. Innostuneisuus syntyy siitä, että työntekijä saa itse vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Se ei ole vain kannustamista ja motivointia, eikä sitä tarvitse ruokkia jatkuvasti, kun on saavutettu innostuneisuuden kulttuuri. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–46, 142–149.) Hierarkkinen järjestelmä asettaa esteitä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Jos isot muutokset ja päämäärät sanellaan kuulematta henkilökuntaa, voi olla vaikea saada heitä innostumaan ja lähteä toteuttamaan kaavailtua visiota. (Kaivola &

Launila 2007, 89–93.) Nähtiin tärkeäksi, että lähdetäisiin innostuneesti mukaan toteuttamaan myös muiden ideoita. Todettiin kyllä myös, että kaikki eivät innostu samoista asioista. ”Innostavassa työyhteisössä yksilöllä on myönteisiä mahdollisuuksia. Yksilön mahdollisuuksien kautta myös työyhteisön tehokkuus tulee maksimoiduksi” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 142). Tiimioppimisessa jäsenet osaavat hyödyntää toistensa osaamista. Otollinen ilmapiiri kannustaa innostumaan ja johtaa usein tiedostamattomaankin oppimiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82–86.)

Kysymykseen yhteisöllisyyden kokemisesta voimavarana työhön sitoutumiseen, vastaukset painottuivat hiukan tasaisemmin kolmen ylimmän vastauksen välillä. Silti merkitys näyttäytyy korkeana. Vastaajista 71,5 % (103) arvotti merkityksen lineaarisen asteikon yläpäähän (4 ja 5), 19,4 % (28) keskelle (3), ja 9 % (13) asteikon alapäähän (1 ja 2).

3. Koen työyhteisöni merkittäväksi voimavaraksi työhön sitoutumiseen.

144 vastausta

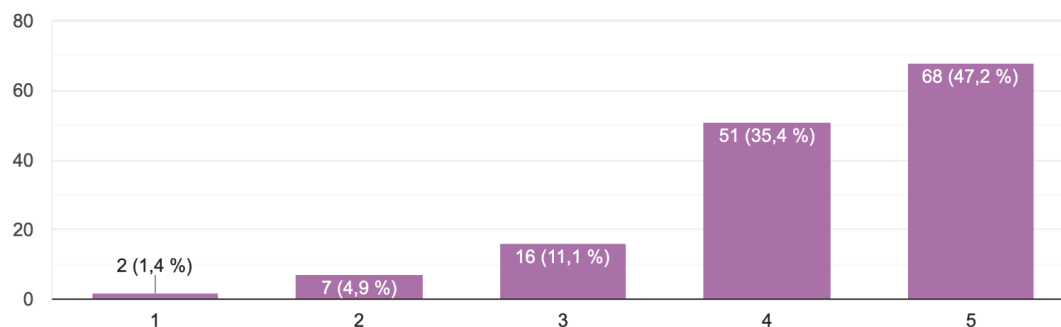


Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Sitoutuminen omaan työyhteisöön näyttäytyy tutkimuksessa hyvin vahvana. Lähes puolet vastaajista (47,2 %) arvotti sitoutumisensa asteikon yläpään (5) kohtaan.

8. Olen sitoutunut omaan työyhteisöni.

144 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Kyselyssä mainittiin, että sitoutuminen tehtäviin on vahvaa, kun huomioidaan tapahtumia järjestäessä ihmisten voimavarat ja vahvuudet ja hoidetaan projekteja yhdessä hyvällä fiiliksellä. Kun sekä henkilökohtaiset että työpaikan arvot ovat työntekijälle selkeitä, sitoutuminen työpaikkaan on vahvaa. Kun omat ja työpaikan arvot ovat vahvasti ristiriidassa, on syytä miettiä voiko omaa asennoitumistaan muuttaa, vai olisiko syytä hakeutua toisenlaisiin tehtäviin, koska pahimmillaan arvojen ristiriita voi johtaa työuupumukseen. (Silvennoinen 2006, 13–16.) Sitoutuneisuus ja osallisuus kasvavat, kun yksilöllä on tietoisuus oman työn sijoittumisesta kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävänä on vahvistaa tietoisuutta antamalla rakentavaa palautetta, sekä määritellä sopiva balanssi yksilöllisten, ja yhteisön tarpeiden välille. (Kaivola 2003, 147–150.)

Kysymykseen omalla työpaikalla yhteisöllisyyttä ylläpitävistä keinoista, saatiin useita vastauksia myös annettujen vaihtoehtojen lisäksi. Suurin osa vastaajista (80,6 %) ilmoitti säännölliset kokoukset yhteydenpitotavaksi työpaikalla. 71,5 % yhteiset koulutuspäivät, 59 % virkistyspäivät ja 30,6 % yhdessä soittamisen. 4,9 % vastaajista ei osannut sanoa kuinka yhteisöllisyyttä ylläpidetään omalla työpaikalla.

Muina yhteisöllisyyttä ylläpitävinä toimina mainittiin yhteiset ruokailut jouluna ja keväällä, ajoittaiset kahvitilaisuudet lukukauden tai -vuoden päätökonser ttien yhteydessä, satunnaiset yhteiset juhlat ja illanvietot, WhatsApp-, Facebook- ja Messenger-ryhmät, käytävä- ja keittiökeskustelut, kohtaamiset opettajahuoneessa,

pienet tarjoilut opettajanhuoneessa, yhteisopetus, vapaamuotoinen yhdessäolo, yhteiset hetket koulutusten, kokousten ja konserttien yhteydessä, opettajien keskinäiset ystävyyssuhteet, yhteiset reissut tapahtumiin ja kilpailuihin, ryhmäopetuksessa käytössä oleva pariopettajamalli, yhdessä järjestetyt konsertit ja tapahtumat, oman ja eri kollegioiden yhteistyö, sekä paikallisyhdistyksen tapahtumat. Vapaamuotoinen yhdessäolo koulutusten, konserttien ja kokousten yhteydessä koettiin tärkeäksi monessa vastauksessa. Myös erilaiset vapaamuotoiset pika- viestintäpalvelut, kuten WhatsApp, mainittiin useammassa vastauksessa. Konkreettisten toimien lisäksi mainittiin myös henkilökunnan omaehtoinen tahto yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi, sekä matalan kynnyksen työympäristö, jossa voi puhua vapaasti seurauksia pelkäämättä. On olennaista, että kaikkia kuullaan ja ymmärretään, ja että kukin voi ilmaista ajatuksiaan vapaasti, pelkäämättä ajatus- tensa väheksymistä tai torjuntaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39.)

Yhteisöllisyyteen kuuluvat kiinteästi myös hyveet, joista mainittiin toisten kuuntelu ja arvostus, tervehtiminen, hyväntahtoisuus, kollegojen auttaminen, sekä hyvästä työstä kiittäminen ja kehuminen. Useammassa paikassa opettavat mainitsivat tapojen vaihtelevan eri yhteisöissä. Toisten kannustaminen, tukeminen ja toisten osaamisesta iloitseminen on tärkeää. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistumismahdollisuudet työyhteisössä lisäävät työntekijän motivaatiota. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19–20.) Yhteisöllisyyden rakentumisessa keskeisiä käsitteitä ovat yhteisesti jaetut arvot, luottamus, avoimuus, rehellisyys, vuorovaikutus, joustavuus, sitoutuminen, oikeudenmukaisuus ja toisten kunnioittaminen. Vastuu yhteisöllisyydestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla panoksellaan hyvän työilmapiirin syntymiseen, työyhteisön kehittämiseen, sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16, 21.)

Yhdessä soittamisen valitsi vaihtoehtoista suhteellisen moni (30,6 %). Jossakin opistoissa tämä on säännöllistä toimintaa opettajien kesken, joissakin sitä toteutetaan opettajista koottujen ryhmien projekteina esim. jotain tiettyä tapahtumaviikkoa varten. Käytänteistä mainittiin erityinen konserttiviikko, jolloin oppilaiden on tarkoitus tulla kuuntelemaan erilaisia konsertteja soittotuntien sijaan. Jotkut eivät olleet rastittaneet vaihtoehtoa, koska vaikka opettajat soittavat yhdessä, se on harvinaista.

Kokoukset mainittiin suurimpana yhteisöllisyyttä ylläpitävänä toimena (71,5 %). Huomiona kuitenkin lisättiin, että kokouksiin ja koulutuspäiviin saa osallistua, mutta kaikille ei makseta niistä palkkaa. Tämä käytäntö vaihtelee suuresti eri opilaitosten välillä. Vastauksissa mainittiin, että keskusteleva ja rento ilmapiiri kokouksissa vahvistavat yhteisöllisyyttä, asioista uskalletaan kysyä ja ollaan vastavuoroisesti valmiita auttamaan. Jokaisella yksilöllä tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus saada osallistua vuorovaikutukseen. Jos kuunteleminen perustuu arvoasemaan; korkeammassa asemassa olevia kuunnellaan enemmän ja heidän mielipiteisiinsä samaistutaan useammin, vaikuttaa se yleiseen työmotivaatioon. (Lämsä & Hautala 2004, 122–126.)

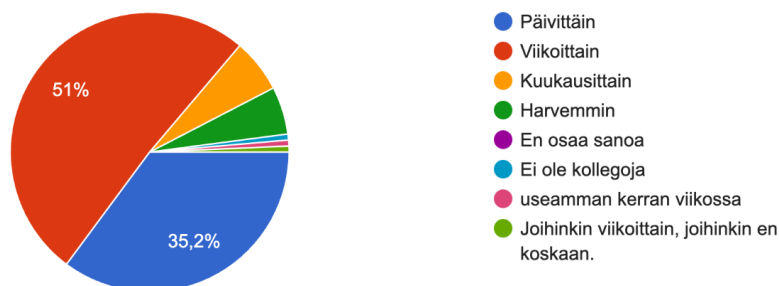
Myös joitakin negatiivisia huomiota tuli esille tämän kysymyksen yhteydessä. Joissakin vastauksissa mainittiin, että yhteisöllisyyttä ei omalla työpaikalla ylläpidetä, eikä yhteisöllistä henkeä ole, sen sijaan ilmenee erilaisia ongelmia ja työyhteisön yhteisöllisyyteen panostaminen on hyvin vähäistä. Yhteisten keskustelujen määrä korreloi työssä jaksamisen ja ongelmien esiintymisen kanssa. Jos tilaisuuksia kommunikoida on vähän, puhuminen vaikeutuu, yhteenkuuluvuuden tunne heikkenee, ja suhteet virallistuvat. (Nummelin 2007, 62–66.) Työntekijän huomioiminen ei juurikaan vaadi aikaa, ja kaikki ovat oikeutettuja kohteliaisiin ja ystävällisiin kohtaamisiin työpaikalla. Kaikki ansaitsevat arvostusta ja korrektia käytöstä esimiehen taholta. Esimies voi kehittää yhteisöllisyyttä rohkaisemalla uskollisuuteen ja luomalla tiimihenkeä. (Templar 2005, 45–49.) Yhteisöllisyys kasvattaa yhteisön sosiaalista pääomaa ja sosiaalista vahvuutta. Tällöin yhteisön henkiset voimavarat paranevat. Tämä vahvistaa yhteisön kykyä toimia keskenään ja vahvistaa keskinäistä luottamusta. (Jäppinen 2012, 122–123.)

Musiikkiopistokentälle on hyvin ominaista, että työntekijät työskentelevät hajallaan useissa eri toimipisteissä, ja eri paikkakunnilla. Vain harva musiikkiopisto toimii vain yhdellä paikkakunnalla, ja vielä harvempi yhdessä ainoassa toimipisteessä. Tämä tuli esille vastauksissa. Työntekijä ei välttämättä edes tiedä, miten mieltää oma työyhteisö: onko se koko henkilökunta vai vain oman toimipisteen opettajat, joita nähdään hyvin harvoin. Henkilöstön hajanaisuutta saattaa lisätä myös väistötilojen käyttö, joissa joudutaan toimimaan erilaisten sisäilmaongelmien vuoksi.

Kaaviosta näkyy, että yhteydenpito työpaikoilla on erittäin säännöllistä. Vähintään kerran viikossa kollegoita tapaavia oli vastaajista 86,9 %. Kuukausittain tapaavia 6,2 %, ja sitä harvemmin tapaavia 5,5 %. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että kaikkia kollegoja ei tapaa koskaan ja yhdellä vastaajalla ei ollut lainkaan kollegoja.

5. Kuinka usein olet yhteydessä oman oppilaitoksesi kollegoihin?

145 vastausta

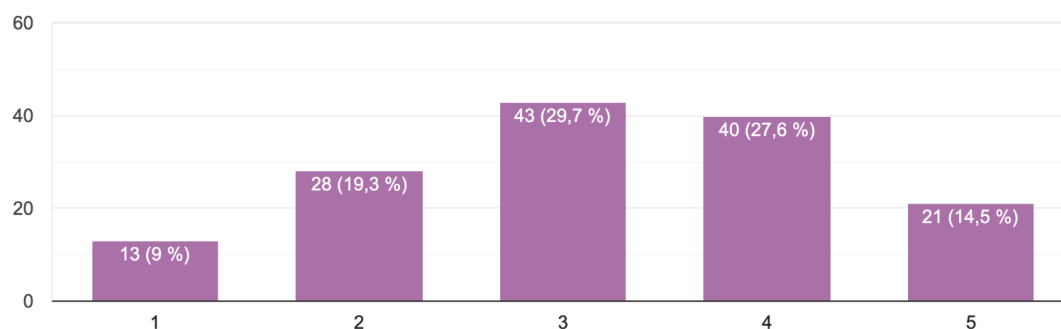


Vaihtoehdot: päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin, en osaa sanoa, muu.

Kysymykseen järjestettyjen kohtaamisten riittävydestä suurin osa vastaajista valitsi asteikon keskimmäisen vaihtoehdon (ei eri eikä samaa mieltä). Alimmat vaihtoehdot (1 ja 2), valitsi 28,3 % vastaajista, ylimmät (4 ja 5) 42,1 %.

6. Työpaikallani on riittävästi järjestettyjä kohtaamisia.

145 vastausta



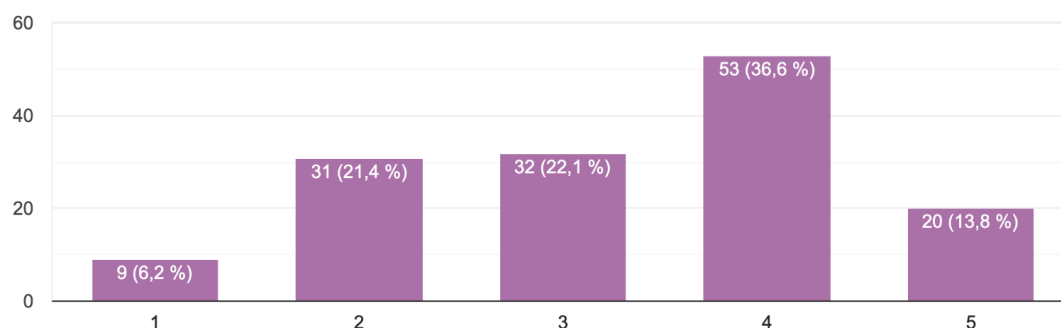
Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Aito kohtaaminen arkisissa tilanteissa, kuuntelemisen kulttuuri, sekä vuorovaikutustilanteiden käyttäminen viisaasti, ovat avainasemassa työyhteisön toiminnassa. (Kaivola & Launila 2007, 89–94; Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–23.)

Suurin osa vastaajista, 36,6 % (53) arvotti vuorovaikutusta tukevan tiedottamisen määrän omalla työpaikalla yhteisön jäsenten kesken lineaarisen asteikon kohtaan 4. Vastauksissa painottui myös hyvin tasavahvasti alemmat pykälät, 2 (21,4 %) ja 3 (22,1 %). Selvästi suurempi prosenttiosuus painottui kuitenkin pykäliin 3–5 (72,5 %) kuin alempiin 1–3 (49,7 %).

7. Oppilaitokseni tiedotus tukee vuorovaikutusta yhteisön jäsenten kesken.

145 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma roolinsa ja vastuunsa. Tiedon jakaminen on olennaista yhteistyön sujuvuuden kannalta ja se lisää yhteenkuuluvuutta. (Hämäläinen 2006, 238–239.) Vain kun työyhteisön keskinäiset suhteet toimivat, arvot ovat yhtenäiset ja tiedonkulku on riittävää, voi syntyä avointa vuorovaikutusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24.) Tiedonkululla katsotaan olevan vaikutusta myös alaistaitojen kehittymiseen. Alaistaitojen kehittäminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla, ja niitä voidaan kehittää monella tavalla. Esimiehen puolesta niitä voidaan kehittää mm. tehtävien selkiyttämällä, vastuiden jaolla, tiedottamisella ja laadukkaalla palautteen annolla. (Keskinen 2005, 43–44.) Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, ja oikeudenmukainen käytös kuuluvat hyvän johtajan ominaisuuksiin. Päätöksentekoa koskevissa asioissa tulisi kuulla kaikkia, joita päätös koskee. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Tulisi välttää tilanteita, joissa mielipiteitä kysytään, mutta niitä ei oteta huomioon.

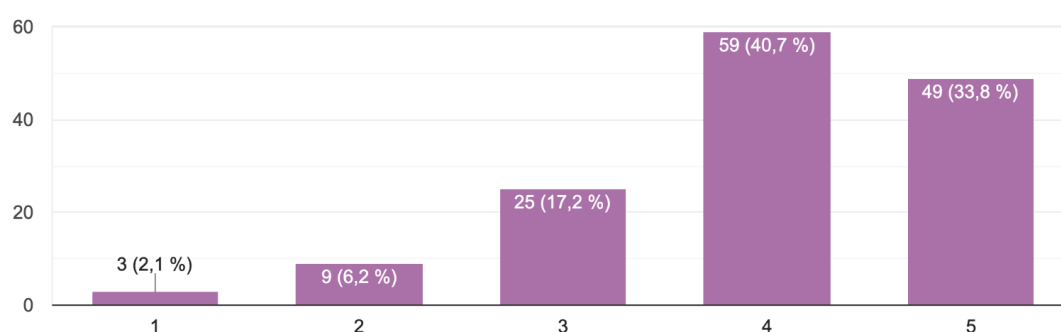
(Kaivola & Launila 2007, 62–63.) Yhteisön tulisi toimia voimavarana yksilölle; tarjota turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, sallia erilaisuus, sekä tukea yksilöä vahvistamaan ja tuomaan esiin omaa osaamistaan. Luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä ei tarvitse kantaa huolta siitä mitä mieltä muut ovat, vaan voi keskittyä perustehtävän toteuttamiseen täydellä potentiaalillaan. Luottamuksellisessa ilmapiirissä vuorovaikutus on vapaata ja aktiivista, kaikkien ääni tulee kuuluviin ja yhteisön sitoutuneisuus ja innostuneisuuden taso on korkea. (Keskinen 2005, 83.)

7.2 Tuen tarve- Yhdessä vai yksin

Kollegoiden tuki koetaan yleisesti hyvin vahvana. Vastaajista 74, 5% valitsi asteikon kohdan 4 tai 5.

9. Saatko tukea kollegoiltasi vai tuntuuko että asioista pitää selviytyä yksin?

145 vastausta



Kaaviossa 1: en lainkaan, 5: täysin riittävästi.

Ihminen selviytyy saadessaan tukea muilta, ja sillä on suora yhteys terveyteen. Yhteisöllisyys on organisaation sosiaalista pääomaa. Yhteisö toimii tämän pääoman alustana, ja sitä ei voi kukaan omistaa. Yhteisöllisyys näyttäytyy sosiaalisena vahvuutena. Yhteistyötaidot ja keskinäinen luottamus ovat osoituksia sosiaalisesta pääomasta. Sosiaaliset suhteet ovat avainasemassa ja niitä tulisi vaalia. (Hyypä 2005, 19; Jäppinen 2012, 122–123.) Yhteisö toimii parhaimmillaan sekä yksilöä, että koko työyhteisöä kannustavana, innostavana ja motivoivana, sekä tukee yksilön itsetuntoa. Ihminen on luonnostaan sosiaalinen, ja jokainen haluaa tuntea kuuluvansa työyhteisöön, saada arvostusta työstään, hyödyntää

omia vahvuuksiaan ja antaa oman panoksensa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–46.)

Yhteisön tukea kaivattiin monenlaisissa tilanteissa. Vastauksia kysymykseen tuli 92. Vastaukset olivat muodoltaan avoimen tekstikentän vastauksia, jotka on yhdistelty teemoittain alla olevaan taulukkoon.

Hankalat oppilastilanteet	27
Työn kehittäminen ja suunnittelu	19
Yhteiset tilaisuudet	15
Oma raskas elämäntilanne	10
Ongelmatilanteet työpaikalla	8
Hallinnolliset asiat	8
Pedagogiset asiat	5
Ryhmäopetus	4
Arkiset tilanteet	4
Oppilasrekrytointi	3

Ylivoimaisesti eniten toivottiin tukea hankaliin tilanteisiin oppilaiden ja heidän huoltajiensa kanssa. Vertaistuki tai mielipide mahdollisesti samankaltaisia tilanteita kokeneilta kollegoilta koettiin tärkeäksi. Tukea kaivataan ja tarvitaan sekä pedagogisissa että sosiaalisissa haasteissa. Huoltajilla saattaa myös olla vaatimuksia ja toiveita, jotka eivät kohta realismia. Yhteisön voima perustuu siihen, että asiat pyritään ratkaisemaan yhdessä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). ”Yhteisöllisyys parhaimmillaan on monien erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa jokaisen eduksi” (Jäppinen 2012, 9).

Oppilailla saattaa tulla eteen kausia, jolloin esimerkiksi perhetilanteet tai terveys-tilanne vaativat opettajalta erityistä kuuntelua, tilanteen arviointia ja huomioonottamista. Ongelmat oppilasperheiden kanssa ovat kuormittavia, joskus odottamattomiakin. Haastavien oppilastilanteiden jakamisen on koettu olevan hedelmällistä. Vastaajat ovat kokeneet saavansa näissä tilanteissa vertaistukea työyhteisöltä, ja esimerkiksi työpari-järjestely on tuonut helpotusta tilanteeseen.

”Oppilaiden kanssa vastaan tulevilla ongelmatilanteilla oma osaaminen ja kokemus ei aina riitä. Usein ihan pienikin keskustelu kokeneemman kollegan kanssa avaa uusia näkökulmia ja toimintamalleja.”

Oman työn kehittämiseen, suunnitteluun ja ideointiin liittyvät asiat olivat myös monien listalla. Tukea toivottiin jaettavan kokouksissa, koulutuksissa ja virkistyspäivillä. Aiheina mainittiin koulutuksen suunnittelu, toiminnan kehittäminen, periaatteelliset keskustelut, oman työn reflektointi, rakenteellinen opetuksen uudistus, orkesteritoiminta, opiston toiminnan markkinointi, muha-opetuksen järjestäminen, sekä rakentava palaute omasta ja yhdessä tehdystä työstä. Yhteisö, jossa yksilöä arvostetaan, apua ja tukea tarjotaan, ja jossa ylpeys omasta työstä on korkea, omaa korkean me-hengen. Yhteishenki ja sosiaalisten suhteiden toimivuus on tärkeä voimavara yhteisön jäsenille. Ryhmä muodostuu yksilöistä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–23.)

Eräässä kommentissa oltiin huolestuneita siitä, että suunnittelu ja uusien asioiden kehittäminen jäävät harvojen niskoille opistoissa, joissa ei ole kovin montaa viranhaltijaa tai päätoimista työntekijää. Myös tiedonkulun turvaaminen huolestutti, kun säästöt vähentävät tuntiopettajien osallistumista kokouksiin. Yhteisön tuen tarve yhteisiä tilaisuuksia, konsertteja, projekteja ja varsinkin isompia tapahtumia järjestettäessä mainittiin useissa vastauksissa. Toiveissa oli, että tapahtumia järjestettäessä löytyisi tiimihenkeä, ja kaikki näkisivät vaivaa kaikista vaadittavista järjestelyistä, eikä vastuu lankeaisi aina samojen tekijöiden kontolle toisten kulkiessa mukana siivellä. Myös konsertteihin kuulijana osallistumista toivottiin kollegoilta. Opettajakollegoilta toivottiin myös orkesteritoiminnan kokonaisvaltaista hahmottamista, kunnioittamista ja ylläpitämistä kannustamalla oppilaita osallistumaan orkesteriin, sekä huomioimalla orkesterin toiminta omassa työssään ja opetuksessaan. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa on tärkeää olla puuttumatta liiaksi työntekijöiden tekemisiin, luottaa työntekijöiden toimeenpanokykyyn, ja antaa tilaa. Alisuoriutumiseen tulee kuitenkin puuttua, koska se heikentää koko työyhteisön motivaatiota. Inhimillisiä virheitä pitää sietää, alisuoriutumista ei. (Rubanovitch 2020, 89–93.)

Tuen tarve oman elämän haasteellisissa tilanteissa ja työn tuntuessa raskaalta, korostui myös vastauksissa. Toivottiin yhteisön ymmärrystä jaksamisessa eri elämäntilanteissa, kun omat voimavarat ovat tiukilla. Koettiin erittäin tärkeäksi mahdollisuutta puhua asioista kollegoiden ja hallinnon kanssa. Toisaalta pohdittiin myös, voiko kollegoita kuormittaa asioilla, jotka eivät ole heidän aiheuttamiaan.

Yhteishengen koettiin kannattelevan vaikeissa tilanteissa. Läheinen yhteys, ja ymmärrys toisen taustasta auttaa saavuttamaan syvemmän empatian ja tietoisuuden tason, sekä kiinnittämään enemmän huomiota omaan toimintaan ja sen vaikutukseen ympärillä oleviin ihmisiin. Kun ihmiset muuttuvat, organisaatiot muuttuvat. (Gordon 2022, 189–193.)

”Käyn kollegoiden kanssa aina aika-ajoin pedagogisilla bisseillä. On mahdollava päästä puhumaan kollegoiden kanssa yhteisistä aiheista.”

Tärkeäksi koettiin myös mahdollisuus ottaa työn haasteita ja ongelmia puheeksi kollegojen ja esihenkilöiden kanssa. Yksilöllinen kohtaaminen vaatii johtajalta asiantuntemusta, kiinnostusta ja ymmärrystä ihmisten erilaisuuden suhteen. Kriisi- ja muutostilanteissa johtajalta vaaditaan erityisen selkeää otetta. Erilaisia yhteisöä ohjaavia ilmiöitä olisi kyettävä tunnistamaan. (Kaivola & Launila 2007, 45–57, 64.) Palvelevassa johtamisessa keskeistä on huolellinen kuuntelu, ja sen osoittaminen muille. Palvelevaan johtamiseen kuuluvat voimaannuttamisen, vastuunannon, taustalla olon, nöyryyden, aitouden, rohkeuden, toisten hyväksymisen ja yhteisen edun vaalimisen käsitteet. Palveleva johtaminen vahvistaa yhteisöä ja perustuu empatian kykyyn, herkkään aistimiseen ja toisten huomioimiseen. (Aro 2018 71–78.)

Useammasta vastauksesta kävi ilmi, että työyhteisössä on asioita, jotka vaivaut, ja jotka saattavat yksilöiden erilaisuudesta ja erilaisista toimintamalleista johtuen aiheuttaa ongelmia, ristiriitoja ja väärinkäsityksiä. Yhtenä työn kuormittavista tekijöistä mainittiin heikko johtaminen. Toivottiin myös vahvempaa yhteisöllisyyttä opettajien kesken riippumatta työsuhteen tyypistä, eli onko tuntiopettaja vai viranhaltija, tai opettaako lapsia vai aikuisia. Vaikka työtehtävät ja vastuut eroavat, tulee muistaa, että persoonina kaikki ovat samanarvoisia. Paras tulos saavutetaan, kun yksilöt saavat tuoda esiin oman osaamisensa ja luovuutensa. (Hämäläinen 2005, 94.) Eräässä vastauksessa kuvattiin, että tuntiopettajat ovat kuin ”ulkokehällä”, mutta kuitenkin heiltä vaaditaan täyttä tietämystä asioista. Käsittelemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden ylläpitäminen lisäävät kielteisistä yhteisöllisyyttä. Kielteisen yhteisöllisyyden tila vie pohjan toimivalta työyhteisöltä, ja tilanteen käsittely vaatii ponnisteluja, jotta kielteisistä tunteista; vihasta kateudesta, katkeruudesta, epäluottamuksesta ja peloista päästäisiin eroon. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 111–112; Paasivaara 2010 & Nikkilä, 49.)

"Yhteisön tukea tarvitaan tietysti myös tilanteissa, joissa olisi huomioitava meidän opettajien erilaisuus ja siihen liittyvä erilainen toimintakulttuuri - kaikki eivät innostu samoista asioista, ja pakottamisen kautta asiat eivät useinkaan toimi toivottavaa tavalla."

Hallinnolliset asiat löytyivät myös useista vastauksista. Tukea työyhteisöltä kaivattiin strategian rakentamisessa, talon sisäisten epäkohtien korjaamisessa, resurssien tarjoamisessa, ammattiin ja työsopimukseen liittyvissä kysymyksissä, täydennyskoulutuksen järjestämisessä, sekä palkkaukseen ja poissaoloihin liittyvissä asioissa. Pedagogisen tuen tarve mainittiin myös muutamissa vastauksissa. Muotoina mainittiin keskustelut, opetusvinkit, kokemusten jako ja muut pohdinnat. Eräässä vastauksessa oltiin huolissaan uuden opetussuunnitelman vaikutuksista:

"Kollegiokokoukset ovat jääneet käytännössä pois opinto- uudistuksen myötä, sekä kollegoiden ja muiden opiston oppilaiden kuuleminen- joka tuntuu jo nyt eriyttävän meitä toisistamme. Huono kehityssuunta."

Muutamissa vastauksissa mainittiin ryhmäopetus, jossa koettiin olevan apua tiimimuotoisesta opetuksesta. Oppilasrekrytointi koettiin tärkeäksi, huomiota ja aktiivisuutta kaipaavaksi asiaksi, jotta oppilaita saadaan musiikinopetuksen pariin jatkossakin. Yksittäiset vastaajat kaipasivat tukea kamarimusiikin ohjauksessa, sovitusten tekemisessä, uusien kappaleiden etsimisessä, vapaa-ajan tapaamisissa, ristiriitatilanteissa, yhdessä soittamisessa, sekä teknisissä- ja digiasioissa.

Muutamit vastaajat mainitsivat kaipaavansa tukea myös aivan arkisissa asioissa. Yhdessä tekemisen mainittiin olevan mieluisaa. Arkinen tuki voisi olla tervehtimistä työpaikalla, kuulumisten vaihtoa ja arjen pedagogiikan keskusteluja.

"Arkisissa työjutuissa asioiden jakaminen helpottaisi elämää, vaikei olisi mitään kovin erikoista."

"Esihenkilöstön asenne ratkaisee tässä myös paljon, miten yhdessä toimiminen ylipäättään mahdollistetaan."

Vastaajien joukosta erottui myös uransa alkupuolella olevien opettajien vastauksia. Heidän vastauksensa toivat esille yhteisön tuen tärkeyden.

”Varsinkin uraansa aloittavana opettajana olisin toivonut yhteisön tukea ja hyväksynnän tunnetta paljon enemmän aloittaessani nykyisessä työpaikassani. Tukea ihan käytännön asioihin ja vanhempien kollegoiden kokemusta pedagogisissa asioissa olisi tarvinnut myös.”

”Jos en ole varma jostain asiasta omassa opetuksessani, kokeneempien kollegoiden vinkit ja apu on tärkeää.”

”Koin, että etenkin uran alkuvaiheessa, kun aloitin työskentelemään musiikkiopistossa neljä vuotta sitten jäin vaille kollegoiden tukea. Perehdytys oli puutteellista ja sain kuulla monista talon käytännöistä mutkissa matkan varrella. Lisäksi koen, että työyhteisössä ei ole psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Ei ole tilaa niin sanotuille tyhmille kysymyksille, eikä työstään saa juurikaan palautetta.”

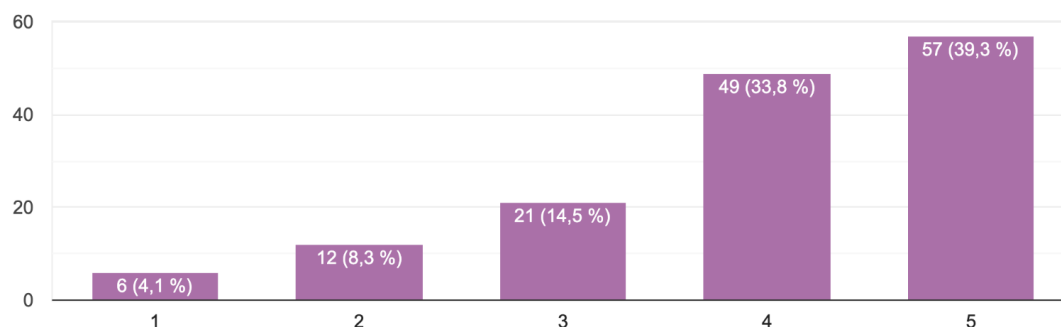
Kaikki eivät osanneet sanoa missä kaipaisivat yhteisön tukea. Syyksi esitettiin, että asiat ovat hyvin, tai että oma opetusura on vielä niin alussa.

Yhdessä vastauksessa mainittiin, että parhaimmillaan työyhteisö tukee ihan kaikessa. Toista saman soittimen opettajaa, ja samassa rakennuksessa työskentelevä kollegoiden kanssa kaivattiin myös tämän kysymyksen yhteydessä. Muutamassa vastauksessa mainittiin myös, että tukea on ollut aina riittävästi saatavilla. Luottamuksellisessa ilmapiirissä yksilöt jakavat osaamistaan ja sitoutuvat yhdessä tekemiseen. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät voivat paremmin, ja ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia. (Keskinen 2005, 83.) ”Onnistuneen tiimi-työskentelyn takeena ovat aina yksilöiden tahto ja sitoutuminen asiaan” (Kaivola 2003, 58).

Tuen saamisen esimieheltä voidaan todeta olevan hyvällä tasolla. Suurin osa, 73,1 % vastaajista valitsi asteikon kohdan 4 tai 5.

13. Saatko tukea esimieheltäsi?

145 vastausta



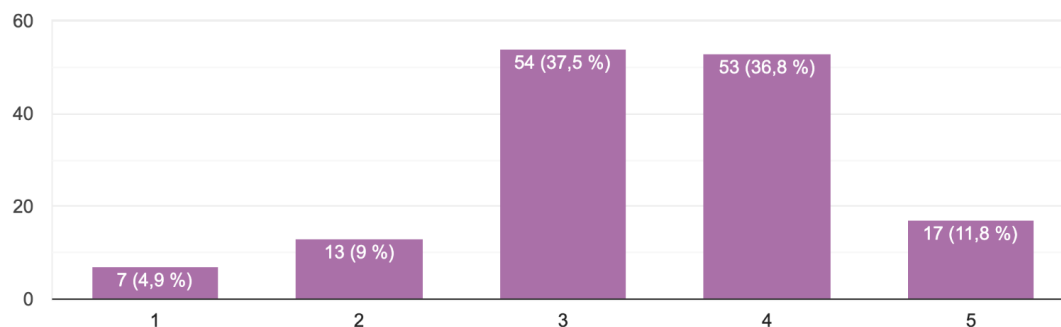
Kaaviossa 1: en lainkaan, 5: täysin riittävästi.

Aidot vaikutusmahdollisuudet synnyttävät sitoutumista ja motivaatiota. Esimiehen tehtävä ei ole tarjota valmiita ratkaisuja, vaan pyrkiä tuomaan esiin erilaisuutta ja luovia ratkaisuja, sekä vahvistamaan työyhteisöä aktivoimalla jokaista ottamaan enemmän vastuuta. Arjen keskustelut, luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat tässä ytimessä, roolit ja arvoasemat unohtaen. Johtajalta toivotaan aitoa läsnäoloa, kiinnostusta, kuuntelua ja ymmärrystä mitä kaikkea työhön sisältyy. (Kaivola & Launila 2007, 35–50.) Johtajan on tärkeää toimia käytännön esimerkkinä, ohjata arvokeskustelua ja tunnistaa mahdolliset arvoristiriidat, joita yhteisössä tulee eteen yksilöiden tai ryhmien ajaessa omaa etuaan. Työmotivaatio on korkea, kun työyhteisön ja johtajan arvomaailma ovat lähellä toisiaan. (Hämäläinen 2005, 61–86; Nikkilä & Paasivaara 2007, 113–117.) Haastavimpia vuorovaikutustilanteita ovat työntekijöiden väliset ristiriidat, joihin esimiehen tulisi rohkeasti puuttua. Pitkittyessään tällaiset tilanteet saattavat hankaloittaa koko työyhteisön toimintaa. Ongelmat tulisi käsitellä heti, eikä antaa tilanteen pitkittyä. Keskustelua käydään ratkaisuja, ei syyllisiä etsimällä. Kun vuorovaikutus on avointa, vältetään turha arvuuttelu. (Hämäläinen 2005, 94; Mäkipeska & Niemelä 2005, 232.) Huonosti toimiva työyhteisö kuluttaa jäsentensä voimavaroja, vaikuttaen negatiivisesti työn tehokkuuteen. Yhteisön on tällöin mahdotonta keskittyä täysipainoisesti perustehtäväänsä. Mikään yhteisö ei kuitenkaan ole ongelmaton; ratkaisevaa on, kuinka epäkohtia ja ristiriitoja ratkotaan. Toimiva vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus luovat ilmapiirin, jossa jokainen tuntee voivansa vapaasti ilmaista ajatuksiaan. On tärkeää, että jokainen yhteisön jäsen uskoo suoriutuvan tehtävistään, ja että yhteisössä vallitsee keskinäinen hyväksyntä ja arvostus. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 128, 137–139.)

Yksin työskentelyn ja tiimityöskentelyn voidaan nähdä olevan yhtä lailla mielekkäitä työmuotoja, painottuen kuitenkin tiimityöskentelyn puolelle. Musiikkipedagogin työn luonne on pitkälti yksin toimimista. Siitä saattaa johtua kohdan 3 saama suurin prosenttiosuus. Kohta 4 on kuitenkin saanut miltei yhtä suuren kannatuksen, josta voi päätellä, että myös tiimityöskentely katsotaan mielekkääksi. Suhteellisen pieni prosenttiosuus (11,8 %) valitsi vaihtoehdon 5 (ehdottomasti tiimissä), ja vielä pienempi (4,9 %) vastauksen yksin.

10. Toimitko mieluiten tiimissä vai yksin?

144 vastausta



Kaaviossa 1: yksin, 5: ehdottomasti tiimissä.

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys eivät sulje toisiaan pois. Yksilö ja yhteisö ovat parhaimmillaan toisiaan tukevia ja vahvistavia. Erilaisuus tuo yhteisöön luovuutta, voimaa, terveyttä ja kriittisyyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 35–41.) Yksilöiden kirjavuus ja erilaisuus on työpaikan rikkaus. Erilaisuuden sallivassa ympäristössä havahtuu huomaamaan myös oman erilaisuutensa. Erilaisuus tuo esiin yksilöiden vastakkaista osaamista, sekä erilaisia prosessointi- ja ilmaisutapoja. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät tulee kuitenkin pitää mielessä ja pyrkiä hyvässä vuorovaikutuksessa löytämään kokonaisuuden kannalta yhteneväiset linjat. (Kaivola 2003, 26–30.)

Kysymykseen millaisissa työtehtävissä toimii mieluiten yksin, ja millaisissa yhdessä kollegoiden kanssa, tuli 107 avoimen tekstikentän vastausta. Yli puolet vastaajista (61) mainitsi, että tekee yksilöopetusta mieluiten yksin. Syynä tälle mainittiin mm. rauha kohdata oppilas ja mahdollisuus luoda hyvä kontakti, sekä muokata tunneista, oppilas- illoista ja projekteista omannäköisiä, ja tällä tavoin ryhmäyttää oppilaitaan. Todella moni koki tärkeänä saada itse suunnitella oman aikataulunsa, sekä oppilaiden tuntien sisällön, toteutuksen, tavoitteet ja ohjelmistot. Arvostettiin myös omaa rauhaa töiden suunnittelussa; sitä että asioista saa itse ottaa selvää ja pohdiskella niitä yksin. Muutamasta vastaajista kuitenkin kokivat yksin opettamisen pakkona, koska oman instrumentin kollegaa ei omasta opistosta löydy. Vain kahdessa vastauksessa mainittiin, että on mielekkäämpää toimia yksin melkein kaikissa työtehtävissä, jos vain oma osaaminen ja aika riittävät.

Vain pari vastaajaa mainitsi haluavansa myös järjestää konsertteja tai vetää orkesteria yksin. Joustavassa ilmapiirissä ollaan valmiita ymmärtämään toisen näkökulma ja käymään avointa keskustelua. Toisen asemaan asettumisen kyky liittyy olennaisesti myös joustavuuteen. Joustava yksilö pystyy muuttamaan näkemyksiään tarvittaessa, jos se on kokonaisuuden kannalta parempi. (Jäppinen 2012, 31.)

Useammassa vastauksessa mainittiin, että omaa yksilöopetusta lukuun ottamatta toimisi mieluiten yhdessä kaikissa työtehtävissä. ”Yhteisö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5).

”Myös arkipäiväiset opetustilanteet saavat ihan uutta potkua, kun ei tee työtä yksin.”

Yhteisöön liittyviä asioita suunnitellaan ja toteutetaan mielellään yhdessä, ja tutustumista toisen näkökulmaan arvostetaan ohjatessa kamarimusiikkia muiden pedagogien kanssa. Projekteja ja suurempia konserttikokonaisuuksia useimmat toteuttavat mieluiten yhdessä. Yhteistyössä pääsee jakamaan ajatuksia ja toimintatapoja.

”Joissain työyhteisöissä ei yhteistyö toimi ja mielelläni hoidan asioita yksin, jotta en kuormittaisi itseäni liikaa - onneksi suurimmaksi osaksi työyhteisöt toimivat niin, että kaikkea on kivaa tehdä yhdessä ja yhteistyö lisää työssä jaksamista. Ylipäättään isot tapahtumat on tärkeää saada toteutettua yhdessä muiden kanssa - yhdelle niissä on paljon työtä tehtäväksi.”

Konkreettisten yhteistyömuotojen lisäksi mainittiin monia työtä rikastavia yhteisöllisiä tapoja, kuten keskustelut luokahuoneessa, vertaistuki, sekä arkisen opetustyön haasteiden, onnistumisten, sekä työtaakan jakaminen. Tuotiin myös esille, kuinka tärkeää on keskustella muiden opettajien kanssa oppilaista, joita ohjataan yhdessä, sekä pitää yllä vuorovaikutusta muha-opettajan kanssa.

Useammassa vastauksessa näkyi myös toimivan yhteistyön haasteet. Mainittiin yhteistyöhalu kollegoiden kanssa, mutta todettiin kuitenkin asioiden hoitamisen monesti olevan helpompaa yksin, ja että jos yhteistyö ottaa enemmän kuin antaa, on parempi toimia yksin. Heinimäki (2018) nostaa vastuun sysäämisen toisille

yhdeksi yleisimmistä ilon, innostumisen ja sitoutumisen tappajaksi. Toisen ihmisen kohtaamisessa tulisi tavoitella todellista ymmärtämistä, ja ymmärtäminen on aina myös kiinni siitä, onko valmis kohtaamaan asioita toisen näkökulmasta oman näkökulmansa lisäksi. (Heinimäki 2018, 99.) Ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki pitäisi hyväksyä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–42). Jos ryhmä koostuu hyvin erilaisista jäsenistä ja mielipiteet eroavat, syntyy erilaisia rooleja. Ryhmä ei tällöin välttämättä pysty hyödyntämään erilaisuuttaan, vaan ryhmässä ennemminkin valvotaan ja puolustetaan omia etuja. Esimies joutuu usein selvittämään ryhmien välisiä suhteita ja kohtaamaan keskinäistä kilpailua ja kateutta. Näissä tilanteissa puolueettomuuden säilyttäminen on tärkeää. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 98–99.)

”Toimisin mielelläni yhdessä muiden kanssa, koska silloin saadaan eniten jaettua viisautta kokoon. Käytännössä työpaikallani on kuitenkin niin monia sellaisia kollegoita - varsinkin merkittävässä viranhaltijoiden roolissa - joiden kanssa yhteistyö on hyvin vaikeaa ja työnjako ei käytännössä onnistu eli hommat jäävät lopulta yksin tehtäväksi, ja siksi teen nykyään mielelläni kaiken mahdollisen yksin. Jos yhteistyö onnistuisi, ryhmäaineiden opetuksessa yhteisopettajuus olisi todella mukavaa, samoin suunnittelutehtävissä olisi hyvä saada useita mielipiteitä asiasta ja ylipäätään jakaa kokemuksia.”

Joillakin vastaajista toisen saman aineen opettajan puuttuminen omalta työpaikalta vähensi yhteistyökokemuksia. Useammassa vastauksessa nousikin esille juuri oman vertaiskollegan puuttuminen. Kaikilla ei ollut lainkaan kokemuksia toimia yhdessä muiden kanssa. Joillakin työpaikoilla hierarkkisen ajattelun koettiin vaikeuttavan yhteistyötä; toimintakulttuurissa viranhaltija kokee olevansa ylempanä ja käyttäytyy esihenkilön tavoin. Hierarkkinen järjestelmä asettaa esteitä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Vuorovaikutustilanteiden tulisi olla tasavertaisia ja oikeudenmukaisia, jotta innostus työtä kohtaan säilyisi. (Kaivola & Launila 2007, 89–93.) Väistötiloissa opetus hankaloittaa myös yhteistyötä kollegoiden välillä. Jos kollegoita tapaa ainoastaan oppilaskonserteissa, siirtää se työtaakkaa vapaa-ajalle, kun asioita hoidetaan sähköpostitse ja muilla viestintäkeinoilla.

Vaikkakin tämän kysymyksen vastauksissa korostui, että useimmat halusivat toteuttaa yksilöopetusta yksin, useampaa opettajaa kiinnosti myös ajatus yhteis- tai tiimiopettajuudesta ja sen mahdollisuuksista tulevaisuudessa, opetustilanteista vaihtelevasti yksin ja yhdessä. Yksilöt ovat valmiita tekemään uhrauksia yhteisten

arvojen puolesta, kun arvot katsotaan tavoittelemisen arvoisiksi. Ne voivat sivuuttaa yksilön omat yksilölliset tarpeet yhteinen hyvä huomioiden. (Lundell 2008, 122.)

Vastauksista poimittuja yhdessä toimimisen muotoja:

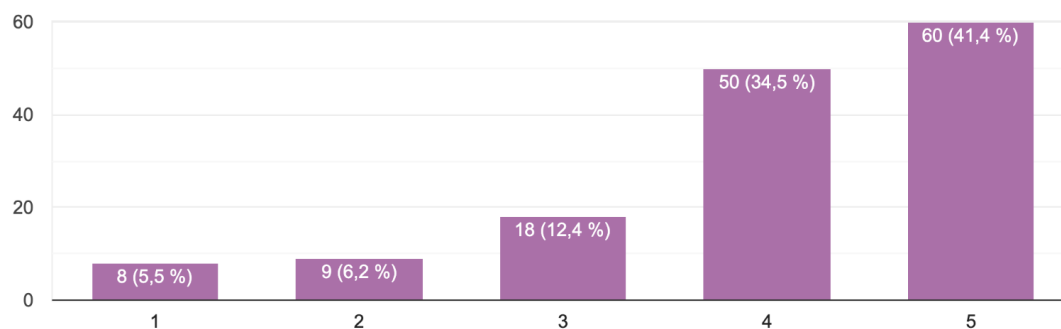
Yhteismusisointi/ tapahtumat	Yhteistyömuodot	Musiikkiopiston muu työ
Yhteissoitto	Kollegiityöskentely	Kokoukset
Yhteiset tapahtumat ja projektit	Ideoiden jakaminen	Organisaation kehitystyö
Konsertit ja oppilasillat	Itsereflektointi	Hankesuunnitelmat
Leirit	Ryhmätunnit	Soitinesittelyt
Tapahtuma- ja juhlaviikot	Workshopit	Pedagoginen suunnittelu-työ
Opetustilanteet	Bändiopetus	Työmatkat
Kamarimusiikki	Projektipajat	Arvioinnit
Säestykset	Pariopettajuus	Koulutus
Orkesterin vetäminen	Ryhmäopetus	Kouluyhteistyö
Soittaminen kollegoiden kanssa	Isot projektit ja kurssien suunnittelu	Isommat linjaukset ja yhteiset pelisäännöt

7.3 Työn arvostus

Työn arvostus johdon taholta näyttäytyy erittäin korkeana. Vastaajista 75,9 % vastasi asteikon kohdan 4 tai 5.

14. Työtäni arvostetaan johdon taholta.

145 vastausta



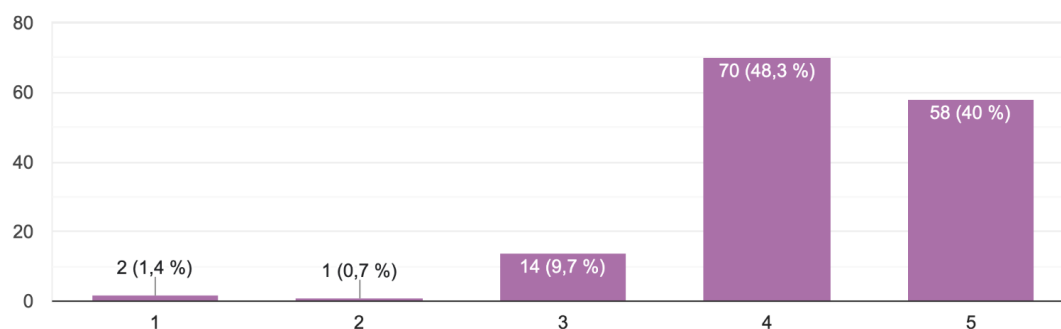
Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Mitä enemmän yhteisöä rohkaisee ja kiittää, sitä tuottavampi ja sitoutuneempi se on. Kiitos ja palaute ovat ilmainen tapa kehittää työyhteisön toimivuutta ja tulokellisuutta. Kun esimies jakaa kiitosta, kulttuuri leviää koko työyhteisöön. Itses-
tään epävarma johtaja jättää monesti kiitoksen antamatta. (Templar 2005, 29–
30.) Kun yksilöille annetaan mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, he antavat työyh-
teisölle enemmän, ja vastaavat paremmin organisaation tarpeisiin. Sitoutunei-
suus ja osallisuus kasvavat, kun yksilöllä on tietoisuus oman työn sijoittumisesta
kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävänä on vahvistaa tietoisuutta antamalla raken-
tavaa palautetta. Esimiehen tehtävä on myös määritellä sopiva balanssi yksilöl-
listen ja yhteisön tarpeiden välille. (Kaivola 2003, 147–150.) Palautetta voi antaa
jälkikäteen kiitoksena hyvästä suorituksesta, mutta sitä kannattaa antaa myös
etukäteen rohkaistakseen tulevissa tehtävissä. Etukäteen annettu kiitos kannus-
taa työntekijöitä jatkossa suoriutumaan tehtävistään. (Templar 2005, 29–30.)

Työn arvostuksen kollegoiden taholta voidaan todeta sijoittuvan 5 kohdan sijasta
enemmän kohtaan 4, mutta tason olevan silti erittäin hyvä. Vastaajista 88,3 %
valitsi asteikon kohdan 4 tai 5. Alimpien kohtien (1 ja 2) valinta erottuu hyvin pie-
nenä.

15. Työtäni arvostetaan kollegoiden taholta.

145 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Vastauksissa mainittiin, että työyhteisössä on mielekästä laittaa hyvä kiertämään. Kollegoiden huomioiminen, kuunteleminen, mukaan ottaminen ja arvostuksen osoittaminen pienillä asioilla ovat siitä hyviä osoituksia. Koettiin, että kaikkien kanssa olisi yritettävä tulla toimeen ja olla ystävällinen, sekä tuoda rohkeasti omat

mielipiteensä ja ideansa esille. Tämän koettiin vahvistavan vuorovaikutuksen kulttuuria työpaikalla. Kuuntelu, luottamus, omien tunteiden tunnistaminen, sekä kollegoiden kehuminen mainittiin myös useammassa vastauksessa.

Keskinäisen luottamuksen vallitessa kaikki voivat avoimesti ilmaista mielipiteensä, kaikkien mielipiteitä arvostetaan ja vuorovaikutus toimii. On tärkeää huomioida kunkin yksilölliset tavat toimia, pysähtyä ja osata olla läsnä toista varten. (Hämäläinen 2005, 98–101; Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–39; Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–89.) Toimiva vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus luovat ilmapiirin, jossa jokainen tuntee voivansa vapaasti ilmaista ajatuksiaan. On tärkeää, että jokainen yhteisön jäsen uskoo suoriutuvan tehtävistään, ja että yhteisössä vallitsee keskinäinen hyväksyntä ja arvostus. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 128, 137–139.)

7.4 Omat yhteistyökyvyt ja työnkuva

Suuri osa vastaajista koki omaavansa hyvät yhteistyökyvyt toimia työyhteisön jäsenenä. Käytössä olevista hyveistä mainittiin joustavuus, avuliaisuus, sosiaalisuus, positiivisuus, aktiivisuus, luotettavuus, mukautuvaisuus, aloitteellisuus, empaattisuus, lähestyttävyyys ja sopeutuvaisuus. Se että asioita osaa ja haluaa tarkastella asioita eri näkökulmista, vaatii yksilöltä joustavuutta ja kykyä itsearviointiin. Yhteisöllisyys perustuu erilaisuuden hyväksymiselle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40–42.)

Konkreettisina tekoina ja taitoina puolestaan mainittiin ilmapiirin luominen, työyhteisön kehittäminen, muiden arvostus, huomioiminen ja tukeminen, osallistuminen, kuuntelu, erilaisuuden ymmärtäminen, läsnäolo, itsearviointi-, vuorovaikutus- ja tiimityötaidot, yhdessä tekeminen, toisten työ- ja ajattelutapojen kunnioitus, muiden mielipiteiden huomioiminen ja kykeneminen kompromisseihin.

”Olen huomannut nuorena opettajana ja yhteisön uutena jäsenenä helposti asettuvani vain kuuntelemaan, ja arvioin omia ajatuksiani hyvinkin tarkkaan ennen niiden ilmaisemista. Jos vanhat opettajat vahvasti ovat päättäneet asian laidan, on hankala sanoa väliin omaa mielipidettä, oli se sitten eroava tai samankaltainen. Joskus toivoisin, että minua kuunneltaisiin tarkemmin, kun uskaltaudun kertomaan omista kokemuksista tai ajatuksista, ne ovat usein tarkkaan mietittyjä, vaikka nuori olenkin. Helposti itselle tulee olo, että

kuunnellaan puolikorvalla. Toki uutena opettajana on myös herkempi tulkitsemaan kollegoiden eleitä, kun ei ole vielä tutustunut. Toisaalta parhaat tuntemani pedagogit kuuntelevat yhtä hyvin nuoria kollegoita kuin vanhoja.”

Moni vastaaja kokee mieluisaksi pyydetessä tai pyytämättä auttaa kollegoitaan, ottaa vastuuta ja olla joustava esimerkiksi kokouksia ja konsertteja sovittaessa ja oppilaiden yhteisötoja järjestellessä, jotta koko organisaation toiminnasta muodostuisi mahdollisimman sujuvaa. Toisen asemaan asettumisen kyky liittyy olennaisesti myös joustavuuteen. Joustava yksilö pystyy muuttamaan näkemyksiään tarvittaessa, jos se on kokonaisuuden kannalta parempi. (Jäppinen 2012, 31.)

Jotkut vastaajista kokivat olevansa tunnelman ja hyvän ilmapiirin luojia, tai toimivansa sovittelijoina työyhteisössä. Aktiivisuutta osoitetaan mm. osallistumalla keskusteluun kokouksissa, osallistumalla paikallisyhdistyksen tai johtokunnan toimintaan, järjestämällä opettajakunnalle yllätyksiä ja koulutusta, lähtemällä innostuneesti mukaan ideoihin ja niihin toteuttamiseen, sekä vaikuttamalla muuten oman organisaation toimintaan. Kun kukin hoitaa luvatut asiat järjestelmällisesti ja ajallaan, se parantaa koko yhteisön toimivuutta ja poistaa stressiä. Joissakin vastauksissa mainittiin oma halu ottaa järjestelyvastuita, mutta myös vaara siitä, että tehtävät jakautuvat epätasaisesti, ja että jotkut käyttävät hyväkseen toisten joustavuutta, kiltteyttä ja ahkeruutta. Yhteistyökykyjen mainitaan myös riippuvan tiimistä ja tehtävästä.

”Pääasiallisessa työyhteisössäni tunnen itseni välillä hankalaksi ja negatiiviseksi ihmiseksi, joka aina valittaa, mutta vertailu muihin työpaikkoihini viittaa siihen, että kyse taitaa olla kollektiivisista ongelmista työyhteisössä ja ilmapiirissä, ei pelkästään omista psyykkisistä tai sosiaalisista rajoitteistani. Olen melko itsereflektiivinen ja alan herkästi analysoida omaa toimintaani ja pyrin sopeutumaan tilanteisiin. Tämä on huono kehä, kun yhteisön ongelmat puolestaan liittyvät voimakkaasti sellaisiin opettajiin, jotka eivät koskaan näe omassa toiminnassaan mitään vikaa ja eivätkä halua tai pysty joustamaan. Osa siis koettaa kehittyä ja joustaa, osa haraa vastaan, minkä pystyy, panostus ei ole tasapuolista.”

Rohkeutta esittää oma mielipide ja puhua vapaasti parannettavista asioista pidetään arvossa, mutta myös toisten mielipiteiden kuuntelemista korostettiin. Avoin vuorovaikutus ja sen merkitys mainittiin useammassa vastauksessa, esim. oppilasasioista sovittaessa. Keskeisenä taitona mainittiin myös kyky tehdä johtajana päätöksiä vaikeissa tilanteissa. Ratkaisukeskeisyys mainittiin parissa vastauksessa toimivana toimintamallina työyhteisössä. Kaivola & Launila (2007) esittää

vuorovaikutuksen kuuntelemisen ja puhumisen tasapainotilana. Osallistuva ja aktiivinen kuunteleminen on dialogisen kanssakäymisen perusta. (Kaivola & Launila 2007, 92.)

Omien voimavarojen tunnistaminen koetaan tärkeäksi. Kuormittuneisuus haastavista kohtaamisista saattaa tulla jälkikäteen, kun jäädään miettimään miten olisi voinut toimia toisella tapaa. Itsereflektion merkitys mainittiin useassa vastauksessa. Esiintyi pohdintoja siitä mikä on sopiva määrä muiden huomioimista ja missä määrin voi pysyä omalla kannalla ja vaatia asioita, joita kokee tärkeäksi. Työpaikan vaihtuessa saattaa joutua uudelleen arvioimaan omia yhteistyötaitojaan hakiessaan paikkaansa uudessa yhteisössä. Mikä toimii toisessa yhteisössä, ei välttämättä toimikaan toisessa. Kilpailuhenkisyys työyhteisössä saattaa aiheuttaa jännitteitä. Kilpailua ja eriarvoisuutta ei suvaita työyhteisössä. Negatiivisina ilmiöinä mainittiin myös itsekorostus, toisten panettelu, kaikkietävyys ja ikävän ilmapiirin luominen. Johtajan keskeinen tavoite on huolehtia, että työyhteisö toimii tarkoituksenmukaisesti suhteessa tavoitteisiinsa. Asianmukainen organisointi johtaa tavoitteiden saavuttamiseen; kaikki tietävät oman tehtävänsä ja kuinka se liittyy kokonaisuuteen. Erilaisia, toisiaan täydentäviä rooleja tarvitaan, jotta yhteisö saavuttaa tavoitteensa. Selkeät roolit ja työn organisointi hillitsevät kilpailua ja kadehtimista työpaikalla. (Lundell 2008, 121.)

Useampi vastaaja mainitsi myös, että vaikka kokee omaavansa hyvät yhteistyötaidot, parantamisen varaakin aina löytyy esimerkiksi omissa alaistaidoissa, aktiivisuudessa ja vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen vähyyttä perusteltiin mm. introvertilla luonteenlaadulla ja halulla työskennellä itsenäisesti. Useammasta vastauksesta ilmeni, että oman mielipiteen esittäminen on helpompaa pienemässä ryhmässä, esim. kollegiossa. Kun ihmiset puhuvat paljon ja päällekkäin, moni vetäytyy taka-alalle. Mainittiin myös, että vuorovaikutus on vaikeaa, jos se tapahtuu pääasiassa muilla tavoin kuin kasvokkain. Se saattaa aiheuttaa väärää tulkintoja tai ymmärryksiä asioista. Itsereflektiokykyä osoittaa myös useamman vastaajan tiedostaminen mm. omasta liiallisesta itsepäisyydestä, siitä että on vaikea myöntää olevansa väärässä, vahvoista mielipiteistä, sekä liiallisesta nopeudesta, itsenäisyydestä ja totuudellisuudesta. Ajoittain omia itsearviointi- ja alais-taitojaan on syytä tarkastella laajemmin, välillä riittää pienimuotoisempi tarkastelu. Muutostilanteet saattavat haastaa yksilöä suuremmassa määrin, ja tällöin

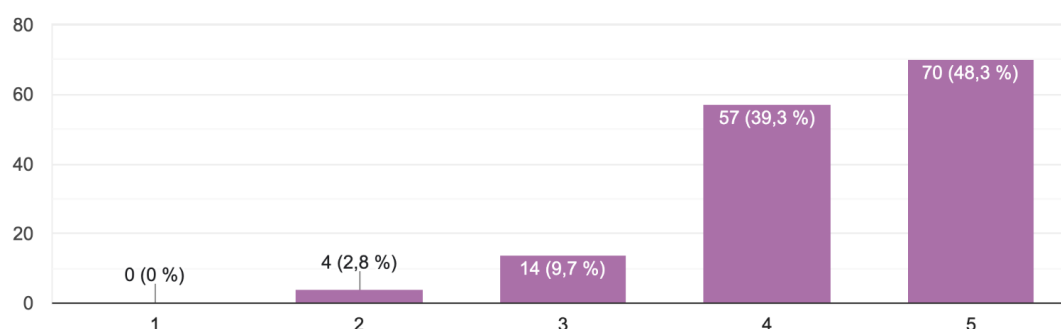
saattaa omien näkökulmien ja toimintamallien kokonaisvaltaisempi tarkastelu olla aiheellista. (Jäppinen 2012, 42.)

Kattavista kuvauksista työpaikan kriisitilanteissa oli luettavissa, kuinka tärkeää on ottaa asiat käsittelyyn esimiehen läsnä ollessa mahdollisimman pian, ettei tilanteet vuosia patoutuneena aiheuta virheellisiä tulkintoja ja epävarmuutta. Pitkän kokemuksen erilaisissa työyhteisöissä mainitaan kehittävän yhteistyökykyä, ja toimivan tiimin innostavan yhteistyöhön. Kun omat ja työpaikan arvot ovat vahvasti ristiriidassa, on syytä miettiä voiko omaa asennoitumistaan muuttaa, vai olisi syytä hakeutua toisenlaisiin tehtäviin, koska pahimmillaan arvojen ristiriita voi johtaa työuupumukseen (Silvennoinen 2006, 13–16).

Oma työkuva työyhteisössä näyttäytyy selkeänä. Vastaajista 87,6 % valitsi asteikon kohdan 4 tai 5.

17. Oma työkuvaani työyhteisössä on selkeä.

145 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Työyhteisö on olemassa jonkin perustehtävän toteuttamista varten. Kaikilla tulisi olla käsitys työpaikan perusarvoista ja pelisäännöistä. (Silvennoinen 2006, 13–16.) Yksilölle on tärkeää oman paikan ja tehtävän tiedostaminen yhteisössä, ja luottamus siihen, että suoriutuu tehtävistään. Ihminen on luonnostaan sosiaalinen, ja jokainen haluaa tuntea kuuluvansa työyhteisöön, saada arvostusta työstään, hyödyntää omia vahvuuksiaan ja antaa oman panoksensa. Erilaisuuden hyödyntäminen vähentää vastakkainasettelua ja keskinäistä kilpailua työpaikalla, sekä lisää myös tuottavuutta ja sitoutumista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–46.)

Erilaisuus tuo esiin yksilöiden vastakkaista osaamista, sekä erilaisia prosessointi- ja ilmaisutapoja. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät tulee kuitenkin pitää mielessä ja pyrkiä hyvässä vuorovaikutuksessa löytämään kokonaisuuden kannalta yhteneväiset linjat. (Kaivola 2003, 26–30.)

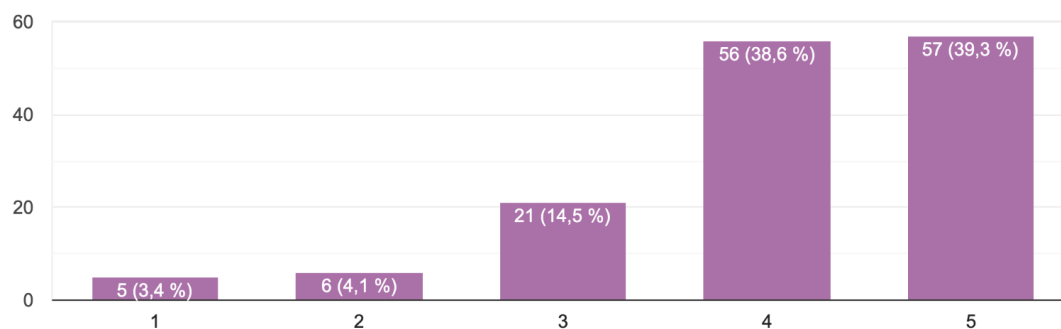
7.5 Yhteneväiset arvot ja arvomaailma

Arvot muodostuvat työpaikan perustehtävästä; mitä työpaikalla tehdään ja minkä takia. Kaikilla tulisi olla käsitys työpaikan perusarvoista ja pelisäännöistä. (Silvennoinen 2006, 13–16.) Yhteisesti hyväksytyt ja omaksutut arvot ovat yhteisöllisyyden perusta, jotka vahvistavat yhdessä toimimisen kulttuuria ja kasvattavat sosiaalista pääomaa. Arvot ovat asioita, joita pidetään merkityksellisinä ja joita tavoitellaan. Arvot vaikuttavat ajatteluun, tiedon vastaanottamiseen ja siihen suhtautumiseen, käyttäytymiseen, päämääriin ja tavoitteisiin. Kaikilla yhteisöillä on arvot, vaikkei niitä olisikaan kirjattu ylös. Yhteisten arvojen tulee olla uskottavia, ymmärrettäviä, yhteisesti sovittuja ja työyhteisöä palvelevia. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13–16.) Arvojen tulisi olla kaikkien tiedossa, ja niiden olemassaolon tulisi myös yhteisön ulkopuolisen silmin olla havaittavissa päivittäisessä toiminnassa. Pakosta ylös kirjatut, ja kansioihin arkistoidut nimelliset arvot eivät palvele työyhteisöä eivätkä organisaatiota. (Jäppinen 2012, 84–88; Aro 2018, 49; Heinimäki 2018, 7–11.)

Valtaosalle vastaajista työpaikan yhteiset arvot ovat selkeitä. Vastaajista 77,9 % valitsi asteikon kohdan 4 tai 5.

18. Olen tietoinen työpaikkani yhteisistä arvoista.

145 vastausta

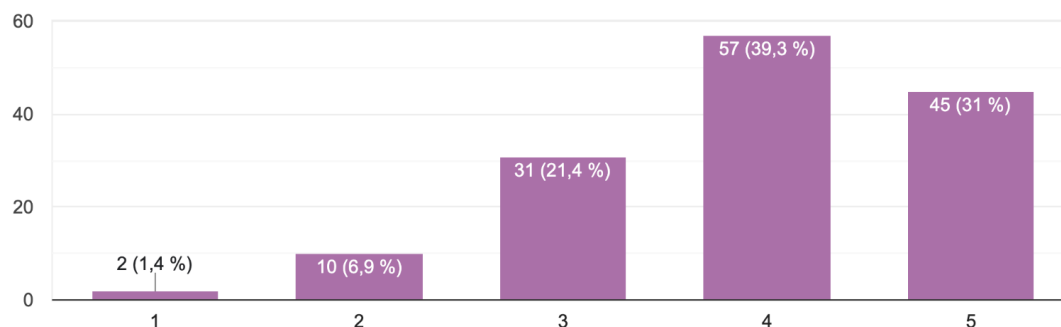


Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Enemmän hajontaa esiintyi kysymyksessä, kokeeko jakavansa työyhteisön arvomaailman. Vastaukset painottuivat kuitenkin ylimpiin vaihtoehtoihin. Suurin osa vastaajista (39,3 %) vastasi vaihtoehdon 4.

19. Koen jakavani työpaikan arvomaailman.

145 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Jokainen työyhteisön jäsen tuo mukanaan työpaikalle omat oman elämän muovaamat arvonsa. Työyhteisö koostuu toisilleen tuntemattomista ihmisistä ja arvomaailmat saattavat poiketa suurestikin toisistaan. Työpaikalla tulisi sisäistää yhteiset arvot ja toimia niiden mukaisesti. Vaikka yksilöt omaisivatkin samat arvot, niiden toteuttamisesta käytännössä saattaa kuitenkin olla eriävät mielipiteet. Eriäviä arvoja ei pitäisi väheksyä tai pyrkiä todistamaan omat arvonsa paremmiksi. Jokaisella on oikeus omaan ajatteluun ja mielipiteisiin. (Silvennoinen 2006, 13–16.)

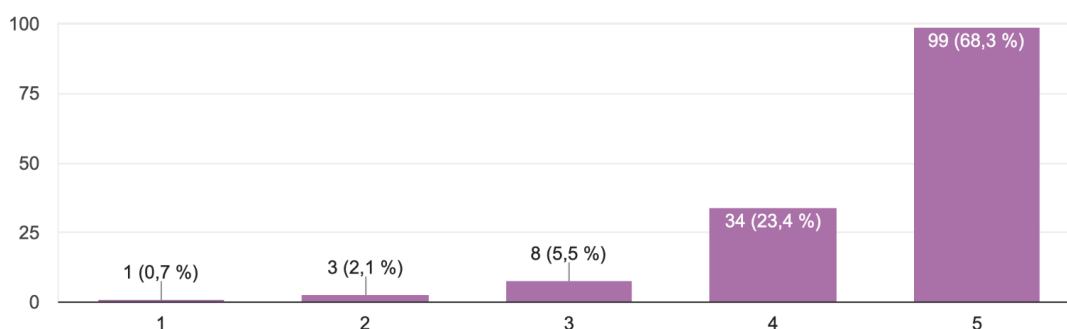
Jotta työyhteisö sisäistäisi organisaation arvot, jokaisella tulisi olla mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa arvojen määrittelyyn. Arvojen toimivuuden pääsee toteamaan täysin vasta arjessa, ja etenkin mahdollisissa ongelmatilanteissa. Valmius oman näkökulman vaihtamiseen ja toisen asemaan asettumiseen on arvoprosessissa olennaista. Olisi toivottavaa, että arvot kiinnostaisivat työyhteisöä ja niiden toteuttamiseen sitouduttaisiin. Arvoihin vaikuttavat organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät. Arvokeskustelun tulisi olla jatkuvaa ja sen tulisi seurata muuttuvia olosuhteita. (Hämäläinen 2005, 61–86; Silvennoinen 2006, 13–16; Nikkilä & Paasivaara 2007, 113–117.)

7.6 Yhteisöllisyys ja sen muutos

Kyselyn korkeimman kannatuksen saa kysymys yhteisöllisyydestä merkittävänä voimavarana organisaation kehittymisen kannalta. Jopa 68,3 % vastaajista valitsi korkeimman vaihtoehdon 5.

20. Koen yhteisöllisyyden merkittäväksi voimavaraksi organisaation kehittymisen kannalta.

145 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

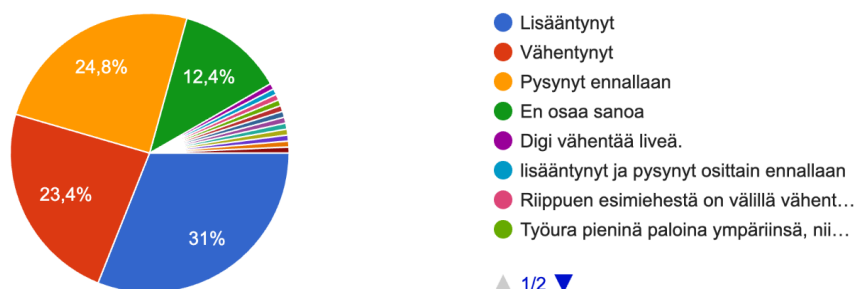
Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä, sillä on myös suuri merkitys tuotavuuteen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19–20). Kyselyn vastauksissa tuli vahvasti esille vastuun kokeminen koko organisaation osalta, sekä paikallisen musiikkitoiminnan kehittäminen, lisääminen ja esilletuonti.

Henkilöstö on työpaikan arvokkain resurssi, ja yhteisöllisyyden luominen lähtee aina ylhäältä päin. Esimies voi kehittää yhteisöllisyyttä rohkaisemalla uskollisuuteen ja tiimihengen luomiseen. (Templar 2005, 45–49.) Organisaation, joka näkee vaivaa edistääkseen työntekijöidensä todellista yhteenkuuluvuutta ja osallisuuden tunnetta, on todistettu olevan olennaisesti menestyksekkäämpi kuin niiden, joissa tasapuolisuus ja osallisuuden toteutuminen ovat vain kirjattuja arvoja. (Gordon 2022, 10.) Jokaisella yksilöllä tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus saada osallistua vuorovaikutukseen. Ennakoon päätetyt mielipiteet ja asenteet jähmettävät vuorovaikutuksen ja koko organisaation kehittymisen. (Lämsä & Hautala 2004, 122–126; Kaivola & Launila 2007, 89–93.)

Käsitys yhteisöllisyyden määrän muutoksesta työuran aikana hajaantuu vastauksissa melko paljon. Vastaajista 31 % kokee sen lisääntyneen ja 23,4 % vähentyneen. Muuttumattomaksi sen kokee 24,8 %.

21. Onko yhteisöllisyyden määrä muuttunut urasi aikana?

145 vastausta



Vaihtoehdot: lisääntynyt, vähentynyt, pysynyt ennallaan, en osaa sanoa, muu.

Muutokseen yhteisöllisyyden kokemisessa tuntuu vaikuttavan suurelta osin oppilaitosten ja esimiesten erilaisuus, sekä kunkin työpaikan ilmapiiri. Väistötiloissa työskentely mainittiin yhtenä syynä yhteisöllisyyden vähenemiseen. Tuntiopettajien ja uran alussa olevien oli kokemuksen puuttuessa vaikea arvioida muutosta. Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan se on jatkuvassa muutoksessa. Perustehävän ympärillä tapahtuu muutoksia, ja yhteisön on mukauduttava näihin muutoksiin. Yhteisöllisyyden tilan ei myöskään tarvitse pysyä jatkuvasti samalla tasolla. Vaihtelu myönteisyyden huipulta yksilöllisempään suuntaan, voi säästää yhteisön voimavaroja. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30–32, 51–52.)

Yhteisöllisyyden muutoksesta esitettiin monenlaisia arvioita avoimen tekstikentän vastauksissa. Useissa vastauksissa muutoksen katsottiin johtuvan esimiehen vaihdoksesta, työpaikan vaihtamisesta, sekä toimintakulttuurin tai käytänteiden muutoksesta. Keskinäisen luottamuksen ja luottamuksellisen ilmapiirin tärkeys korostuu erityisesti työyhteisön kohtaamissa muutos- ja ongelmatilanteissa (Keskinen 2005, 83). Muutosta katsotaan aiheutuvan myös opetustilojen muutoksista ja erilaisuudesta eri opistoissa, resurssien määrästä, rekrytoinnista ja työyhteisön muista muutoksista. Myös koronapandemia toi muutoksia, jotka jäivät elämään.

Esimiehellä katsotaan olevan ratkaiseva merkitys ilmapiirin rakentumiseen ja toimintakulttuurin luomiseen. Kokemuksia löytyi johtajuuden muuttumisesta sekä

positiiviseen että negatiiviseen suuntaan. Positiivisista muutoksista mainitaan avoimuuden lisääntyminen, kokousten ja aikataulujen parempi suunnittelu, paremmat henkilöstöjohtajuustaidot, ideoiden saattaminen toteuttamisvaiheeseen, innostava asenne, esimiehen kiinnostus alaisiaan kohtaan, näkyvyys, yhteistyö opettajien kesken ja avoimuus. Negatiivisista seikoista mainittiin muun työn lisääntyminen, epäoikeudenmukaisuus ja heikennyt tasa-arvo. Kriisi- ja muutostilanteissa johtajalta vaaditaan erityisen selkeää otetta. Erilaisia yhteisöä ohjaavia ilmiöitä olisi kyettävä tunnistamaan. (Kaivola & Launila 2007, 45–57, 64.)

”Edellisen rehtorimme aikana kokoukset olivat melkein aina huonosti suunniteltuja eivätkä aikataulut pitäneet. Ryhmäkeskusteluja pidettiin, ideoita ja ajatuksia kirjattiin mutta niihin ei koskaan palattu. Tämä koettiin jo huvittavana perinteenä. Koen että työyhteisömme osaa nykyään vaatia paremmin/enemmän, että ideat käydään läpi ja niitä myös toteutetaan. Kokousten sisältö on mielekkäämpää, joskaan ei vieläkään aina niin järkevästi ajoitettua.”

Innostuksen herättäminen ei ole organisaatioiden kehittämisessä vaikeinta, vaan sen ylläpitäminen. Näennäinen asioiden kehittäminen saattaa johtaa ”kehittämisyksymykseen”. Visioinnissa pitäisi sopia tarkasti kuka tekee, mitä tekee, ja mihin mennessä. (Nummelin 2007, 126.)

Työpaikkaa vaihtaessa opettaja saattaa kohdata uudessa työyhteisössään aivan toisenlaisen toimintakulttuurin ja ajatuksen yhteisöllisyydestä. Eroa on mm. yhteisön aktiivisuudessa, tavassa kohdata uudet työntekijät, ja opettajien osallistamisessa. Muutostilanteet saattavat haastaa yksilöä, jolloin omien näkökulmien ja toimintamallien kokonaisvaltaisempi tarkastelu on aiheellista. (Jäppinen 2012, 42.)

”Erityisesti osa-aikaisena työntekijänä kokee kuuluvuuden ja osallistumismahdollisuudet hyvin eri lailla. Useampi työpaikka vaikeuttaa oman osallistumisen, kun se vaatisi aina kertaalleen lisää aikaa/panostusta työpaikkaa ja yhteisöä kohtaan.”

Työpaikkaa vaihtaessa saattaa myös menettää arvokkaana pitämänsä ihmissuhdeverkoston ja omille arvoilleen sopivan työyhteisön. Hyvä työyhteisö on merkittävä voimavara ja yhteisön merkitys saattaa saada työntekijän jopa pysymään työpaikassaan, vaikka muuten työpaikka ei vastaisi toiveita. Muutosta saattaa tuoda myös virkojen lakkauttaminen ja töiden hoitaminen jatkossa tuntiopettajien voimin.

”Toisessa työpaikassani oli niin vähän kollegion sisäistä tukea, yhteisöllisyyttä ja välittämistä, että uuvuin pahoin ja luovuin päätoimisesta työstäni. Johto ei myöskään edesauttanut kehittämistoiveitani. Nykyinen hyvä työyhteisöni tukee jaksamista ja työpanostani. Myös ammatillista kehittymistäni arvostetaan.”

Toimintakulttuurin ja käytänteiden muutoksen nähdään vaikuttavan yhteisöllisyyden tilaan. Tuotiin esiin, että olisi hyvä pidättäytyä vanhoissa ja toimivissa malleissa, mutta olla avoinna myös uusille ajatuksille. Heinimäki (2018) tuo esiin, että onnistunut muutos edellyttää aina yhteisöllistä oppimista ja yhteisöllinen oppiminen puolestaan edellyttää avointa ilmapiiriä ja aitoa vuorovaikutusta. Olennaista prosessissa on myös koko organisaation läpäisevä keskinäinen arvostus. Muutostilanteet saattavat tuntua vaikeilta, ja silloin on hyvä selvittää, onko vaikeuden takana kenties pelko. Toisen suunnasta vihaksi tulkittu tunne saattaakin loppujen lopuksi olla pelkoa tai surua. (Heinimäki 2018, 17, 20–21.)

Avoimen kentän kommenteissa tuli esille enemmän negatiivisia vaikutuksia. Tässäkin kysymyksessä tuli esille vaikeus ylläpitää yhteisöllisyyttä, kun ei ole opettajanhuonetta eikä yhtä rakennusta missä opettajat kohtaisivat toisiaan arkisissa tilanteissa. Myös opettajankokousten, konserttien, lähitapaamisten ja opetuksen väheneminen ja pirstaloituminen, sekä ihmisten haluttomuus talkootyöhön otettiin jälleen esille. Muutamassa vastauksessa oli mainittu resurssien puutteen aiheuttavan yhteisten henkilöstö- ja kollegiokokousten vähenemistä, ja sitä kautta yhteisöllisyyden vähenemistä. Myös huonon johtamisen ja erimielisyyksien arveltiin olevan syynä yhteisöllisyyden vähenemiseen. Mainittiin, että jos opistossa on paljon sivutoimisia tuntiopettajia, yhteistä tekemistä ja kohtaamisia saattaa olla huomattavan vähän. Opettajiston keski-ikä nouseessa saattaa tapahtua myös muutosta yksilöiden halussa ja mahdollisuuksissa vapaa-ajan jakamiseen kollegojen kesken.

Selän takana puhumisen kulttuuri, sekä kuppikuntaisuus mainittiin tässäkin vastauksessa negatiivisena ilmiönä. Jos johtaja ei ota tilannetta haltuunsa, joku muu yhteisöstä ottaa vallan. Tällaisia johtajia kutsutaan pikkupomoiksi. Tällainen tilanne saattaa olla kielteinen ilmiö, jos kyseinen henkilö yrittää negatiivisesti vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin ja tavoitteelliseen toimintaan. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 102–104.)

"Esimiesten ja hallintorakenteiden välinpitämätön suhtautuminen musiikkioppilaitoksen opettajien työhön. Työn tekemiseen tarvittavat lähtökohdat tuntuvat olevan hukassa, ja suora vastaus on ollut, ettei niihin aiota panostaa enempää. En näe työnantajani puolesta isoa osaa kollegoistani koko vuoden aikana kertaakaan, vaikka olen päätoimissa."

Vastauksissa tuli esille myös monia positiivisia muutoksia. Johtamiskulttuurin muutoksen, työyhteisön keski-ikänsä laskun ja uusien toimitilojen katsottiin vaikuttaneen positiivisesti yhteisöllisyyden määrään ja laatuun. Paremman epäkohtiin puuttumisen ja alaisien kuuntelemisen koettiin lisänneen yhteisöllisyyttä. Hierarkkinen järjestelmä asettaa esteitä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Jos isot muutokset ja päämäärät sanellaan kuulematta henkilökuntaa, voi olla vaikea saada heitä innostumaan ja lähteä toteuttamaan kaavailtua visiota. (Kaivola & Launila 2007, 89–93.)

Joissakin opistoissa työyhteisön kokouksia on lisätty ja kollegioiden toiminta on lisääntynyt, kuten myös lautakunnissa käytävä pedagoginen keskustelu ja yhdessä soittaminen. Erillisenä paljon yhteistyötä tarjonneena hankkeena mainittiin opetussuunnitelman uudistus. Talon strategian ja yhteisten arvojen päivitys on myös jossain opistoissa yhdistänyt työyhteisöä. Mukavana yksityiskohtana mainittiin eräässä opistossa kehitetty Suopeuden laulun, jossa ilmennetään työyhteisön toimintakulttuuria ja sen raameja. Myös opistojen erilaiset teemaviikot yhdistivät. Opettajayhdistyksen rooli mainitaan tässäkin kysymyksessä. Joillakin paikkakunnilla yhdistys järjestää opettajille lähes viikoittaista vapaa-ajan toimintaa. Viestimisen kollegioiden kesken koetaan helpottuneen viestisovelluksien myötä.

"Yhteisöön määrä on lisääntynyt paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Ollaan tultu pois omista opetusluokista ja yhdistellään oppilaita kamarimusiikkikokoonpanoiksi aktiivisesti."

Opetustilojen tila tulee luonnollisesti esiin tässä kyselyssä miltei jokaisen kysymyksen kohdalla.

"Alun perin opetin 10 vuotta toisessa kaupunginosassa maan alla väestönsuojassa, enkä tavannut kollegoita kuin hyvin harvoin. Kun muutimme kaiken opetuksen saman katon alle koko "opetusmaailmani" muuttui, myös asenteeni opistoa, työtä ja kollegoita kohtaan."

Yhteisen opettajanhuoneen ja opetustilojen puuttuminen aiheuttaa haasteen valtaosalle musiikkioppilaitoskenttää. Koulujen opetushuoneita eivät kaikki koe omikseen. Rekrytoinnilla katsotaan myös olevan vaikutusta yhteisöllisyyden

määrään, ja mainitaan että uutta työntekijää valittaessa olisikin tärkeää harkita, sopivatko uudet työntekijät kulloiseenkin yhteisöön.

Myös koronapandemian koetaan aiheuttaneen muutoksia musiikkiopistojen arkeen, ja osan muutoksista olevan nähtävissä edelleen. Asiaan löytyi sekä positiivisia että negatiivisia näkökulmia. Yhdessä vastauksessa poikkeusajan nähtiin lisänneen yhteisöllisyyttä; kaikki olivat samassa veneessä ja keksittiin yhdessä ratkaisuja pandemia-ajasta selviytymiseen luomalla uusia toimintamalleja. Negatiivisena kehityksenä yhteisöllisyyttä ajatellen mainittiin etäkokousten lisääntyminen ja myös joidenkin ennen järjestettyjen tapaamisten, esim. virkistyspäivien loppuminen seurauksena pandemia-ajasta.

Työyhteisön nähtiin muuttuvan, kun organisaatioon tulee uusia jäseniä, tai kun työyhteisöön tutustuesssa yksilöiden itsevarmuus kehittyy, ja opitaan parempia yhteistyömalleja. Organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät, mm. yhteiskunnalliset muutokset, organisaatiomuutokset ja uusien työntekijöiden liittyminen yhteisöön vaikuttavat myös arvoihin. Arvokeskustelun tulisikin olla jatkuvaa, ja sen tulisi seurata muuttuvia olosuhteita. (Hämäläinen 2005, 61–86; Silvennoinen 2006, 13–16; Nikkilä & Paasivaara 2007, 113–117.) Yhteisöllisyyden koettiin myös muuttavan muotoaan, jos työntekijämäärä kasvaa tai pienenee huomattavasti. Mainittiin, että kohtaamisten määrään tulisi panostaa työyhteisön kasvaessa, kun taas pienemmässä yhteisössä yhteydenpito järjestyy luonnollisemmin. Monessa vastauksessa mainittiin työyhteisön ja kollegion toiminnan muuttuneen avoimempaan suuntaan.

”Kun olen oppinut tuntemaan kollegani paremmin ja saanut enemmän vastuuta, yhteisöllisyyden tunne on kasvanut.”

Tässäkin vastauksessa korostettiin yhteisöllisyyden merkitystä tärkeänä voimavarana ja nuoria kollegoita tukiessa.

7.7 Yhteinen päämäärä

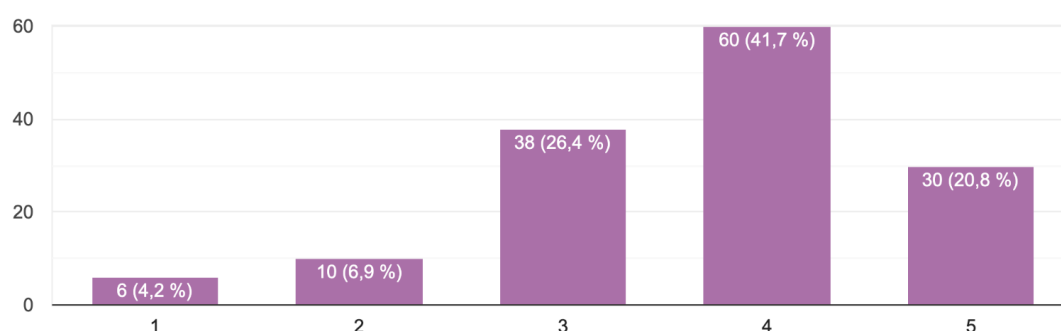
Yhteiset päämäärät ja tavoitteet ohjaavat tervettä yhteisöä, erilaisuutta arvostetaan ja jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus kehittää omaa potentiaaliaan. Menestymisen ja epäonnistumisten hetket jaetaan, ja kukin kantaa oman

vastuunsa kokonaisuudesta. (Lundell 2008, 120.) Fyysinen työympäristö ja yhdessä vietetty aika voivat edesauttaa tai estää vuorovaikutuksen kehittymistä ja ihmissuhteiden kiinteyttä. Tiiviin ryhmän kautta samaistutaan yhteisiin päämääriin päämääriin ja tavoitteisiin. (Kaivola 2003, 41–42.)

Melko paljon hajontaa oli vastauksissa koskien yhteisen päämäärän jakamista työyhteisössä, painottuen kuitenkin asteikon yläpäähän. Vastaajista 62, 5 % valitsi asteikon kohdan 4 tai 5.

23. Työyhteisöni jakaa yhteisen päämäärän

144 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

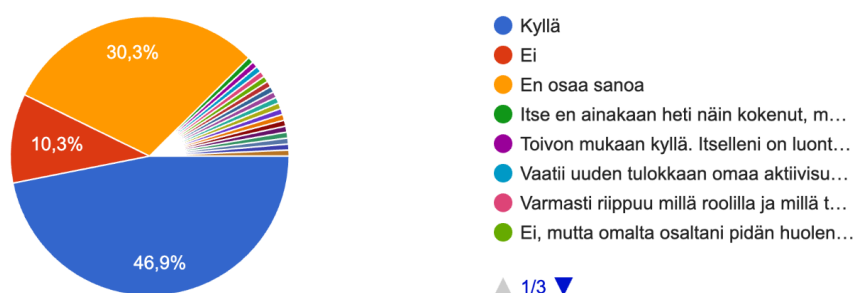
Yhteiset päämäärät ja tavoitteet ohjaavat tervettä yhteisöä; erilaisuutta arvostetaan ja jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus kehittää omaa potentiaaliaan. Menestymisen ja epäonnistumisten hetket jaetaan, ja kukin kantaa oman vastuunsa kokonaisuudesta. (Lundell 2008, 120.) Organisaatio perustaa tehtäväsuuntautuneita sekundääriryhmiä jotakin päämäärää varten. Virallisten ryhmien lisäksi työpaikalle saattaa muodostua myös epävirallisia ryhmiä, jotka vastaavat tarpeisiin, joita virallinen toiminta ei pysty täyttämään. Ryhmä voi kuitenkin pyrkiä myös ajamaan omia etujaan, joskus jopa vihamielisesti, ja näin vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Näiden ryhmien arvot ja päämäärät saattavat myös erota organisaatiossa yhteisesti sovituista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 71–72.) Yhteistyöllä on monia merkittäviä hyötyjä; yhteistyö on parhaimmillaan yhteisöä kannustavaa, innostavaa ja motivoivaa, ja yhteisen tavoitteen eteen työskentely vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–46.)

7.8 Uudet työntekijät työyhteisössä

Suurimman osan (46,9 %) vastaajista mielestä uudet työntekijät sopeutuvat hyvin työyhteisöön. Myös huomattavan suuri osa (30,3 %) vastaajista ei osannut sanoa mikä tilanne on omassa työyhteisössä, ja melko vahvan kannatuksen (10 %) sai myös vastaus ”ei ole helppoa sopeutua”.

24. Koetko että uusien työntekijöiden on helppo sopeutua osaksi työyhteisöäsi?

145 vastausta



Vaihtoehdot: kyllä; ei; en osaa sanoa; muu.

Yhteisön merkitys on suuri uusien työntekijöiden työhön perehdyttäessä. Yhteisö jakaa uudelle jäsenelleen hiljaista tietoa, yhteisön asenteita, arvoja, uskomuksia ja toimintamalleja. Tämä edesauttaa uuden työntekijän sosiaalistumisprosessia, joka tapahtuu keskimäärin noin ensimmäisen vuoden aikana. Kukin tarkastelee uutta työpaikkaansa omien uskomusten, arvojen ja aiemman työkokemuksensa kautta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 76–78.)

Kysymykseen tuli myös paljon avoimen tekstikentän vastauksia. Useissa niissä oli mainittu, että itse oli kokenut vaikeaksi päästä osaksi työyhteisöä. Perehdytys oli ollut puutteellista, tai sitä ei ollut saanut lainkaan. Koettiin että sopeutumisprosessissa vaaditaan liiaksi uuden työntekijän omaa aktiivisuutta. Ryhmän uusi jäsen toivoo hyväksytyksi tulemistä ja hän muokkaa toimintaansa mukautuen ryhmään mallien ja esimerkkien avulla. Ryhmädynamiikasta riippuu, kuinka paljon yksilö voi tuoda ryhmään omia mielipiteitään, kuinka paljon hän saa siellä jalkensijaa ja millaiseksi hänen roolinsa muodostuu. Kunkin ryhmän jäsenen omat mallit muovaavat yhteisiä toimintatapoja. (Kaivola 2003, 39–41.) Kyselystä kävi ilmi, että myös käytännön asiat voisivat olla tiedossa selkeämmin. Asiaa on opettajien

ehdotuksesta otettu esille työyhteisöissä, ja moni ilmoittaakin toimivansa vapaasta halustaan tutorina uusille kollegoille, jotta heille työyhteisöön pääsy olisi helpompaa kuin kokemus siitä aikoinaan omalla kohdalla.

Osalla vastaajista työsuhteen alku oli ajoittunut koronapandemian ajalle, josta syystä yhteisöön pääsy oli tuntunut erityisen hankalalta. Yksittäisissä vastauksissa tulivat esille myös negatiivinen ilmiö kuppikuntaisuudesta; uuden työntekijän pakko valita ”puolensa” liittyen talon vanhoihin erimielisyyksiin. Käsittelemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden ylläpitäminen lisäävät kielteistä yhteisöllisyyttä. Kielteisen yhteisöllisyyden tila vie pohjan toimivalta työyhteisöltä, ja tilanteen käsittely vaatii ponnisteluja, jotta kielteisistä tunteista päästäisiin eroon. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 111–112; Paasivaara 2010 & Nikkilä, 49.) Yhteisön ahneiden normien ja tiukan kontrollin seurauksena yhteisöllisyydestä voi muodostua sulkevaa ja kapeuttavaa. Tällainen yhteisö ei salli erilaisuutta, ja siellä ajaudutaan usein kuppikuntaisuuteen ja muihin epätoivottuihin ilmiöihin, kuten kiusaamiseen ja kateuteen. (Kaivola & Niemelä 2007, 80; Paasivaara & Nikkilä 2010, 38.) Terveen yhteenkuuluvuuden kääntöpuolena voi esiintyä liian kontrolloitua yhteisöllisyyttä. Liiallinen samanmielisyys tukahduttaa luovuuden ja estää yksilölliset ideat ja ajattelun. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22–23.)

Eräässä vastauksessa todettiin olevan helppoa saada apua työasioissa, mutta henkilökohtaisten suhteiden luomisen olevan vaikeampaa. Myös kysymyksen 30 yhteydessä viitattiin tähän aiheeseen eri näkökulmasta.

”Meidän oppilaitoksessamme kävi melkein pä niin, että uudet työntekijät alkoivat päättää useimmista asioista eli koettiin, että mikään hyvin toimivakin vanha käytäntö ei enää kelpaa.”

Kysymykseen ”kuinka työpaikallasi toteutetaan uusien työntekijöiden sopeuttaminen työyhteisöön”, sai antaa myös avoimen tekstikentän vastauksen. Vaihtoehdon ”johdon vastuulla”, valitsi 53,1 %, ”kollegoiden toimesta” 54,5 %, ”on uuden työntekijän omalla vastuulla” 36,6 %, ja ”en osaa sanoa” 17,2 %.

”Milloin mitenkin. Tekniset jutut kerrotaan mutta vähän syvään veteen heitetään. Kollegat ohjaavat tarkemmin, jos ehtivät.”

Avoimen tekstikentän vastauksissa tuli myös esille edellisessä kysymyksessä esiin tullut perehdytyksen puute tai heikko taso. Perehdytyksen tason ja toteutuksen koetaan vaihtelevan paljon, ja ohjeistuksen kaatuvan liiaksi opettajien niskoille. Jossakin opistoissa on nimetty tutoropettajia, jotka auttavat uuden työntekijän alkuun. Myös yhteisopettajuus kokeneemman kollegan kanssa on käytössä joissakin opistoissa. Mainitaan, että työn tekemisen perustaidot; luetun ymmärtäminen, kalenterin hallinta, etukäteissuunnittelun merkitys, ja oman instrumentin pedagogiset taidot, eivät myöskään välttämättä ole uudelle opettajalle itsestään selviä.

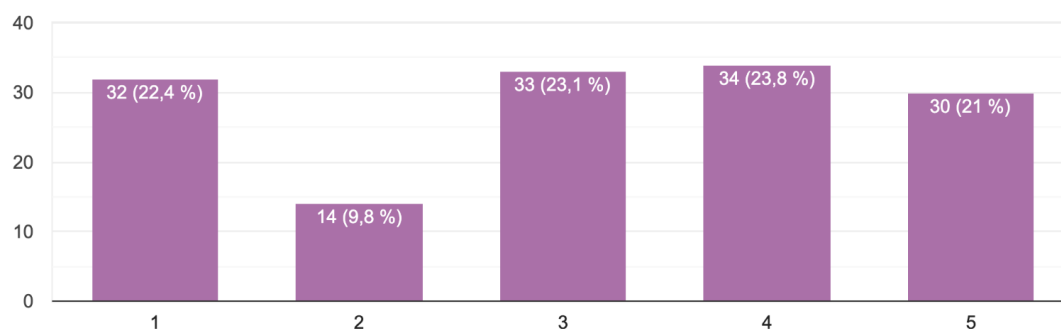
Heinimäki (2018) korostaa huomion kiinnittämistä vuorovaikutukseen jo siinä vaiheessa, kun uutta työntekijää perehdytetään tehtäväänsä. Hänen mielestään prosessin suunnitelmallisuus on olennaista. Uusi työntekijä perehdytetään työyhteisöön, mutta on tärkeää perehdyttää myös työyhteisö siihen, että yhteisöön tulee uusi jäsen. Tämä helpottaa uuden työntekijän sitoutumista ja sosiaalistumista. Perehdyttäminen ei tarkoita pelkästään työtehtäviin opastamista, vaan tutustuttamista myös työpaikan arvoihin, yrityskulttuuriin ja toimintaympäristöön. (Heinimäki 2018, 13–15.)

7.9 Kollegiaallinen tuki

Vastauksissa kollegiaalisen tuen tärkeydestä yli oppilaitosrajojen, ilmeni huomattavan paljon hajontaa. Valinnat 1, 3, 4 ja 5 saivat miltei samanlaisen kannatuksen.

26. Kollegiaallinen tuki yli oppilaitosrajojen on itselleni tärkeää.

143 vastausta



Kaaviossa 1: täysin eri mieltä, 5: täysin samaa mieltä.

Kysyttäessä tarkemmin kollegiaalisesta tuesta muiden kuin oman oppilaitoksen opettajien kanssa, saatiin runsaasti (100) avoimen tekstikentän vastauksia. Suurin osa vastaajista koki, että instrumenttikollegoiden ideat ja vertaistuki yli oppilaitosrajojen on korvaamatonta; on hyödyllistä kuulla, miten muualla hoidetaan asioita ja saada ideoita omaan opetukseen. Useammalla vastaajista oli tilanne, että saman instrumentin opettajaa ei omasta opistosta löydy. Silloin koettiin erittäin tärkeänä mahdollisuutta konsultoida, sekä saada tukea, tietoa ja taitoa muiden opistojen saman aineen opettajilta, sekä mahdollisuutta tavata heitä. Verkostoitumisen muiden oppilaitosten opettajien kanssa koettiin tukevan koko alan kehitystä. Verkostoja luotaessa korostuvat yhteistyökyky ja -halu, erilaisuuden kunnioitus, sekä toisten arvostaminen tasaveroisina kumppaneina (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 58–59).

”Olen ainoa oman soittimen opettaja tässä oppilaitoksesta, joten soittimeen suoraan liittyvää tukea tarvitsen muualta. Minulla on saman soittimen kollegoiden kanssa jaettu soittolista soittimeen liittyvistä ilmiöistä ja yhteismateriaalia. Ei tarvitse keksiä itse kaikkea, toisaalta olen ollut itse aktiivinen tuottamaan materiaalia.”

Suurin osa vastaajista tunnistaa hyödyt eri oppilaitosten opettajien välisessä yhteistyössä. Monella yhteydenpito on jatkuvaa, mutta useat vastaajista toivovat enemmänkin kollegiaalista tukea oppilaitosten välillä. Mainittiin, että arjen kohtaamisia voisi olla enemmän.

”Parasta on, kun pääsee turisemaan muiden saman aineen opettajien kanssa ihan vain arjesta ja muiden oppilaitosten toimintatavoista.”

Keskustelua käydään eri musiikkioppilaitosten hyvistä käytänteistä, eroavaisuuksista, sekä jaetaan opetuksellista vertaistukea ja tietoa työpaikoista. Tiedon ja ideoiden vaihtamisen, sekä yhteistyön koetaan olevan rakentavaa, ja tuovan työntekoon lisää intoa ja motivaatiota. Oman instrumentin opettajat muissa oppilaitoksissa mainitaan tärkeänä ja innostavana tukiverkostona. Vastavuoroisessa verkostossa kyetään jakamaan ideoita, tietoa ja neuvoja, joista on hyötyä työssä ja vapaa-ajalla. Laajat suhteet auttavat laajentamaan vaikutuspiiriä. Omia ideoita voi testauttaa muilla ja tarjota uusia näkökulmia. Suhteita kannattaa luoda työpaikalla monipuolisesti. Myös epäviralliset suhteet ja kanavat ovat tärkeitä verkostoitumisessa. Verkostoja luotaessa korostuvat yhteistyökyky ja -halu, erilaisuuden kunnioitus, sekä toisten arvostaminen tasaveroisina kumppaneina. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 58–59.)

"Meillä on ollut muutaman vuoden ajan järjestettyjä tapaamisia ("opekaverikahvit") parin muun oppilaitoksen opettajien kanssa ja näistä on tullut kiinnostavia kohtaamisia."

"Pyrin käymään oman instrumenttini tutkintolautakunnissa eri puolella pääkaupunkiseutua. Tämä on usein vastavuoroinen käytäntö eri oppilaitosten instrumenttiopettajien kanssa eli myös meille voin pyytää oman instrumenttini kollegaa oppilaitteeni lautakuntaan. Saan tästä arvokasta tukea ja palautetta omille oppilailleni ja opetustyöhöni sekä pääsen juttelemaan rakkaiden kollegoiden kanssa, joita en muuten ehdi tavata."

Yhteistyömahdollisuuksina mainittiin oppilaitosten yhteiset hankkeet, ensemble-tapahtumat, mestarikurssit, yhteiset konsertit, sekä maakunnalliset ja valtakunnalliset tapahtumat. Myös hiljattain toteutettu uusi opetussuunnitelma toteutettiin joissakin opistoissa yhteistyönä toisen opiston kanssa. Oppilaitosten välistä toimintaa, esim. opettaja- ja oppilaskonsertteja toivottiin olevan enemmän.

Tuntiopettajana ja sijaisena toimiville talojen eroavaisuus tuotti haasteita, ja siinä vertaistuki koettiin tärkeäksi.

"Oman instrumentin opettajat ovat äärimmäisen tärkeitä: opin jatkuvasti "paremmiltani" ja saan pidettyä monia asioita yllä yhteyksieni avulla muihin instrumenttini osaajiin."

"Olen töissä myös toisessa oppilaitoksessa ja näin ollen voin keskustella asioista eri ihmisten kanssa. Kaikissa taloissa on omat tapansa toimia ja niitä on hyödyllistä verrata ja ottaa tarvittaessa oppia. Musiikinopettajien Facebook-ryhmät ovat myös hyödyllisiä, sillä niissä voi myös pohtia itseä askarruttavia kysymyksiä ja saada näkökulmia eri toimijoilta."

Soitinseurojen toiminta vaikuttaa olevan myös tärkeä oman oppilaitoksen ulkopuolella tapahtuva tuki- ja verkostoitumismuoto. Seurojen toiminnan mainitsi suuri osa vastaajista. Nimeltä mainittiin Suomen klarinettiseura, Suomen Huiluseura, Tampereen pianoseura, Tampereen huiluklubi, Suomen kontrabassoklubi, Suomen Suzuki-yhdistys, Suomen puhallinsinfonikot, Pianopedagogit ry, ja Vamo, eli varhaisiän musiikinopettajat. Ryhmässä toimimisen anti on omaksua toisilta ryhmän jäseniltä uutta tietoa, sekä uusia toiminta- ja ajattelutapoja ja näkökulmia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–23.) Seurojen toiminnan nähtiin tarjoavan mahdollisuuden jakaa kokemuksia, saada tukea ja neuvoja opetustyöhön, tavata kollegoita, verkostoitua, kehittää osaamistaan, pitää yllä innostusta ja antaa uusia työkaluja. Seurojen toiminnan katsottiin luovan yhteisöllisyyttä kollegoiden, sekä myös eri oppilaitosten oppilaiden välille.

Oppilaitosten väliset maakunnalliset ja valtakunnalliset koulutuspäivät ja tapahtumat nousivat esille monessa vastauksessa toimivina ja hyväksi koettuina yhteistyömuotoina. Myös omaehtoinen opiskelu ja kurssit, ja niiden myötä eri puolilta Suomea ja myös ulkomailta tulleiden opettajien tapaaminen ja heidän kanssaan verkostoituminen tuotiin esiin. Mainittiin että koulutuksissa kiinnostavat erityisesti asiasisällöt ja alansa asiantuntijoiden esitelmät, ei niinkään oman oppilaitoksen opettajien reflektointi aiheeseen liittyen.

”Alueemme musiikkiopistot ovat järjestäneet kerran vuodessa yhteisen koulutuspäivän opettajille ja minusta niissä parasta antia ovat nimenomaan oman aineryhmän opettajien kokoontumiset. Niitä on vaan niin harvoin. Omassa oppilaitoksessamme kollegiotyöskentely on olematonta. Olen siitä esihenkilölle useastikin sanonut ja asiaan ei ole tullut parannusta. Olen osallistunut lähes vuosittain oman aineryhmäni yhdistyksen seminaareihin, ja ne ovat erityisen tärkeitä kollegiaalisen tuen kannalta.”

”Oman soitinryhmän kehityspäivät, someryhmät, koulutuspäivät, yhteisprojektit, nämä ovat kuitenkin nykyisessä työpaikassani kaikki omalla ajalla toteutettavia asioita. Jos työaika kuluu, täytyy ottaa palkatonta virkapaata.”

Monet vastaajat mainitsivat erittäin tärkeänä tukiverkkona jo opiskeluaikoina luomansa ystäväverkoston. Yhteydenpito koetaan helpoksi ja ajatuksia vaihdetaan mm. kirjallisuudesta ja opetusmenetelmistä. Mainittiin, että on helpompaa kysyä apua vanhoilta opettaja- tai muusikkokavereilta, ettei vaikuttaisi työpaikalla kykenemättömältä. Yhtä lailla tärkeänä mainittiin yhteys, joka säilyy entisten kollegoiden välillä. Tässäkin kysymyksessä ilmeni, että samankaltaista yhteyttä voi joskus olla vaikea saavuttaa uudessa työpaikassa, jolloin työasioistakaan avautuminen ei ole helppoa. Vastauksissa mainittiin myös erilaiset some-kanavat ja viestittelyn helppous eri viiteryhmien yhteisissä WhatsApp-ryhmissä, sekä mm. yhdistysten Zoom-tapaamiset, jotka tarjoavat väylän verkostoitua kollegoiden kanssa. Ryhmissä jaetaan ideoita, koulutusvinkkejä ja vertaistukea. Yhteisöissä koetaan olevan turvallinen ja kannustava ilmapiiri.

”Vähemmistökieltä käyttävänä opetuksessa, koen olevani vertaistukea vailla! Some-kanavia käyttäen tämä välimatka muiden tahojen ja talojen kollegoiden välissä pienenee.”

Yksittäiset vastaajat mainitsivat tekevänsä yhteistyötä peruskoulun, lukion ja kansalaisopiston opettajien kanssa ja kokivat tämän yhteisön omaksi tiimikseen.

Vain yksi vastaaja mainitsi, että ei osallistu yhteisiin tapaamisiin. Kolme vastaajaa mainitsi, että kollegiaalista tukea ei ole ollut, mutta se olisi tervetullutta.

”Helposti lähtee vain tekemään asioita omin neuvoin eikä aina tajua kääntä tai edes muista pitää yhteyttä kollegoihin.”

Eräässä vastauksessa mainittiin, että olisi mielekästä osallistua ammatillisten järjestöjen toimintaan, mutta että iltatyö estää sen suurelta osin. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös musiikkileirit oivallisina paikkoina opettajan kehittyä ja tavata muita kollegoja, sekä saada ja antaa vertaistukea. Vertaistukea ja konsultaatiota kaivattaisiin myös mahdollisissa ristiriita- tai pulmatilanteissa, sekä oman työn ja taitotasojen arvioinnissa. Keskusteluja tärkeistä asioista, esimerkiksi soitto- ja taitopailuista, yhteiskonserteista ja -projekteista sekä opetussuunnitelmasta pidettiin tärkeinä.

7.10 Toiminta musiikkiyhdistyksissä

Kysymykseen osallistumisesta musiikkiyhdistysten toimintaan, saatiin 97 vastausta. Yhdistysten toimintaan ei tällä hetkellä osallistu, tai ei ole osallistunut heistä 21. Osassa oli mainittu, että oman soittimen seura ei ole, toimintaa ei järjestetä riittävän lähellä, tai että siihen ei riitä aikaa. Viittauksia toimintaan musiikkiyhdistyksissä oli myös jo edellisen kysymyksen vastauksissa.

”Jonkin verran osallistun ja motivaattorina on kiinnostus monenlaisiin musiikillisiin ilmiöihin, oman muusikkouden ja opettajuuden kehittäminen sekä kohtaamiset. Usein tuntuu, että seminaarit ja koulutukset antavat niin paljon tietoa, taitoa ja virtaa, että mietin, miten jaksaisin muuten ammentaa opetuksessa.”

”Osallistun sekä oman instrumentin yhteisöihin että orkesterisoittoon liittyviin yhteisöihin ja ennen kaikkea yhteisöllisyyden takia. Kun työpaikan yhteisö ei toimi, haen samanhenkistä seuraa muualta. Tietenkin myös halu kehittää omaa osaamista ja alaa on motivaattorina.”

Useimmilla yhteisöllisyys oli selkeästi syynä yhdistystoimintaan osallistumiseen, mutta yhteisöllisyyden merkityksen maininneet lisäsivät monessa tapauksessa myös muita syitä.

”Motivaattorina on itse toiminta mitä järjestämme, mutta toimin vain yhdistyksissä, joissa yhteisö toimii hyvin.”

”Yhdessä kaikki on helpompaa, parempaa, parhaimmillaan rikkaampaa tiedollisesti, taidollisesti, ja sosiaalisesti.”

Taulukossa lueteltuina kyselystä esiin nousseita motivaattoreita yhdistystoimintaan osallistumiselle:

Uuden oppiminen
Itsensä ja oman ammattitaitonsa kehittäminen
Pedagogisten näkemysten jakaminen
Kollegoiden tapaaminen
Verkostoituminen
Kollegiaalinen vertaistuki
Oman alueen musiikkitoiminnan kehittäminen
Oman ammattitaidon säilyttäminen
Informaation jakaminen
Oman musiikkisuhteen ylläpitäminen
Alan kehittäminen, edistäminen ja seuraaminen
Paikallisen musiikkitoiminnan kehittäminen, lisääminen ja esilletuonti
Oma työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi
Samojen kiinnostuksen ja innostuksen kohteiden jakaminen
Ajankohtainen tieto oman instrumentin asioista ja koulutuksista
Halu toimia organisaattorin roolissa
Oma konsertointi ja soittotaito
Opetustyön motivointi ja inspiraatio
Rahoituksen hakeminen tapahtumiin ja hankkeisiin, joita itse haluaa olla toteuttamassa
Suomen musiikkielämän ja instrumenttipedagogiikan kehittyminen ja sen seuraaminen
Yhdessä soittaminen
Velvollisuudentunto
Toiminnan jatkuminen, sen arvo
Huoli alan tulevaisuudesta

Soitinseurojen ja musiikkiyhdistysten lisäksi kyselyssä tulivat esille erilaiset festarit, tapahtumat ja kesäleirit, jotka tarjoavat samaan tapaan mahdollisuuden verkostoitua, ylläpitää omaa ammattitaitoaan ja tehdä yhteistyötä musiikin parissa.

7.11 Hyvät käytänteet

Kysymykseen jo käytössä olevista hyvistä käytänteistä tuli 77 vastausta. Käytännöt olivat selkeästi jaoteltavissa kolmen otsikon alle; yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja yhteiset arvot.

Yhteisen tekemisen käytänteet ja ajatukset siitä, oli selkeästi jaoteltavissa kahden eri ajattelumalliin. Toisille hyvät käytännöt kytkeytyvät vahvasti työssä ja työaikana tapahtuvaan, johdon tukemaan yhteistoimintaan: yhteiskonserttien järjestäminen, tyky-päivät, maakunnalliset koulutuspäivät, sekä erilaiset yhteisprojektit, lukukausien päätöskonsertit, yhteiset koulutus- ja virkistyspäivät ja kollegiot. Mainittiin, että sopiva määrä yhteistä järjestettyä tekemistä pitää aktiivisena.

"Järjestetyt kohtaamiset palkallisella ajalla, joissa joko kahden kollegan kesken tai isommassa ryhmässä voidaan vapaamuotoisesti jakaa kokemuksia ja pohtia ratkaisuja työstä nousseisiin ongelmiin/kysymyksiin. Meillä on jokaisella valtava määrä tietotaitoa ja olen kokenut, että kun lähdetään avoimesti ja rauhassa keskustelemaan ja jakamaan ajatuksia, syntyy aina jotain oivalluksia ja lisää innostusta omaan työhön."

"Työyhteisöllisyys palkattomalla ajalla kilpailee esim. perhe- ajasta. "Muu työ" kutsuu tehokkaammin kollegat koolle."

Monet vastaajista pitivät tärkeinä myös vapaa-ajalla tapahtuvia kohtaamisia. Yhteiset lounashetket ja kahvitauot mainittiin useissa vastauksissa, sekä myös yhteiset ruokailut lukukausien päättyessä, tai kahvit ja pullat ennen opettajankouksia. Todettiin, että joillakin työpaikoilla lounashetket on helppo järjestää, mutta joissakin opistoissa ne ovat harvinaista herkkua. Muutamassa vastauksessa mainittiin positiivisena yhteisöllisenä käytäntönä myös työpaikan tarjoamat jumpparyhmät, yhteissoitto vapaa-aikana omien, tai eri puolella Suomea asuvien kollegoiden kanssa, kutsut kollegoiden koteihin päiväkahville, sekä tapaamiset kahvilassa tai ravintolassa työpäivän, tai yhteisten konserttien ja tapahtumien päätteeksi.

"Toimin kahdessa oppilaitoksessa, molemmissa hyvä yhteishenki. Toisessa oppilaitoksessa käydään säännöllisesti iltakaljoilla, jonka ajankohta ilmoitetaan kaikille ja mukaan voi aina mennä. Tämä on hauska käytäntö ja ylläpitää rentoa yhteisöllisyyttä!"

"Vapaa-ajan keskustelut ja yhteiset keskustelut vaikkapa kahvilassa. Luovat ratkaisut syntyvät parhaiten työajan ulkopuolella kollegoja tavattaessa."

"Täysin työn ulkopuoliset "tapaamiset" luovat yhteisöllisyyttä ihan eri tavalla."

Myös halukkuus uusien opettajien perehdyttämiseen omalla vapaa-ajalla mainittiin, kuten myös uusien työntekijöiden huomioiminen omatoimisesti ottamalla kontaktia tai kutsumalla heitä mukaan yhteiseen tekemiseen. Erässä vastauksessa mainittiin, että kun ollaan kasvokkain tekemisissä mahdollisimman usein

ja tehdään yhdessä myös jotain ihan muuta kuin töihin liittyviä asioita, oppii tuntemaan kollegat ihmisinä ja persoonina.

Mainittiin myös opettajakonsertit, yhdessä soittaminen, matkat, sekä toimiminen erilaisissa soitinseuroissa. Koettiin, että pelkät kokoukset ja muutaman kerran vuodessa pidetyt epäviralliset tilaisuudet eivät riitä yhteisöllisyyden toteutumiseen.

*”Tarvitaan yhteisiä kokemuksia myös ihan muilta aloilta kuin musiikin tii-
moilta. Hyvä olisi tutustua kollegoihin ihmisinä, helposti kategorisoimme
kollegoita heidän taitojensa mukaan. Yhteiset matkat yhdistävät hienosti ja
tuovat mukavia muistoja. Omalta uraltani esim. Erasmus-vaihto Espanjaan,
orkesterimatka Saksaan ja yhteinen matka Berliiniin, viikonloppu urhei-
luopistolla.”*

Eräs vastaaja koki, että työntekijöiden sitoutuminen tehtäviin on vahvaa, kun huomioidaan tapahtumia järjestettäessä ihmisten voimavarat ja vahvuudet ja hoide-
taan projekteja yhdessä hyvällä fiiliksellä. Henkilöstön osallistamisen lisäksi pyri-
tään projekteissa osallistamaan myös mahdollisimman laaja oppilasjoukko, kaikki
huomioiden.

*”Ideat toteutuksen tasolle! Kannattaa järjestää yhteistä soittamista, tapah-
tumia ja tukea kollegoita heidän ideoissaan menemällä mukaan ja tuomalla
oppilaita tapahtumiin. Kollegoiden huomaaminen, kuunteleminen, mukaan
ottaminen ja arvostuksen osoittaminen pienillä asioilla. Hyvä kiertämään!”*

Konkreettisina hyvinä käytänteinä mainittiin tämänkin kysymyksen yhteydessä
nuottien, soittolistojen ja muun materiaalin jakaminen, sekä henkilöstön tai kolle-
gion yhteinen WhatsApp-ryhmä.

Vuorovaikutukseen liittyvissä vastauksissa korostettiin useasti oma-aloitteisuutta
hakeutua yhteisiin tiloihin ja tilanteisiin, ja kommunikointia avoimesti kaikkien, ei
vain joidenkin kollegoiden kanssa. Tämän nähtiin ylläpitävän hyvää ilmapiiriä.

*”En voi liikaa painottaa psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Haluaisin olla
töissä yhteisössä, jossa kaikkien yksilöllisiä vahvuuksia kunnioitetaan ja
osoitetaan arvostusta toisia kohtaan, uskalletaan kommunikoida ja antaa
sekä hyvää, että huonoa palautetta ja jakaa onnistumisia. Olisi myös tär-
keää, että sen sijaan, että kytätään mitä muut ei tee ja avaudutaan siitä
esimiehelle tai muille kollegoille, voisi siitä puhua suoraan kyseiselle kolle-
galle.”*

Omien tunteiden hallinta työtilanteissa nousi myös vastauksissa esille. Positiivinen ote pitäisi säilyttää, vaikka jokin asia ärsyttäisi. Keskusteleva, rento ilmapiiri kokouksissa vahvistaa yhteisöllisyyttä, asioista uskalletaan kysyä ja ollaan vastavuoroisesti valmiita auttamaan.

"Lounastilanteet ja yhteiset illanvietot ovat parhaimpia. Kollegoiden kanssa tulee välttämättä myös niissä juteltua työasioista, mutta rennossa ilmapiirissä syntyy parhaimmat ideat."

Yhteisten arvojen merkitys korostui suuressa osassa vastauksia. Alla luettelo mainituista arvoista:

Tasapuolisuus
Oikeudenmukaisuus
Kollegoiden kunnioittaminen ja arvostus
Aito avoimuus
Rehellisyys
Aktiivisuus
Kuuntelu
Ystävällisyys
Positiivisuus
Toisten kannustaminen
Kiinnostus
Asiallisuus
Yhteinen syke
Toisten huomioiminen
Osallistuminen
Joustaminen

Yhteisen päämäärän merkitys mainittiin useammassa vastauksessa, kuten myös jokaisen yksilön pyrkimys tehdä asiat hyvin ja pitää yllä hyvää yhteishenkeä. Kaikkien tasapuolisen huomioimisen, kiinnostuksen toisten tekemiseen ja kaikkien osallistamisen on havaittu vähentävän kuppikuntien muodostumista. Osoituksia positiivisesta yhteisöllisyydestä henkivät seuraavat vastauksista poimitut kannustavat iskulauseet:

"Ole aidosti avoin kollegoillesi, hyväksy erilaisuus ja pyydä mukaan toimintaan."

"Kollegat ovat myös ystäviä."

"Yritä aina olla ystävällinen/positiivinen, joustava, kuunnella kollegoiden mielipiteitä ja toteuttaa asiat kykyjeni mukaan. Vain yhdessä mennään eteenpäin."

"Asennetta! Talkoohenkeä! Huumorinkukka on kaunis kukka"

"Kohtele muita aina arvostavasti ja kuuntele heitä."

“Ole kiinnostunut kollegoista, heidän tekemisistään, oppilaista.”

“Ole oma itsesi, avoin uudelle, pidä toimiva vanha, mutta älä pelkää muutostakaan.”

“Ota uusi opettaja mukaan, älä pimitä käytäntöjä ja tietoja sen vuoksi, ettei niiden jakaminen sinulle varsinaisesti kuulu. Ole avoin ja reilu, auta.”

Muita terveisiä tutkimuksen aiheeseen liittyen saatiin yhteensä 32 vastaajalta. Kyselyä ja tutkimusaihetta oli kiiteltu monessa kommentissa. Aiheen esille nostamisen katsottiin olevan tärkeää ja ajankohtaista. Tutkimukseen vastaamisen katsottiin edistävän osaltaan työyhteisöjen hyvinvointia ja myös jokaisen oman panoksen tiedostamista. Tuloksia toivottiin luettavaksi kyselyn valmistuttua.

”Tutkimuksen aihe on merkittävä, sillä työyhteisöllä sekä johdolla on erittäin merkittävä rooli työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin!”

”Hyvä Rea, liimaathan työn tulokset jokaisen musiikkiopiston hallintokäytävän seinään! Eli terveisiä opettajakentältä: koen aiheen ja sen tutkimisen erittäin tärkeäksi!”

Esimiehen roolia yhteisöllisyyden rakentumisessa korostettiin muutamassa vastauksessa myös tämän viimeisen kysymyksen yhteydessä. Mainittiin negatiivisena toimintamallina työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu työpaikalla, ja siitä seuraava huono ilmapiiri vaikutti huono kohtelu kohdistuisikaan itse; työyhteisön pelko kuka seuraavaksi joutuu huonon kohtelun kohteeksi.

Kysymyksiin 13 (Saatko tukea esimieheltäsi) ja 14 (Työtäni arvostetaan johdon taholta) viitaten tuli kommentti, jossa vastaaja koki nykyisen esimiehensä tukeeneen tiettyjä asioita arkipäivässä hyvinkin. Kuitenkin esimerkiksi työpaikkojen täyttämiseen liittyvissä kysymyksissä työntekijä oli jäänyt ilman tukea. Keskustelua luottamushenkilön kanssa ennen esimiehen kanssa käytyä keskustelua oli kritisoitu esimiehen taholta. Esimieheltä toivottiin myös tukea ja toimenpiteitä hankalan työkaverin kanssa toimimiseen.

Eräässä vastauksessa viitattiin kysymykseen 23 (Työyhteisöni jakaa yhteisen päämäärän). Koettiin että johdon ja opettajien jakamat arvot ja päämäärä eivät kohtaa, ja voimakas “hajota ja hallitse” -tyyppinen työyhteisön johtaminen, sekä voimakas henkilökunnan vaihtuvuus hankaloittavat yhteisöllisyyden kokemusta.

”Kun yhteinen arvopohja johdon ja opettajiston kesken puuttuu, epäluottamusta herättävä tilanne aiheuttaa monenlaisia ongelmia työyhteisössä. Opettajisto jakaa enimmäkseen yhteisen päämäärän ja arvot, mutta koska johto ei, ei voi puhua koko työyhteisön yhteisestä päämäärästä.”

Tässä kysymyksessä tuli esille myös aiemmissa kohdissa esille tullut asia, että osassa kysymyksissä vastaajat päätyivät vastaamaan ajatellen jotain tiettyä työpaikkaansa, vaikka työskentelisikin tuntiopettajana useammassa oppilaitoksessa, tai ajatellen yhteisöllisyyden toteutumista entisessä työpaikassaan. Eräässä vastauksessa mainittiin yhteisöllisyyden olevan iso voimavara työyhteisössä, ja käsityksen siitä olevan pitkälti riippuvainen omasta työtilanteesta ja työpaikasta. Yhteisöllisyyden todettiin vaikuttavan myös tuntiopettajien sitoutumiseen työpaikkaan.

Musiikkipedagogien työpaikkojen ja työsuhteiden moninaisuus sekä arvokysymykset aiheuttivat vastaajille joissakin määrin hankaluuksia.

"En pystynyt valitettavasti vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, kun meillä seutukunnallisena oppilaitoksena työyhteisön käsite on hankala määriteltävä. Yhteisöllisyyden kehittäminen, yhteisten arvojen jakaminen ja yhteisemmän työkuultuurin kehittäminen olisivat meidän oppilaitoksessamme erityisen tärkeitä."

"Kysymykset työpaikan arvoista olivat vaikeita, numerot 18 ja 19. Arvot ovat toki luettavissa ja ymmärrettävät OPS: issa ja työpaikan strategiassa ja al-lekirjoitan ne, mutta entä käytäntö? Mikä on kollegojen arvomaailma? Tästä ei ehkä käydä tarpeeksi keskustelua, mutta käytännössä ja muissa keskusteluissa on kuultavissa työyhteisön erilaiset arvomaailmat ja ihmiskäsitykset."

Useat vastaajista olivat myös tässä viimeisessä vastauksessa kiteyttäneet ajatuksensa yhteisöllisyydestä. Yhdessä toimimisen todettiin olevan mukavampaa, ja työn sujuvan paremmin, kun tuntee itsensä yhteisöön kuuluvaksi ja tärkeäksi. Opetustyö on pääosin yksinäistä, ja sen tähden kollegoiden tapaaminen on tärkeää. Todettiin, että hyvällä esihenkilöllä on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin, mutta jokainen on siitä vastuussa yhteisöllisyydestä omalta osaltaan.

"Yhteisöllisyyden kehittymiseen vaikuttaa omalta osaltaan jokainen työyhteisön jäsen. Se, millaista tunneilmapiiriä hän luo ympärilleen, vaikuttaa myös kollegoihin."

"Ison musiikkioppilaitoksen olisi järkevää kehittää yhteisöllisyyttä ja panostaa siihen myös rahallisesti. Yhteisöllisyys saa työntekijät viihtymään. Tästä seuraa esimerkiksi se, että työntekijä sitoutuu työpaikkaan eikä halua vaihtaa sitä. Huonon yhteisöllisyyden yksi tunnusmerkki on jatkuvasti vaihtuva henkilökunta. Musiikkioppilaitoksen kannattaisi järjestää työntekijöille mahdollisuuksia tavata kollegoita ja jutustella vapaasti mistä vaan maan ja taivaan väliltä. Kehitystyö kokouksissa ei ole yllä mainitsemaani yhteisöllisyyden kehitystä, koska siinä vapaalle keskustelulle kollegoiden välillä ei oikeasti ole sijaa."

"Erittäin tärkeä aihe, joka on usein mielessäni. Juuri kävin tästäkin aiheesta uuden rehtorin kanssa keskustelua. Olisi tärkeä saada kaikki työyhteisön jäsenet sitoutumaan ja kokemaan itsensä arvostetuiksi ja saada jokaiselta -hiljaisiltakin- heidän ajatuksensa ja ideansa käyttöön."

"Yhteisöllisyys on tärkeä voimavara ja lähikollegat ovat itselle se tärkein juttu, koska heitä näkee helpoiten työn lomassa ja se on sitä tärkeintä tukea oman työssä jaksamisen kannalta. Vapaa-aika on rajallista, joten vaikka kuinka mieli tekisi, niin aika ei valitettavasti aina riitä yhteisöllisyyden ylläpitoon vapaa-ajalla kuin hetkittäin. Muutama tapahtuma vuodessa ihan maksimi, vaikka se kuinka mukavaa ja tärkeää olisi."

8 POHDINTA

Pohjautuen omiin kokemuksiini useista hyvin erilaisista työyhteisöistä urani aikana, yhteisöllisyyden muodostuminen, kokeminen ja sen merkitys työyhteisössä kiinnostavat minua. Vaikka työyhteisössä olisi useita aktiivisia, hyvin keskenään toimeen tulevia ammattitaitoisia yksilöitä, yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan aina muodostu. Työntekijöiden tueksi tarvitaan mm. organisaation yhteiset arvot, yhdessä suunniteltu strategia, yhteinen päämäärä, riittävät resurssit, yhteisöllisyyttä tukeva toimintakulttuuri ja vahvaa johtajuutta.

Musiikkiopistomaailmassa suuren haasteen yhteisöllisyyden rakentumiselle muodostaa hyvin vaihtelevat olosuhteet; tuntiopettajien suuri määrä ja liikkuvuus, sekä hyvin yleisesti henkilöstön työskenteleminen hajallaan eri sivutoimipisteissä. Nämä asiat ilmenivät selkeästi tähän tutkimukseen liittyvän kyselyn vastauksissa. Itselleni liki 30 vuotta alalla työskennelleenä monet asiat olivat tuttuja omalta kohdalta, ja vastaajien kokemukset korreloivat omien kokemusteni kanssa. Monet vastauksista herättivät kuitenkin ajattelemaan yhteisöllisyyttä erilaisista näkökulmista ja vertailemaan erilaisia vallitsevia toimintamalleja ja -kulttuureja. Lähdeaineisto auttoi rakentamaan laajempaa viitekehystä kokemusten ympärille.

Yhteisöllisyyden käsite on ollut viime vuosina paljon esillä ja sitä on tutkittu monella muulla alalla. (kts. esim. Koivumäki 2008). Tämä tutkimus on hyödyllinen Suomen musiikkiopistomaailman kehittämisen kannalta, koska yhteisöllisyyden ilmenemisestä, sekä sen vaikutuksista ja merkityksestä musiikkipedagogin työssä ja musiikkioppilaitosympäristössä ei löydy aiempaa julkaistua tietoa. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa työilmapiirin luomisesta ja kehittämisestä, ja jokaisen ainutlaatuinen panos vaikuttaa yhteisen toimintakulttuurin muodostumiseen. Yhteisöllisyyden vaikutus työnhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen on selkeä. On tärkeää, että työyhteisöllä olisi tietoisuus omista vaikutusmahdollisuuksistaan koko työyhteisön hyväksi.

Vastaukset tutkimuksen kysymyksiin työyhteisön vaikutuksesta omaan innostumiseen, jaksamiseen ja sitoutumiseen, puhuivat selvää kieltä yhteisöllisyyden

merkittävyydestä. Voidaan ajatella, että kyselyyn tarttuivat varmimmin henkilöt, jotka arvostavat työyhteisöä ja ovat valmiita sitä omalta osaltaan kehittämään. Uskoisin kuitenkin, että merkitys on alalla työskenteleville yleisestikin ottaen korkea, sekä työpisteiden hajanaisuuden takia harvoin itsestäänselvyys. Tämä tutkimus luo pohjaa ja lisää ymmärrystä asioista, jotka eniten kaipaavat huomiota musiikkiopistokentällä suhteessa yhteisöllisyyteen ja työyhteisöön. Tulokset auttavat rakentamaan työyhteisöistä mahdollisimman innostavia, kehittäviä, tuloksellisia ja hyvinvointia tukevia. Yhteisöllisyyteen panostamisen työpaikalla nähtiin korreloivan yhteisöllisyyden tilaan. Yhteisöllisyyden tila ei ole vakio, vaan se elää ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden muuttuessa. Vaihtelu myönteisyyden huipulta yksilöllisempään suuntaan voi myös säästää yhteisön voimavaroja. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30–32, 51–52.). Hyvään ilmapiiriin ei pidä tuudittautua, vaan sen eteen on tehtävä jatkuvasti työtä.

Sitoutuneisuus näyttäytyi tutkimuksessa hyvin korkeana. Tästä voi päätellä, että opettajat riippumatta työsuhteen laadusta sitoutuvat vahvasti työpaikkaansa. Tämä puhuu sen puolesta, että työntekijät tulisi ottaa tasapuolisesti mukaan päätöksentekoon, ja henkilöstö tulisi kokonaisuudessaan nähdä organisaation tärkeimpänä voimavarana ja resurssina. Kokousten palkattomuus joissakin musiikkiopistoissa tuntiopettajien osalta tuli vahvasti esille kyselyssä. Tämä luo eriarvoisuutta ja tärkeitä resursseja menetetään. Työntekijöiden eriarvoisella asemalla työsuhteen tyypin mukaan, on huomattavat vaikutukset myös yhteisöllisyyden rakentumiseen. Useammissa työpaikoissa työskentelevät voivat tuoda yhteisöön uusia ideoita ja näkökulmia, ja heillä on monesti korkea tahto yhteisöllisyyden kokemukseen. Huolta aiheutti myös tiedonkulku, kun säästöt vähentävät tuntiopettajien osallistumista kokouksiin. Yleisen aktiivisuuden puutteen koettiin myös köyhdyttävän toimintaa, ja yhdeksi syyksi sille esitettiin viranhaltijoiden vähäistä määrää joissakin opistoissa. Tämä onkin varmasti totta, jos tuntiopettajia ei oteta tasapuolisesti mukaan työpaikan toimintaan. Etenkin jos työntekijöiden määrä on pieni, olisi tärkeää osallistaa kaikki mukaan toimintaan työsuhteen laadusta riippumatta.

Suuri osa vastaajista koki saavansa apua kollegoiltaan, eivätkä koe joutuvansa selviytymään asioista yksin. Valtaosa piti tärkeänä, että saa vastata yksin omista

yksilötunneistaan. Me kaikki teemme työtä omalla persoonallamme, ja onkin tärkeää saada toteuttaa opetustyötään omalla yksilöllisellä tavallaan, ja luoda rauhassa toimiva opettaja–oppilas-suhde. Kyselystä jäi sellainen vaikutelma, että suurin osa kuitenkin toteuttaisi kaiken muun työhön kuuluvan toiminnan yhdessä toisten kanssa. Yhteistyö suunnittelussa ja suurissa hankkeissa onkin järkevää, koska näin saadaan kaikkien osaaminen, näkökulma, tieto ja taidot hyödynnettyä. Suurin osa ilmoitti haluavansa toteuttaa ryhmäopetuksen työparin kanssa, ja ryhmätyön toimiessa saavansa siitä tukea ja uusia ideoita. Ryhmäopetus on vaativaa ja työllistävää monin tavoin. On hyvä, että monessa opistossa tarjotaan ryhmäopetuksessa mahdollisuus pariopettajuuteen ja sitä kautta tehtävien- ja vastuunjakoon, vertaistukeen, sekä ideoiden ja näkökulmien jakamiseen.

Yhteyden pitäminen kollegoiden kesken vaikuttaa olevan suurella osalla hyvin säännöllistä. Vastaukset kysymykseen järjestettyjen kohtaamisten riittävydestä kuitenkin vaihtelivat suuresti. Tämä varmasti johtuu suuresta vaihtelevuudesta eri musiikkiopistojen välillä. Aktiivisissa oppilaitoksissa opettajat saattavat kokea, että tapaamisia on hetkittäin liikaakin, osalla järjestettyjä kohtaamisia on vain harvoin. Jos suurin osa yhteydenpidosta tapahtuu ainoastaan sähköpostitse tai puhelimitse vapaa-ajalla, painottuu vuorovaikutus väkisinkin vain harvojen kollegoiden väliseksi. Tämä aiheuttaa helposti ulkopuolisuuden tunnetta ja syrjäytymistä, hankaloittaa tiedonkulkua, sekä lisää työnteon tarvetta ja määrää vapaa-ajalla.

Yhteydenpito kollegoiden kanssa vapaa-ajalla tuntuu olevan myös hyvin yleistä. Vastauksissa erottui selkeästi, että osa haluaa yhteisöllisen toiminnan tapahtuvan työajalla, ja toiset kokevat, että yhdessä toimiminen nimenomaan vapaa-ajalla rennossa ilmapiirissä, tuottaa luovia ratkaisuja ja antaa mahdollisuuden tutustua työkavereihin ihmisinä ja persoonina. Ihmisten eri elämäntilanteet asettavat rajoja mahdollisuuksille tavata kollegoita vapaa-ajalla. Tällaista ymmärrystä ei kaikissa vastauksissa ollut huomioitu. Jossakin vastauksessa yhteisöllisyyden muodostumisen esteeksi oli mainittu ikäjakauma. Toivoisi kuitenkin, että eri ikäiset työyhteisön jäsenet koettaisiin nimenomaan rikkautena eikä yhteistyön sujuumisen esteenä.

Aidot kohtaamiset ja vuorovaikutus mahdollistavat työpaikan oman toimintakulttuurin muodostumisen. Ne tarjoavat tilaisuuden vertaistukeen, toisten kuuntelemaan, arvostuksen osoittamiseen, kiittämiseen ja kehumiseen. Kohtaamisten ja vuorovaikutuksen laatuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Aidot kohtaamiset koetaan tärkeiksi ja vapaalle vuorovaikutukselle toivottiin aikaa myös kokoustilanteissa. Omalla työpaikalla käytössä oleviin yhteisöllisyyttä ylläpitäviin keinoihin useimmat ilmoittivat kokoukset, yhteiset koulutus- ja virkistyspäivät ja yhdessä soittamisen. Yhtä lailla vastauksissa tuli esille kuitenkin myös tavalliset vapaamuotoiset arjen kohtaamiset. Arkisen tuen muotoina mainittiin tervehtiminen, kuulumisten ja erilaisten vinkkien vaihto ja vapaamuotoiset pedagogiset keskustelut. Monessa opistossa perinteenä olevia yhteisiä ruokailuja päätöskonserttien tai lukukausien lopussa tunnutaan arvostavan, mutta yhteisöt ovat omaksuneet myös uudenlaisia yhteisöllisyyttä ylläpitäviä keinoja, kuten WhatsApp- ja Facebook-ryhmät. Vapaamuotoisempi viestiminen tuo helppoutta kanssakäymiseen, madaltaen kynnystä olla yhteyksissä kollegoihin. Se myös mahdollistaa pikaisen tiedonkulun suurelle joukolle.

Kuulluksi tulemisen kokemus on erittäin tärkeä. Tilanteiden tulisi olla aina tasa-arvoisia, ja kuunteleminen ei saisi milloinkaan olla riippuvainen arvoasemasta. (ks. luku 4.2.) Vuorovaikutustilanteille tulisi antaa aikaa, ja niissä tulisi pystyä huomioimaan kunkin yksilölliset tavat toimia. Kaikkien tulisi myös saada tilanteissa äänensä kuuluviin. Osalle oman mielipiteen esittäminen isossa tai äänekkäässä ryhmässä on vaikeaa, ja näyttäisi olevan tarpeellista, että työpaikalla tarjoutuisi mahdollisuuksia toimia myös pienemmissä ryhmissä tai tuoda ajatuksensa muulla tapaa esiin. Muutoin vahvat mielipiteet jyräävät ja osa jättäytyy kokonaan taka-alalle. Toisten kuunteleminen, arvostus ja tunnetaidot mahdollistavat tasa-arvoisen vuorovaikutuksen. On arvokasta osata joustaa ja sopeutua, ja toisaalta puolustaa omaa kantaansa ja tuoda rohkeasti omat mielipiteensä esiin. (ks. luku 2.3.)

Vuorovaikutus yhteisöllisen toiminnan perustana tuli selvästi esille sekä kyselytutkimuksessa että lähdeaineistossa. Kaikenlaisia keskustelutilanteita kaivattiin lisää. Vuorovaikutuksen lisääntyessä yhteisön innostuneisuuden, aktiivisuuden ja sitoutuneisuuden tason on todettu kasvavan. Vuorovaikutustaitoja opiskellaan

yhdessä ja ne kehittyvät vastaamaan yhteisön tarpeita ja palvelemaan perusteh-
tävän suorittamista. (ks. luku 2.3.) Keskustelevan ilmapiirin tärkeyttä painotettiin
myös kyselyn vastauksissa ja tuotiin esiin myös huoli kaikkien mielipiteen saatta-
misesta kuulluksi. Päivittäiset keskustelut kollegoiden kanssa tuntuivat olevan
monelle todella tärkeitä työssäjaksamisen näkökulmasta, ja niiden katsottiin ri-
kastuttavan arkea ja työtä. Vastaukset kysymykseen ”tukeeko tiedotus vuorovai-
kutusta työpaikalla”, vaihtelivat suuresti. Vuorovaikutustilanteet tulisi käyttää vii-
saasti ja vuorovaikutuksen tulisi olla tasa-arvoista. Viestinnän tason katsotaan
korreloivan vahvasti työyhteisön toimivuuden kanssa. Viittasin jo aiemmin siihen,
että olisi hyvä, jos kokouksissa olisi aikaa myös vapaamuotoiselle ajatusten vaih-
dolle. Kokousten suunnittelu niin, että kaikki saavat ajatuksensa esille, vaatii joh-
tajalta ja kollegioiden puheenjohtajilta suunnittelukykyä ja tunnetaitoja.

Tuen tarvetta korostettiin erityisesti opetustyöhön liittyvissä ongelmatilanteissa,
sekä haastavissa tilanteissa oppilaiden ja perheiden kanssa. Näissä tilanteissa
todennäköisesti samankaltaisia tilanteita omalla kohdallaan kohdannut kollega
voikin parhaiten tarjota tukea. Asioista puhuminen ja niiden jakaminen saattaa
tuottaa konkreettisia ratkaisuja, mutta ennen kaikkea helpottaa yksilön työtaak-
kaa, ja auttaa jaksamaan. Haastavat perhetilanteet ja nuorten jaksaminen näyt-
täytyvät työssämme tällä hetkellä vahvasti, ja näissä tilanteissa on todella tär-
keää, että saa vertaistukea, ja pääsee jakamaan ajatuksiaan kollegoiden kanssa.
Tilanteet saattavat kestää pitkäänkin ja niitä saattaa tulla yllättäen. Yhdessä pui-
tavat ja ratkaistavat, sekä pedagogiset että sosiaaliset tilanteet ja kysymykset,
lisäävät yhteisöllisyyttä, luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, sekä auttavat löy-
tämään uusia näkökulmia. Tukea toivottiin myös oman työn kehittämiseen, suun-
nitteluun ja ideointiin. Yllättävän moni koki tärkeäksi saada jakaa myös oman elä-
män haasteellisia tilanteita kollegoiden kanssa. Onkin tärkeää tuntea kollegoitaan
hieman pintaa syvemmältä, jotta voidaan ymmärtää eri elämäntilanteiden vaiku-
tusta työpanokseen ja antaa tukea vaikeissa tilanteissa.

Arviot omista yhteistyötaidoista näyttäytyivät selkeästi positiivisina. Vastauksista
oli luettavissa, että muiden auttaminen ja tukeminen koettiin mieluisana ja itselle
voimaa antavana toimintana. Joustavuus on hyve, joka toistui useissa vastauk-
sissa. Joustavuus onkin tärkeä ominaisuus työyhteisössämme, jossa ollaan te-

kemisissä muuttuvien tilanteiden ja eri yhteistyötahojen kanssa. Lisäksi opettamme osin samoja oppilaita ja joudumme näin huomioimaan yhtäaikaaisesti useita aikatauluja. Vastauksissa korostuivat odotetusti keskeiset arvot ja toimet; osallistuminen, kuuntelu, vuorovaikutus, toisten arvostus ja erilaisuuden huomioiminen.

Mielenkiintoista oli lukea kriittisiä arvioita omista alaistaidoistaan, mikä osoittaa kykyä itsereflektointiin. Omia yhteistyötaitojaan tulisikin tarkastella aika ajoin. Joustavassa ilmapiirissä on valmius käydä avointa keskustelua, asettua toisen asemaan ja ymmärtää toisen näkökulma (Jäppinen 2012, 31). Vastauksissa tuli ilmi, että omat yhteistyökyvyt ja motivaatio voivat myös riippua tiimistä ja tehtävästä. Oma liiallinen itsepäisyys ja vaikeus myöntää olevansa väärässä tulivat esille vastauksissa, kuten myös liiallinen nopeus, vahvat mielipiteet ja suora tapasanoa asiat. Nämä ovat asioita, joita varmasti kaikkien olisi syytä itsessään tarkkailla, mutta jo niiden nimeäminen ja tunnistaminen on positiivista. Myös omien voimavarojen tunnistaminen ja seuraaminen on tärkeää yksilön ja koko yhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksessa ilmeni myös tilanteita, joissa omat yhteisölliset taidot olikin jouduttu uudelleenarvioimaan työpaikkaa vaihtaessa. Omat arvot ja toimintamallit eivät välttämättä vastaakaan uuden työpaikan toimintakulttuuria. Omia arvojaan ja menetelmiään saattaa joutua muuttamaan ja joustamaan uuden toimintakulttuurin edessä, jotta pääsisi osaksi uutta työyhteisöä.

Oma työnkuva näyttäytyi vastauksissa hyvin selkeänä. Tämä oli odotettavissa, koska monella alalla työskentelevistä oma opetustyö on toiminnan ydin, ja sitä saa toteuttaa pitkälle omalla tavallaan. Tilanne saattaa kylläkin tulla muuttumaan. Opettajan tehtävänkuva on monipuolistunut paljon viimeisen vuosikymmenen aikana, ja potentiaaliamme tullaan varmasti hyödyntämään jatkossa monipuolisemmin myös perusopetuksen puolella; tehtävänkuva tulee laajenemaan ja käsittämään moninaisempia rooleja. Tapahtumasuunnittelu, -tuottaminen, verkostoiden rakentaminen ja niissä toimiminen, brändäys, oppilasrekrytointi ja markkinointi voisivat olla tehtäviä, joissa opettajat voisivat tulevaisuudessa vielä enemmän toimia hallinnon tukena. Esimiehellä on suuri rooli työntekijöiden erityistaitojen havaitsemisessa ja tehtävien luottamisessa monipuolisemmin heidän vastuulleen. Toki vaatii esimieheltä myös kykyä arvioida kunkin jaksamisen rajat ja tahotilla.

Tietoisuus työpaikan yhteisistä arvoista näyttää olevan vahvaa. Tuloksia tutkituani, lisäisin tutkimukseen kysymyksen siitä, millaista arvokeskustelua työpaikoilla on käyty. Omasta mielestäni korkea tietoisuuden taso työpaikan arvoista oli hieman yllättävää, koska niistä käytävää yhteistä keskustelua ei ole tullut omalla työurallani monesti eteen. Arvojen tulisi lähtökohtaisesti olla yhdessä sovittuja, uskottavia, ymmärrettäviä ja työyhteisöä palvelevia, ja vasta kun ne sisäistetään, niillä on merkitystä (ks. luku 2.1). Suurin osa myös ilmoitti jakavansa työpaikan arvomaailman ja yhteisen päämäärän.

Selkeästi suurin osa ilmaisi kokevansa yhteisöllisyyden merkittäväksi voimavaraksi myös organisaation kehittymisen kannalta. Kysymyksessä yhteisöllisyyden muutoksesta, vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti neljään lähes yhtä suureen lohkoon. Tämän kysymyksen tulkintaa vaikeuttavat työpaikkojen suuri vaihtuvuus ja opettajien toimiminen eri työpaikoilla. Vastaukset hajaantuivat niin tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välille, että voidaan ajatella yhteisöllisyyden tason pysyneen suurin piirtein muuttumattomana. Esimiehen vaihtuminen ja toimitilojen muutokset olivat selkeästi merkittävimpiä muutokseen vaikuttaneita tekijöitä. Havainnot yhteisöllisyyden muutoksesta omalla työpaikalla, toivat vahvasti esille eri työpaikoilla vallitsevat erilaiset toimintakulttuurit. Yksittäisen uuden työntekijän tuntuu olevan vaikea muuttaa tai vaikuttaa työpaikan toimintakulttuuriin. Siihen lähinnä sopeudutaan, yrittäen muuttaa omaa toimintaa. Opettajan työkentän pirstaloituminen useaan eri työpisteeseen asettaa omat haasteensa ja aiheuttaa muutoksia yhteisöllisyyden rakentumiseen. Arkisia kohtaamisia ei tapahdu säännöllisesti tai ollenkaan. Säästöt saattavat vähentää kokousten määrää, jolloin kohtaamisten ja vuorovaikutuksen määrä vähenee. Useampi vastaaja mainitsi positiivisena kehityksenä erilaiset toimintakulttuurin muutokset ja uusien yhteistyömallien omaksumisen. Esimiehen paremman epäkohtiin puuttumisen ja alaisien kuuntelun koettiin myös parantaneen yhteisöllisyyttä. Myös muunlaisen yhteisen tekemisen (pedagogiset keskustelut, kollegioiden toiminta ja yhdessä soittaminen) lisääntyminen oli lisännyt yhteisöllisyyden kokemista.

Koronapandemian vaikutuksia koetaan vielä olevan nähtävissä. Kaikkea pandemiaa edeltävää toimintaa ei ole käynnistetty uudelleen ja myös kokousten muut-

tuminen osin etäkokouksiksi vähentää aitoja kohtaamisia. Vuorovaikutuksen koettiin olevan vaikeampaa etäyhteyden kautta ja aiheuttavan helpommin väärinymmärryksiä. Omalta kohdaltani ajattelen etäkokousten osin myös lisänneen kanssakäymistä ja niiden olevan kuitenkin parempi vaihtoehto kuin pelkkä sähköpostitse käytävä keskustelu, koska olosuhteet eivät kuitenkaan aina mahdollista lähitapaamisia. Kyselyn vastauksissa tuli hyvin esille, kuinka ihmiset ovat omaksuneet myös erilaiset verkkotapaamiset ja sosiaalisen median ryhmät tavaksi ylläpitää yhteisöllisyyttä omien viiteryhmiensä ja kollegoiden kesken.

Vastaukset uusien työntekijöiden sopeutumisesta työyhteisöön olivat mielestäni havahduttavia. Jopa 30,3 % vastaajista ei osannut sanoa kuinka uudet työntekijät sopeutuvat yhteisöön, ja 10,3 % vastasi, että heidän mielestään uusien työntekijöiden ei ole helppo sopeutua työyhteisöön. Vastausten joukossa oli myös paljon avoimen tekstikentän vastauksia, joista kävi ilmi, että monien oli omalla kohdallaan ollut vaikea sopeutua uuteen työyhteisöön. Perehdytystä ei ollut ollut, se oli ollut vajavaista, tai se oli vaatinut huomattavasti työntekijän omaa aktiivisuutta.

Omalla työurallani opetuspisteet ovat osin jakautuneet hyvin laajalle, ja tämä on vaikeuttanut uusiin kollegoihin tutustumista ja heidän huomioimistaan. Oma kokemukseni on, että perehdyttäminen on suurilta osin toteutettu johdon toimesta kullakin työpaikalla. Toki pedagogisissa ja käytännön asioissa on kyennyt antamaan vertaistukea myös etänä. Varmasti useimmat vastaavat uusien kollegoiden avunpyyntöihin, mutta jos yhteistä toimipistettä ei ole, on uusi työntekijä varmasti epävarma voiko kollegoita häiritä vapaa-ajalla ja missä määrin. Lähdeaineistosta käy ilmi, kuinka tärkeää on ns. hiljaisen tiedon välittäminen työyhteisön uusille jäsenille (Paasivaara & Nikkilä 2010, 76–78). Asenteet, arvot ja toimintamallit välittyvät parhaiten kollegoiden toimesta. Ne kuuluvat olennaisena osana sosiaalisuuden prosessiin ja yhteisön rooli on siinä suuri. Jos arjen kohtaamiset ja sitä kautta vuorovaikutus on vähäistä, jää tämä hiljainen tieto helposti välittymättä ensimmäisen työvuoden aikana, joka on suunnilleen aika jonka sopeutumisprosessi kestää. Koska jokainen tarkastelee uutta työpaikkaansa omien, jo lapsuudessa omaksuttujen uskomusten, arvojensa ja aiemman työkokemuksensa kautta, sopeutumisprosessi on kullakin hyvin erilainen. Uudet näkökulmat ja ideat tuovat työyhteisöön rikkautta ja erilaisuus olisi hyvä saada valjastettua työyhteisön käyttöön, ja kaikkien ääni kuuluviin. (ks. luku 4.2).

Sosiaalisten suhteiden luomisen vaikeus uudessa työyhteisössä tuli esille kyselyn vastauksissa. Työasioissa avun saamien onkin varmasti helpompaa, ja myös avun kysyminen konkreettisissa, työhön liittyvissä asioissa helpompaa. Yhteisöltä vaaditaan avoimuutta ja vastavuoroisuutta kohdata uusi työntekijä. Toimintakulttuuriin tutustuttaminen ja uusien jäsenten huomioiminen olisi tärkeää, jotta uudet jäsenet uskaltavat osallistua, ja saavat äänensä kuuluviin.

Mielestäni huomioitavaa oli, että useimmat vastasivat perehdyttämisen tapahtuvan kollegoiden toimesta, joskin melkein yhtä suuri osa valitsi myös vaihtoehdon ”johdon toimesta”. Huolestuttavan suuri prosentti (36,6 %) kuitenkin vastasi perehdytyksen olevan työntekijän omalla vastuulla, ja myös suuri osuus (17,2 %) ei tiennyt kenen vastuulla perehdyttäminen omalla työpaikalla on. Monessa vastauksessa pedagogi kertoi toimivansa mielellään tutorina uusille opettajille, jopa vapaa-aikanaan. Toisten huomioiminen, kannustaminen ja vapaaehtoinen auttaminen kuuluvatkin hyviin alaistaitoihin. Joissakin opistoissa jo käytössä oleva tutor-opettajuus kuulostaa hyvältä, mutta olisi toki hyvä, jos sen voisi johdon taholta määritellä työtehtäväksi. Tämä asia kaipaa selvästi huomiota ja kehittämistä. Vastauksissa tuli esille hyvä huomio, että uutta työntekijää palkatessa tulisi ottaa huomioon myös hänen soveltumisensa kyseiseen työyhteisöön, ei pelkästään tulevaan tehtäväänsä. Kyselyssä tuli esille myös tapaus, jossa toimintakulttuuria muutettiin liiallisesti vastaamaan uusien työntekijöiden toimintamalleja. Vaaditaan molemminpuolisia tunnetaitoja, vuorovaikutusta ja sopeutumiskykyä, jotta yhteiselo muodostuu toimivaksi.

Haasteita yhteisöllisyyden rakentumiselle työyhteisössä ilmeni myös jonkin verran. Ajatukset olivat hyvin pitkälle saman suuntaisia. Monessa vastauksessa mainittiin kuinka tärkeää olisi, että kukin hoitaisi itselle osoitetut tehtävät; osoitettaisiin tiimihenkeä ottamalla vastuuta, näkemällä vaivaa ja osallistumalla järjestelyihin. Kollegoiden töiden hoitaminen tai niistä huolehtiminen ja mahdollinen töiden paikkaaminen koettiin useampaan otteeseen kuormittavana. Yksilöiden erilaisuudesta ja erilaisista toimintamalleista johtuvat ongelmat ja ristiriidat tuntuvat vaikuttavan monen arkeen. Joissakin opistoissa koetaan, että työt kasaantuvat viiranhaltijoiden niskoille, toisissa taas tuntiopettajien tehtäväksi. Pitkään jatkuneina tilanteet kuormittavat ja saattavat heijastua yksilön elämään huomattavan pitkän

aikaa, eikä pelkästään työelämän puolelle. Nopea puuttuminen asiaan esimiehen ja hallinnon taholta tuntuisi olevan toimiva ratkaisu, jottei tilanne pääse kehittymään pidemmälle ja vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvointiin. Näkisin että tilanteiden nopea selvittäminen on tärkeää siitakin syystä, että musiikkioppilaitoskentälle ominaisissa pienissä työyhteisöissä toimiminen on erittäin vaikeaa, jos ristiriidat jäävät selvittämättä. Alan työpaikkoja on Suomessa kaiken kaikkiaan niin vähän, että työpaikan vaihtaminen ei moniin muihin aloihin verrattuna ole helppoa, ainakaan maantieteellisesti rajatun alueen sisällä.

Työn arvostuksen kokeminen kollegoiden ja johdon taholta ilmeni tutkimuksessa mielestäni yllättävän korkeana, ja tietenkin hyvin positiivisena asiana. Kollegoiden kehumisen ja tukemisen tärkeys, sekä arvostus tulivat myös hyvin esille monessa vastauksessa. Kiitos ja palaute ovat ilmainen tapa kehittää työyhteisön toimivuutta ja tuloksellisuutta. Esimiehen merkitys on suuri palautekulttuurin luomisessa koko työyhteisöön. (ks. luku 5.5.) Kyselyn vastauksista nousseet lukemat kollegiaalisen tuen merkityksestä yli oppilaitosrajojen jakaantuivat mielestäni yllättävän tasaisesti asteikolle 1–5, ajatellen useita mainintoja, joissa kaivattiin oman soittimen kollegaa tai tuotiin esille kollegiaalisen tuen muotoja.

Useat vastaukset (100) kysymykseen kollegiaalisesta tuesta yli oppilaitosrajojen, toivat kuitenkin esiin rikkaan kollegiaalisen yhteistyön. Verkostoitumisen muiden oppilaitosten opettajien kanssa mainittiin tukevan koko alan kehitystä. Useat vastaajista toivoivat enemmän kollegiaalista kanssakäymistä oppilaitosten välillä, kun monessa oppilaitoksessa yhteys olikin jo toimivaa ja jatkuvaa. Oppilaitosten yhteisten hankkeiden mainittiin luovan mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Tällainen toimintamalli onkin ollut omalla toiminta-alueellani kasvussa viimeisinä vuosina, ja siitä on kuulunut runsaasti hyvää palautetta sekä opettajakunnalta että oppilailta. Yhteistyön lisääntyessä lisääntyy tuntemus myös toisten opistojen toimintatavoista, joka on omiaan kehittämään musiikkiopistokenttää kokonaisuudessaan. Lisääntyvä vuorovaikutus, verkostoituminen, ja sitä kautta mahdollisuus tarjota oppilaille rikkaampaa sisältöä kuin vain oman oppilaitoksen voimin, lisäävät innostuneisuutta ja aktiivisuutta, ja vaikuttavat näin vahvasti yhteisöllisyyden rakentumiseen. Asioiden näkeminen eri näkökulmista on monessa tilanteessa hyödyllistä. Vertaistuki ja kollegoiden tapaaminen on monelle tärkeää, ja niillä mainittiin olevan suuri merkitys oman pedagogisen kehityksen, sekä

oman työssäjaksamisen kannalta. Hauskaa oli, että hyvin monet vastaajista mainitsivat tärkeänä tukiverkkona jo opiskeluaikoina luomansa ystäväverkoston, jonka vertaistukeen voi luottaa ja jossa kynnys kysymysten esittämiseen on matala. Mainittiin, että varsinkin uutena työntekijänä on joskus vaikea esittää tyhmiä kysymyksiä ja että luottamuksellisessa ystäväpiirissä tällaista tunnetta ei tule.

Koska olen itse toiminut useiden vuosien ajan aktiivisesti eri musiikkiyhdistyksissä, oli ilahduttavaa huomata, että moni kokee soitinseurojen toiminnan olevan tärkeä oman oppilaitoksen ulkopuolinen tuki- ja verkostoitumismuoto. Suomessa on useita aktiivisia soitinseuroja, jotka tarjoavat oman soittimen kollegan puuttuessa monelle pedagogille kaivatun vaihtoehdon saada vertaistukea ja verkostoitua. Laajat suhteet auttavat laajentamaan vaikutuspiiriä, ja verkostossa kyetään jakamaan työssä hyödyllisiä ideoita, tietoa ja neuvoja. Omia ideoita voi myös testauttaa muilla ja avata toisille uusia näkökulmia. Verkostoja luotaessa korostuvat yhteistyökyky ja -halu, erilaisuuden kunnioitus ja toisten arvostaminen tasaveroisina kumppaneina (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 58–59). Ala tarjoaa monipuolisesti verkostoitumisen mahdollisuuksia oman työpaikan ulkopuolella, ja useimmat mainitsivatkin syyksi toimintaan osallistumiseen juuri yhteisöllisyyden kokemuksen. Näkisin että alalla on paljon osaamista, ja kaikki työpaikat eivät välttämättä kykene luomaan tarpeeksi mahdollisuuksia suunnitella ja toteuttaa erilaisia hankkeita. Silloin on hyvä, että löytyy muita tapoja toteuttaa itseään, verkostoitua, ja näin ylläpitää omaa innostuneisuuttaan ja päivittää osaamistaan.

Toisten huomioiminen, tukeminen, kannustaminen ja toisten vapaaehtoinen auttaminen, kuuluvat hyviin alaistaitoihin. Työtyytyväisyys, sitoutuminen ja hyvät alaistaidot ovat yhteydessä toisiinsa. On olennaista muistaa, että hyvät alaistaidot ja esimiestaidot korreloivat ja ovat riippuvaisia toisistaan, ja jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan johdon toimintaan. (ks. luku 4.1.2.) Alaistaitojen kehittäminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla, ja niitä voidaan kehittää monella tavalla. Kyselyssä mainittiin alaisten paremman kuuntelun ja kiinnostuksen osoittamisen vaikuttaneen positiivisesti yhteisöllisyyden tasoon. Me-henki on pitkälti riippuvainen toimivasta esimiehen ja työntekijän välisestä yhteistyösuhteesta, ja omien alais- tai esimiestaitojen ajoittainen tarkastelu on välttämätöntä. Kyky käydä avointa dialogia ja arvostaa erilaisia näkemyksiä ovat merkkejä toimivasta työsuhteesta esimiehen ja alaisen välillä. Itseohjautuvuuteen

kannustaminen ja vastuun jakaminen auttavat yhteisöä pyrkimään kohti yhteistä päämäärää. Liiallinen kontrolli estää luottamuksen syntymisen, tukahduttaa ja tappaa luovuuden. Kyselyssä tuli esille myös työntekijän kokemus esimiesten ja hallinnon välinpitämättömästä asenteesta opettajien työtä kohtaan sekä haluttomuus korjata tilannetta. Tilanteen voi nähdä olevan yhtä lailla haitallista organisaation kehittymisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, kuten myös johtajuuden mahdollinen yli-innokkuus, joka ilmenee erinomaisten suunnitelmien runsautena, mutta joita ei kyetä viemään loppuun.

Esimiestyöhön liittyvät kysymykset olisivat tutkimukseen liittyneessä kyselyssä voineet olla moninaisempia. Kyselyn vastauksiin perehtyminen toi esille esimiehen hyvin vahvan roolin yhteisöllisyyden muodostumisessa ja ohjasi myös laajentamaan hyödynnettävää lähdemateriaalia aiheesta. Useimmat maininnat yhteisöllisyyden tason muutoksesta positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan johtuivat esimiehen vaihtumisesta. Kun esimies jakaa vastuuta ja tehtäviä, työyhteisöstä muodostuu luova, innostunut ja aktiivinen. Tehtävien jakaminen lisää myös luottamusta, joka osaltaan lisää sitoutuneisuutta. Esimiehen tehtävänä on vahvistaa alaisten tietoisuutta antamalla rakentavaa palautetta, jotta he saavat mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä. (ks. luku 5.) Oleellinen esimiestaito on myös visiointi- ja ideointikyky, kyky ennakoida muutoksia ja tulevia haasteita. Kyselyssä tuli esille erään työpaikan jatkuva visiointi, josta tuloksena saatuja ideoita ei kuitenkaan koskaan viety eteenpäin. Ideoinnin lisäksi vaaditaan vahvaa johtajuutta määrittämään keinot ja toimenpiteet, joiden avulla päästään kohti yhteisesti sovittuja päämääriä, vaikka päätökset eivät aina miellyttäisikään kaikkia. Tulipalojen sammuttelu on huono toimintamalli, eikä anna yhteisölle sen kaipaamia tavoitteita tai päämääriä. Olisi tärkeää, että työntekijöillä olisi tunne, että työ on merkityksellistä ja he saavuttaisivat onnistumisen kokemuksia. Yhtä lailla tärkeää esimiehen on tunnistaa kunkin voimavarat, jottei ylikuormittaisi tunnollisia työntekijöitä. Moni kyselyyn vastannut koki mielellään pyydettäessä tai pyytämättä auttavansa kollegoitaan, ottavansa vastuuta ja olevansa joustava yhteisiä asioita sovittaessa. Työkavereistaan ja esimiehestään huolehtiminen kehittävät työpaikan me-henkeä. Olisi hyvä, kun esimiehen katsottaisiin kuuluvan yhteisöön; raja-aitoja murrettaisiin niin, ettei asetelma johdon ja opettajien välillä olisi vastakkainen.

Ystävällisyys, avoimuus, sekä kollegoiden aito ja tasapuolinen kohtaaminen nousivat kyselyn vastauksissa hienosti esille jo toimivina käytänteinä. Yleisesti arvostetaan ilmapiiriä, jossa asioista uskalletaan puhua, kyseenalaistaa ja esittää omia ajatuksiaan turvallisesti. Ilahduttavia olivat myös mietelauseet, joita kysymys käytänteistä nosti esiin. Niissäkin korostuivat positiivisuus, rehellisyys, aitous ja halu auttaa. Kysymykseen hyvistä, jo käytössä olevista käytänteistä, odotin vastaukseksi enemmän toimintamalleihin ja -tapoihin liittyviä konkreettisia ideoita. Useimmat vastauksista kuitenkin painottuivat yhteisten arvojen merkitykseen, yhdessä toimimiseen ja vuorovaikutukseen. Tässäkin kysymyksessä vastaukset jakaantuivat selkeästi kahteen; osa kannatti yhteistä tekemistä työaikana ja toiset vapaa-ajalla. Vapaa-ajan kohtaamiset katsottiin tärkeiksi, jotta tuntemus kollegoista syvenisi. Jos arkisiin kohtaamisiin ei ole mahdollisuutta, vapaa-ajalla tapahtuvaa vapaaehtoista yhteisöllistä toimintaa tunnutaan kaipaavan. Oppilaitosprojektien yhteydessä mainittiin osallistava tapa tehdä työtä, saada kaikki työskentelemään hyvällä fiiliksellä kohti yhteistä päämäärää. Tällainen toimintamalli varmasti nostattaa yhteishenkeä ja aktivoi ihmisiä antamaan oman panoksensa yhteisölle, ja nostaa myös esille erilaista osaamista.

Vastauksissa mainittiin myös, kuinka tärkeää olisi innostua toisten ideoista ja lähteä mukaan toteuttamaan niitä. Tällainen toimintamalli on omiaan kehittämään työpaikan toimintakulttuuria yhteisöllisempään suuntaan. On myös vastavuoroisesti innostavaa ja tärkeää huomata kykenevänsä ideoimaan hankkeita, joista muutkin innostuvat ja lähtevät niitä toteuttamaan. Työntekijän olisi syytä hahmottaa kokonaisvaltaisesti ympäröivä yhteisö ja oppilaitos kokonaisuudessaan, eikä keskittyä ainoastaan omaan tekemiseen ja omien ideoidensa toteuttamiseen.

Yhteisöllisyyden ja työyhteisön merkityksen esille nostamisen katsottiin olevan tärkeää ja ajankohtaista. Musiikkipedagogien työpaikkojen ja työsuhteiden moninaisuus aiheutti vastaajille jossakin määrin hankaluuksia vastata kysymyksiin, mutta mielestäni kuitenkin vastaukset olivat selkeitä, ja niistä sai kattavan kokonaiskuvan tämänhetkisestä tilanteesta. Jäi vaikutelma, että osin kentällä ollaan melko yksin, ja varsinkin ristiriitatilanteissa monesti tukea vailla. Nostettiin esille työn itsenäinen luonne, josta syystä yhteisöllinen tekeminen sen vastapainona on merkittävää ja tahtotila siihen korkea. Oli hienoa, että vastaajat olivat syven-

tyneet niin perusteellisesti kysymyksiin vastaamiseen. Perusteellisista vastauksista oli löydettävissä kattavasti ne aihepiirit, joita tämän alan tutkimuksissakin oli pidetty keskeisinä. Näkisin, että tahtotila yhteisöllisyyden ja työyhteisön kehittämiseksi musiikkioppilaitoksissa on korkea ja asiantuntemusta sen kehittämiseksi löytyy.

Jos nyt toistaisin tutkimuksen, lähettäisin sen useammassa osassa eri puolille Suomea, jotta olisi mahdollista hahmottaa jakaantuivatko vastaukset kattavasti ympäri Suomea vai keskittyivätkö joillekin tietyille alueille. Näinkin toimien vastaajien anonymiteetti olisi mahdollista säilyttää. Vastaajaa voisi myös pyytää määrittämään oman työsuhteen tyypin. Kyselyn lopussa muutama vastaaja oli jättänyt avoimen kentän vastauksen koskien johdon ja esimiehen merkitystä yhteisöllisyyden muodostumiseen. Ne huomioiden, lisäisin kyselyyn lisää kyseisen aihepiirin kysymyksiä, koska esihenkilön vaikutus tuli vahvasti esille myös lähdeaineistossa.

Tämän tutkimuksen perusteella ensisijaisia kehittämiskohteita musiikkiopistoissa yhteisöllisyyden näkökulmasta olisivat mielestäni tuntiopettajien asema työyhteisössä, uudet toimintamallit työntekijöiden perehdyttämiseen, kohtaamisten ja avoimen vuorovaikutuksen lisääminen, yhteisöllisyyteen panostaminen, nopea puuttuminen ristiriitatilanteisiin, esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen kehittäminen, ja työntekijän ohjaaminen vastuunottoon.

LÄHTEET

Aaltonen, T & Pajunen, H & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: TALENTUM Oyj.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Berman, Andrew S. "Managing the music." *Teaching Music*, vol. 22, no. 2, Oct. 2014, pp. 28+. *Gale General OneFile*, link.gale.com/apps/doc/A384779184/ITOF?u=tampere&sid=bookmark-ITOF&xid=a119297e. Accessed 26 July 2023.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Gordon, P. 2022. Reverse Mentoring. Removing Barriers and Building Belonging in the Workplace. London: Little, Brown Book Group.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki: Kauppakamari.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Heinimäki, J. 2019. Arvon porukka. Etiikka ja työyhteisö. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Hyypä, M. T. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön. Ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Juhila, K. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet, Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.07.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Jäppinen, A.-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 05.10.2023.]

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Kiviniemi K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koivumäki, J. 2008. Tutkimus yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Laine, T. 2025. Miten kokemusta voidaan tutkia. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY.

Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: Unipress.

Rubanovitch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. 1.painos. OY Imperial Sales AB/ Johtajatiimi.

Saarin, M. 2014. Perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä? Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, Tampere.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestä ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Templar, R. 2005. The Rules of Management. A Definite Code for Success. New Jersey: Pearson/ Prentice Hall Business.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. 2015. Tulkintoja erilaisiin vastauskäyttäytymisiin. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake (Google Forms)

Hei!

1 (8)

Toimin huilunsoiton opettajana Pirkanmaan alueella. Olen ollut työelämässä 30 vuoden ajan toimien hyvinkin erilaisten työyhteisöjen jäsenenä. Omista kokemuksista on herännyt kiinnostus työyhteisön vaikutuksesta työhön sitoutumiseen, innostumiseen ja hyvinvointiin. Valitsin YAMK tutkimukseni aiheeksi ”Työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkitys musiikkipedagogin työssä”. Tutkimuksen tavoitteena on 1) kartoittaa työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkityksiä musiikkipedagogin työssä musiikkiopistoissa, ja 2) edistää työyhteisöjen rakentamista tukemaan ja inspiroimaan siellä työskenteleviä yksilöitä, sekä vahvistamaan organisaation toimintaa.

Kyselyn pystyy täyttämään ja lähettämään täysin anonymisti. Vastaajan osoite ja nimi eivät rekisteröidy. Voit vastata täyttämällä monivalintakohdat, valintaikkunat ja vastaamalla myös tekstikenttiin. Kaikkiin kohtiin ei välttämättä tarvitse vastata. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 4–12 minuuttia. Kirjallisista vastauksista saan enemmän materiaalia työhöni, mutta olen erittäin kiitollinen jokaisesta saamastani vastauksesta. Jokaisella vastauksella on iso arvo työlleni, ja toivottavasti tutkimuksen valmistuttua myös omien työyhteisöjemme kehittämiseksi. Vastausaikaa on 20.4.2023 saakka.

Kiitos ajastasi ja vaivannäöstäsi!

Rea Metsähonkala

jatkuu

1. Koen työyhteisöni merkittäväksi voimavaraksi työssä jaksamiseen.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

2. Koen työyhteisöni merkittäväksi voimavaraksi työssä innostumiseen.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

3. Koen työyhteisöni merkittäväksi voimavaraksi työhön sitoutumiseen.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

4. Kuinka työpaikallasi ylläpidetään yhteisöllisyyttä?

☐ Säännölliset kokoukset

☐ Yhteiset koulutuspäivät

☐ Virkistyspäivät

☐ Yhdessä soittaminen

☐ En osaa sanoa

☐ Muu:

5. Kuinka usein olet yhteydessä oman oppilaitoksesi kollegoihin?

- ☐ Päivittäin
☐ Viikoittain
☐ Kuukausittain
☐ Harvemmin
☐ En osaa sanoa

☐ Muu:

6. Työpaikallani on riittävästi järjestettyjä kohtaamisia.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

7. Oppilaitokseni tiedotus tukee vuorovaikutusta yhteisön jäsenten kesken.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

8. Olen sitoutunut omaan työyhteisööni.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

9. Saatko tukea kollegoiltasi vai tuntuuko että asioista pitää selviytyä yksin?

1 2 3 4 5

En lainkaan ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin riittävästi

10. Toimitko mieluiten tiimissä vai yksin?

1 2 3 4 5

Yksin ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Ehdottomasti tiimissä

11. Millaisissa työtehtävissä toimit mieluiten yksin, ja millaisissa yhdessä kollegoiden kanssa?

12. Millaisissa tilanteissa toivoisit yhteisön tukea?

13. Saatko tukea esimieheltäsi?

1 2 3 4 5

En lainkaan ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin riittävästi

14. Työtäni arvostetaan johdon taholta.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

15. Työtäni arvostetaan kollegoiden taholta.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

16. Oma arviosi kyvystäsi toimia työyhteisön jäsenenä. (Esim. joustavuus, itsearviointi, vuorovaikutus).

17. Oma työkuvani työyhteisössä on selkeä.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

18. Olen tietoinen työpaikkani yhteisistä arvoista.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

19. Koen jakavani työpaikan arvomaailman.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaan mieltä

20. Koen yhteisöllisyyden merkittäväksi voimavaraksi organisaation kehittymisen kannalta.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

21. Onko yhteisöllisyyden määrä muuttunut urasi aikana?

☐ Lisääntynyt

☐ Vähentynyt

☐ Pysynyt ennallaan

☐ En osaa sanoa

☐ Muu:

22. Jos olet havainnut muutosta, kerrothan siitä tarkemmin. Esim.

näkemys tai arvio mikä muutokseen on vaikuttanut.

23. Työyhteisöni jakaa yhteisen päämäärän

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

25. Kuinka työpaikallasi toteutetaan uusien työntekijöiden sopeuttaminen työyhteisöön?

- ☐ Johdon toimesta
- ☐ Kollegoiden toimesta
- ☐ On uuden työntekijän omalla vastuulla
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Muu:

26. Kollegiaalinen tuki yli oppilaitosrajojen on itselleni tärkeää.

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin eri mieltä

27. Kerrotko tarkemmin kollegiaalisesta tuesta muiden kuin oman oppilaitoksesi opettajien kanssa?

**28. Osallistutko työn ulkopuolella musiikkiyhdistysten toimintaan?
Onko motivaattorina yhteisöllisyys vaiko jokin muu syy?**

29. Jaa oma hyvä käytäntösi yhteisöllisyyden toteutumisesta.

30. Muita terveisiä aiheeseen liittyen. Jos haluat vastata tarkemmin johonkin ylläolevista kysymyksistä, viittaathan kysymyksen numeroon. Kiitos!

Liite 2. Vastajamäärät kysymyksittäin

1.	144	2.	144	3.	144
4.	144	5.	145	6.	145
7.	145	8.	144	9.	145
10.	144	11.	107	12.	92
13.	145	14.	145	15.	145
16.	107	17.	145	18.	145
19.	145	20.	145	21.	145
22.	72	23.	144	24.	145
25.	145	26.	143	27.	100
28.	97	29.	77	30.	32