



# Orkesterimuusikoiden työnohjaus

Luova potentiaali  
yhteisöllisyyden rakentamisen ja  
yksilöllisyyden kunnioittamisen  
risteyskohdassa

PAULIINA VALTASAARI

95

STUDIA  
MUSICA

# ORKESTERIMUUSIKOIDEN TYÖNOHJAUS

Luova potentiaali  
yhteisöllisyyden rakentamisen ja  
yksilöllisyyden kunnioittamisen  
risteyskohdassa



Pauliina Valtasaari

## ORKESTERIMUUSIKOIDEN TYÖNOHJAUS

Luova potentiaali  
yhteisöllisyyden rakentamisen ja  
yksilöllisyyden kunnioittamisen  
risteykohdassa

Esitetään Taideyliopiston Sibelius-Akatemian johtokunnan suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi Musiikkitalon Camerata-salissa kesäkuun 10. päivänä 2023 kello 12.

Studia Musica 95

DocMus-tohtorikoulu

Taideyliopiston Sibelius-Akatemia 2023

**Ohjaaja**

Professori emeritus, ryhmäpsykoanalyttikko Kari Kurkela

**Ohjausryhmän muut jäsenet**

Professori Tuire Kuusi (pj.)

Professori Anne Birgitta Pessi

Tutkimusprofessori, sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakanen

**Esitarkastajat**

Kulttuuripsykologian dosentti Juhani Ihanus

Erikoistutkija, valtiotieteiden tohtori Janne Kaltiainen

**Tarkastaja**

Kulttuuripsykologian dosentti Juhani Ihanus

**Tarkastustilaisuuden valvoja**

Professori Tuire Kuusi

Tieteellinen soveltajakoulutus

Taideyliopiston Sibelius-Akatemia

DocMus-tohtorikoulu

© Pauliina Valtasaari ja Taideyliopiston Sibelius-Akatemia 2023

Kannen kuva: Riku Wallin. Julkaistu tekijän luvalla.

Kannen taitto: Satu Grönlund

Paino: Hansaprint 2023

Helsinki 2023

ISBN 978-952-329-314-4 (nidottu)

ISSN 0788-3757 (nidottu)

ISBN 978-952-329-315-1 (PDF)

ISSN 2489-8155 (PDF)

## Abstrakti

Pauliina Valtasaari

Orkesterimuusikoiden työnohjaus – Luova potentiaali yhteisöllisyyden rakentamisen ja yksilöllisyyden kunnioittamisen risteyskohdassa

Taideyliopisto, DocMus-tohtorikoulu, tieteellinen soveltajakoulutus 2023, 336 sivua (+ lähteet ja liitteet 53 sivua)

Tässä hankkeessa on tutkittu orkesterimuusikoiden työhyvinvointia sekä kehitetty orkesterimuusikoille soveltuva työnohjausmetodi haastattelu- ja toimintatutkimuksen keinoin. Orkesterityön erityiskysymykset eivät välttämättä ole tuttuja muilla aloilla työskenteleville työnohjaajille. Yleisten stressitekijöiden lisäksi muusikon työssä on erityispiirteitä, jotka voivat lisätä muusikoiden psykososiaalista kuormitusta. Työnohjausta toteutetaan hyvin vähän orkestereissa, eikä sen vaikuttavuudesta muusikoille ole tiettävästi tehty aiempaa tutkimusta. Olen kehittänyt ja testannut työnohjausmenetelmän, jonka on tarkoitus palvella orkesterimuusikoiden tarpeita ja vahvistaa heidän työhyvinvointiaan läpi uran.

Tutkimus- ja kehittämishanke on toteutettu kahdessa osassa vuosien 2019–2021 aikana, ja siihen osallistui yhteensä 22 muusikkoa viidestä eri sinfoniaorkesterista. Haastattelututkimukseen osallistui 11 muusikkoa kolmesta eri orkesterista. Haastatteluanalyysin taustateorioina on käytetty Kernberg-ryhmän objektisuhdeteoriaa, Rom Harrén positiointiteoriaa sekä Wilfried Bionin ryhmäpsykoanalyttistä teoriaa. Teoriaohjaavassa analyysissä muusikoiden puheessa erottui kuusi sosiaalista positiota, joista kolme tulkittiin konstruktivisiksi ja kolme destruktiivisiksi.

Haastattelututkimuksen tulokset toimivat lähtökohtana muusikoiden työnohjausmetodin kehittämisessä. Toimintatutkimus, jossa metodia testattiin, toteutettiin tarjoamalla kahden eri orkesterin muusikoille viisi työnohjauskertaa. Mukana oli yhteensä 11 muusikkoa. Muusikoiden työnohjauksessa sovellettiin psykodynaamisesti suuntautuneen työnohjauksen ja kognitiivisen lyhytterapian menetelmiä. Tapaamiset videoitiin ja osallistujilta kerättiin kirjallista palautetta työnohjauksesta. Työnohjausmetodia kehitettiin tapaamisten välillä ja tutkimusinterventtioiden jälkeen tutkijan kirjaamien havaintojen, analysoidun videomateriaalin ja tutkittavilta saadun palautteen perusteella. Lopullisen työnohjausmetodin tavoite on haastatteluaineistoista erottuva

*myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* positio, joka ilmenee työnohjausmetodin viidessä avainelementissä (itsemyötätunto, toivo, realistinen optimismi, viisaus ja resilienssi).

Esitän, että orkesterimuusikot hyötyvät työnohjouksesta, jossa huomioidaan heidän erityistarpeensa ja työkulttuurinsa ja joka toteutetaan alaa tuntevan työnohjaajan toimesta. Työnohjausprosessin on suositeltavaa olla vähintään viiden tapaamiskerran mittainen. Työnohjaus voi vahvistaa muusikoiden yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja ja rohkaista heitä löytämään rakentavia ratkaisuja työnsä psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Sen vuoksi työnohjaus saattaa ennaltaehkäistä pitkällä aikavälillä muusikoiden stressiperäistä oireilua.

Hakusanat: työnohjaus, muusikot, orkesterimuusikot, psykososiaaliset kuormitustekijät, subjekti-objektisuhdemallit, positiointiteoria, ryhmädynamiikka

## Abstract

Pauliina Valtasaari

Career supervision for orchestra musicians – Creative potential in constructing communality and reverencing individuality

University of the Arts Helsinki, DocMus doctoral school, academic applied studies programme  
2023, 336 pages (+ references and appendix 53 pages)

This is a research project of occupational wellbeing of orchestra musicians and creating a professional supervision method for orchestra musicians by means of interview and intervention studies. Career supervisors from other professional fields might not be familiar with the core questions of orchestra work. Beside general stress factors musicians' work has some special features that may increase the psychosocial load. No studies focus on the impact of career supervision on musicians' wellbeing, presumably because of low prevalence of these actions in orchestras. My aim was to create and test a modified supervision method that serves the specific needs of orchestra musicians and strengthens their occupational wellbeing through their career span.

The research and development process was performed in two parts with 22 musicians from five Finnish symphony orchestras during 2019–2021. The first part was an interview study among 11 musicians from three orchestras. Interview data were analysed using the theory of subject–object-relations by Kernberg-group, positioning theory by Rom Harré, and the theory of group dynamics by Wilfried Bion. Six social positions were distinguished in theory directed analysis, of which three were interpreted constructive and of which three were interpreted destructive.

The results of interview study were used as background data when the supervision method was created. Intervention study, which the supervision method was developed and tested with, was executed by offering five supervision sessions for 11 musicians in two different orchestras. Existing methods of psychodynamically oriented supervision and cognitive short therapy were applied to musicians' supervision. The sessions were filmed, and written feedback were gathered from the participants. The supervising method was developed between the sessions and after the interventions based on analysis of the recorded material, perceptions written by researcher, and the feedback of informants. The goal of the final supervising method was the position of *compassionate self*, that stands out from the interview data and is expressed in the five key



elements of the supervising method (self-compassion, hope, realistic optimism, wisdom, and resilience).

My findings show that orchestra musicians benefit from career supervision, which is tailored for their needs, working culture, and schedules, and is preferably carried out by a supervisor who gets acquainted to the special features of musicians' working life. It is recommended to offer at least five supervising sessions per group. Supervision can increase musicians' personal and communal resources and empower them to find constructive solutions for the psychosocial stressfactors in their working life. Hence, supervision may be a preventive procedure against stress-related disorders among musicians in the long term.

Keywords: career supervision, musicians, orchestra musicians, psychosocial demands, subject-object relations, positioning theory, group dynamics

## Esipuhe

Tiesin jo varhain, että haluan ammattimuusikoksi. Pääsin opiskelemaan viulunsoittoa Sibelius-Akatemiaan ja tein vielä täydentäviä opintoja Zürcher Hochschule der Künsteissä Sveitsissä. Päädyin 22-vuotiaana ensimmäisen viulun soittajaksi sinfoniaorkesteriin, ja toimin kyseisessä virassa 14 vuoden ajan. Vaikka muusikon työ on ainutlaatuista ja palkitsevaa, omalla kohdallani työn kuormitustekijät muuttivat elämäni suuntaa pysyvästi. Muusikon urani katkesi soittoperäiseen käsivammaan, ja jouduin vakavasti pohtimaan, miten rakennan tulevaisuuteni uudelleen. Vaikka muusikkoudesta luopuminen oli iso identiteettikriisi ja surutyö vei aikaa, minulle oli lopulta hyvin selvää, mihin haluan aiemman työkokemukseni ja osaamiseni kanavoidsa. Tieni väitöstutkijaksi avautui tämän odottamattoman elämänmuutoksen myötä.

Muistan jo 15-vuotiaana pohtineeni päiväkirjassani, minkälaisiin erilaisiin lopputuloksiin vaihtoehdotiset elämänvalintani voisivat johtaa. Havaitsin yli kaksi vuosikymmentä myöhemmin, että olin intuitiivisesti käyttänyt dialektisen kirjoittamisen tekniikkaa, johon tutustuin myöhemmin kognitiivisessa lyhytterapiakoulutuksessa. Syvä kiinnostukseni psykososiaaliseen hyvinvointiin ja mielekkään elämän pohtimiseen ovat olleet keskeisiä liikkeellepanevia voimia myös kehittämishankkeessani. Orkesterissa työskennellessäni tein monenlaisia implisiittisiä havaintoja työn psykososiaalisista kuormitus- ja voimavaratekijöistä, mutta minulla ei tuolloin vielä ollut riittävän tarkkoja käsitteitä noille työelämän ilmiöille, joita sain itsekin kokea.

Kiitän lämpimästi ohjaajaani, ryhmäpsykoanalyttikko professori emeritus FT Kari Kurkela, joka uskoi ideaani muusikoiden työnohjausmetodin kehittämisen tavatessamme ensimmäisen kerran syksyllä 2015. Hän on väsymättä antanut viisasta ja yksityiskohtaista palautetta teksteistäni ja ollut minulle kiistatta tärkein psykodynaamisen viitekehysten opettaja. Lämmin kiitokseni kuuluu myös professori MuT Tuire Kuuselle, joka on tukenut minua lujalla lempeydellä opintoja valvovan ohjaajan roolissa, auttanut tutkimusaineiston keräämiseen liittyvissä eettisissä ja teknisissä haasteissa sekä antanut teksteistäni kullannarvoista palautetta. Kiitän myös ohjausryhmäni muita jäseniä kirkkososiologian ja empiirisen hyvinvointisosiologian dosentti, professori Anne Birgitta Pessiä ja Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori, sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakasta, jotka ovat antaneet tärkeitä tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä neuvoja, syventäneet ymmärrystäni työhyvinvointitutkimuksen tekemisestä ja rohkaisseet minua myötätunnolla ja ilolla kulkemaan läpi pitkän kasvuprosessin. Kiitän lämpimästi esitarkastajiani kulttuuripsykologian dosentti Juhani

Ihanusta ja Työterveyslaitoksen erikoistutkija VTT Janne Kaltiaista kiinnostuksesta perehtyä tutkimus- ja kehittämishankkeeseeni. Yksityiskohtaisesta kielentarkastuksesta kiitän FT Anni Jääskeläistä. Kiitos Suomen Kulttuurirahastolle, joka myönsi minulle apurahan työnohjaajakoulutuksen kulujen kattamiseksi sekä Työsuojelurahastolle, jonka vuoden mittaisen väitöskirjastipendin turvin sain viimeistellä tämän hankkeen. Kiitän erityisesti kaikkia haastattelu- ja interventiotutkimuksiini osallistuneita muusikoita sekä orkestereiden intendenttejä, jotka tiedottivat tutkimuksestani muusikoille ja mahdollistivat työnohjausinterventioiden ja edukatiivisten luentojen järjestämisen orkestereille. Kiitän myös niitä intendenttejä, jotka vastasivat kysymyksiini orkestereiden työehtosopimuksista, työtehtävien sisällöistä ja vastuualueista.

Kiitän lämpimästi organisaatioanalyttikko-työnohjaaja Marianne Tensingiä ja organisaatioanalyttikko-työnohjaaja Atso Juotea, jotka toimivat pääkouluttajina Metanoia Instituutin työnohjaajakoulutuksessa. Kiitän myös Integrum-instituutin psykoterapeuttikouluttaja Juhani Laaksoa, jonka opissa sain syventyä kognitiivisen lyhytterapian menetelmiin. Kiitän yliopistonlehtori FT Päivi Arjasta, joka on johdattanut minut esiintymisvalmennuksen ja musiikkilääketieteen äärelle. Päivin rohkaiseva asenne ja avuliaisuus ensimmäisten tekstieni lukemisessa olivat merkittäviä jo hankkeen alkumetreillä. Kiitän myös Virite-työryhmässä toimineita Helmi Kuusta, Silja Nummea ja Päivi Rissasta, joiden kanssa sain oppia orkestereiden työhyvinvoinnin kehittämistyöstä ja yhteiskirjoittamisesta. Kiitän sydämellisesti kaikkia ystäviäni, opettajiani ja opiskelutovereitani, joiden kanssa olen saanut kasvaa näiden vuosien aikana.

Kiitän vierellä kulkemisesta ja syväluotaavista keskusteluista lapsuudenystäväni Marjo Kivistä, jonka kanssa olemme jakaneet kiinnostuksen monenlaisiin taide-elämyksiin ja istuneet yhdessä lukemattomilla psykologian luennoilla. Lämmin kiitokseni Elina Ruuskaselle, joka on pitkän ystävyysaikana lukenut tekstejäni ja kulkenut rinnallani silloinkin, kun tulevaisuuteni on näyttänyt olevan hämärän peitossa. Kiitän syvästi vanhempiani Hannele ja Risto Valtasaarta, jotka ovat opettaneet minulle rohkeutta tavoitella unelmiani ja sinnikkyyttä nousta takaisin jaloilleni vastoinkäymisen kohdatessa. Kiitän lämpimästi omien vanhempieni rinnalla appivanhempiani Outi ja Antero Helanterää, jotka ovat tukeneet perhettämme monin tavoin näinä vuosina sekä auttaneet lukemattomat kerrat lastenhoidossa ja ruuhkavuosiarjen hallitsemisessa. Kiitos Riku Wallinille kannen valokuvasta sekä monenlaisesta teknologisesti avusta. Kiitän rakkaita tyttäriäni Selmaa ja Matilda, jotka pitävät huolen, että jokainen päivä on *"kaikkeaa muuta, kunhan ei vaan*

*puolikuollutta, nukkuvaa elämää!"* (näin kuvaili Minna Canth elämänsä kirjeessään Kaarlo Brofeltille elokuussa 1884).

Sanat eivät riitä ilmaisemaan kiitollisuutta, jota haluan osoittaa puolisoani Ilkka Helanterää kohtaan. Hän on ollut elämäni peruskallio kaikki nämä vuodet: pitänyt arjen kompassin oikeassa asennossa kantaen suurta vastuuta niin lastemme hyvinvoinnista kuin kodistammekin, mutta myös auttanut jatkuvasti tutkimuksen tekoon liittyvissä teknisissä ja käytännöllisissä kysymyksissä. Hän on jakanut kanssani suurimmat ilot sekä jaksanut lohduttaa ja tukea minua elämäni tuskaisimpina hetkinä. Ilman Ilkan rakkautta, arjen kumppanuutta ja kärsivällisyyttä tämä hanke ei olisi ollut mahdollinen.

Helsingin Katajanokalla 16.4.2023

Pauliina Valtasaari

# Sisällys

## Sisällysluettelo

<i>Esipuhe</i> .....	9
<i>Sisällys</i> .....	12
<b>1 Johdanto</b> .....	<b>16</b>
1.1 Kehittämistehtävä .....	20
1.1.1 Muusikon työhyvinvoinnista huolehtiminen vaatii moniammatillista osaamista .....	20
1.1.2 Psykososiaalisen tuen tarve muusikon työssä .....	21
1.1.3 Työnohjauksen määritelmä tässä tutkimuksessa .....	22
1.2 Tutkimuskysymykset .....	23
<b>2 Kehittämistyön teoreettiset ja tutkimukselliset lähtökohdat</b> .....	<b>24</b>
2.1 Voimavara- ja kuormitustekijät työelämässä .....	24
2.1.1 Yleiset psykososiaaliset kuormitustekijät työelämässä .....	24
2.1.2 Psykologiset perustarpeet ja työn imu .....	25
2.2 Muusikoiden psykososiaaliset kuormitustekijät .....	29
2.2.1 Julkisuus ja esiintymisjännityksen hallinta .....	29
2.2.2 Henkilökohtaiset riskitekijät .....	32
2.2.3 Ohjelmisto .....	34
2.2.4 Kilpailu .....	35
2.2.5 Työkonteksti .....	35
2.2.6 Sairaudet ja vammat .....	36
2.2.7 Kritiikki .....	37
2.2.8 Orkesteri työyhteisönä – odotukset ja todellisuus .....	38
2.2.9 Muusikoiden oireilu verrattuna muuhun työväestöön .....	42
2.2.10 Muusikon työn erityispiirteet peilattuna yleisiin työelämän kuormitustekijöihin .....	43
2.3 Muita kuormitustekijöitä työelämässä .....	47
2.3.1 Työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu työssä .....	48
2.3.2 Määräaikaisiin työsuhteisiin liittyvät erityispiirteet ja stressitekijät .....	57
2.4 Työnohjaus ammatillisena voimavarana .....	63
<b>3 Kehitettävän työnohjausmetodin teorettinen tausta</b> .....	<b>68</b>
3.1 Rom Harré: Positiointiteoria .....	68
3.1.1 Positiointiteorian juuret sosiaalisessa konstruktionismissa .....	68
3.1.2 Positiointiteoria .....	69
3.1.3 Positiointiteoria orkesteriyhteisössä .....	72
3.2 Subjekti–objekti-suhdemallit .....	74
3.2.1 Subjekti–objekti-suhdemallit ryhmäpsykoanalyttisessä viitekehyksessä .....	75
3.2.2 Perusolettamustiloista kohti työryhmätilaa .....	78
3.3 Harrén positiointiteorian ja subjekti–objekti-suhdemallien välinen vuoropuhelu .....	83
3.4 Työnohjausmetodin avainelementtien teorettinen tausta .....	84
3.4.1 Itsemyötätunto .....	85
3.4.2 Toivo ja realistinen optimismi .....	86
3.4.3 Kolmiulotteinen viisausmalli .....	87
3.4.4 Resilienssi .....	89

3.5 Tutkimuseettinen pohdinta.....	90
<b>4 Tutkimusmenetelmät .....</b>	<b>96</b>
4.1 Haastattelu .....	96
4.1.1 Haastattelukysymysten suhde teoriaan .....	96
4.1.2 Haastattelun metodologinen tausta .....	97
4.1.3 Haastattelujen toteutus .....	98
4.1.4 Haastattelun funktionaalinen suhde projektini tavoitteisiin .....	100
4.1.5 Haastatteluaineiston analyysimenetelmä .....	101
4.2 Toimintatutkimus spiraalimaisena prosessina.....	102
4.3 Työnohjaaja, tutkija ja kehittäjä vaihtuvina rooleina.....	104
<b>5 Haastatteluaineiston kuvaus .....</b>	<b>107</b>
5.1. Aineistosta nousseet teemat.....	107
5.1.1 Ammatilliset teemat .....	107
5.1.2 Sosiaaliset teemat.....	111
5.1.3 Terveydelliset teemat .....	112
5.2 Työn imun ja yksityiselämän välinen dynamiikka.....	112
5.3 Työnohjaukseen liittyvät tarpeet.....	113
<b>6 Haastatteluaineiston analyysi .....</b>	<b>115</b>
6.1 Tilannekohtaiset subjekti–objekti-suhdemallit ja positiot tässä aineistossa .....	118
6.2 Konstruktiiviset positiot.....	121
6.2.1 Ryhmäpositiot: ryhmän hyväksyntää kaipaava minä ja ryhmän eduksi toimiva minä .....	121
6.2.2 Yksilöllisyyttä tarvitseva minä.....	124
6.2.3 Myötätuntoinen, hyvää tekevä minä.....	126
6.3 Destruktiiviset positiot .....	130
6.3.1 Hylätty minä .....	130
6.3.2 Arvoton minä .....	136
6.3.3 Minä vallankäytön kohteena .....	140
6.4 Positioiden rinnakkaisuus ja tilannekohtaisten objekti-suhdemallien väliset liukumet .....	143
<b>7 Toimintatutkimus ja työnohjausmetodin kehittämistyö .....</b>	<b>145</b>
7.1 Työnohjausinterventio 1 .....	149
7.1.1 Ensimmäinen tapaamiskerta: Prosessin alku ja ryhmäytyminen .....	149
7.1.2 Toinen tapaamiskerta: Psykologinen turva .....	154
7.1.3 Kolmas tapaamiskerta: Sisäinen puhe .....	161
7.1.4 Neljäs tapaamiskerta: Arvotyöskentely .....	166
7.1.5 Viides tapaamiskerta: Konfliktit ja prosessin päättäminen.....	173
7.2 Työnohjausmetodin muokkaaminen .....	178
7.3 Työnohjausinterventio 2 .....	184
7.3.1 Ensimmäinen tapaamiskerta: "Enkeli sininen ja Taistelevat metsot" .....	184
7.3.2 Toinen tapaamiskerta: "Traditiot ja muutoshalu kohtaavat" .....	197
7.3.3 Kolmas tapaamiskerta: "Erilaiset stressitekijät" .....	205
7.3.4 Neljäs tapaamiskerta: "Orkesterin yhteiset arvot moraalisenä selkärankana" .....	218
7.3.5 Viides tapaamiskerta: "Kohti realistista optimismia" .....	226
7.4 Reflektiivisen kirjoittamisen sisältöanalyysi .....	236
7.4.1 Kyselyn rakenne .....	237
7.4.2 Muusikoiden työnohjausodotukset ja -tarpeet.....	238
7.4.3 Myötätuntoinen viisaus orkesterityössä.....	239

7.4.4 Reflektiivinen viisaus orkesterityössä .....	240
7.4.5 Kognitiivinen viisaus orkesterityössä .....	244
7.4.6 Toivo, resilienssi, realistinen optimismi ja psykologiset perustarpeet .....	246
7.4.7 Muut muusikon työtä tukevat voimavarat .....	249
7.4.8 Työnantajan vastualueet .....	250
7.4.9 Tulevaisuuden työnohjaus .....	251
7.4.10 Kirjoitustehtävän muokkaaminen interventioiden välillä .....	252
7.5 Työnohjausmetodin viimeistely .....	255
<b>8 Työnohjausmetodi .....</b>	<b>259</b>
8.1 Työnohjauksen edellytykset .....	260
8.1.1 Ohjattavan sisäinen motivaatio työskentelyä kohtaan .....	260
8.1.2 Systeeminäkökulma: työyhteisön vika vai yksilön vastuu? .....	261
8.2 Avainelementit työnohjauksessa .....	264
8.2.1 Itsemyötätunto .....	264
8.2.2 Toivon vahvistaminen ja realistinen optimismi .....	266
8.2.3 Itsemyötätunto ja toivo realistisen optimismin edellytyksenä .....	268
8.2.4 Viisaus ja resilienssi .....	270
8.2.5 Työnohjauksen avainelementit konstruktivisten objektiivisuhdemallien viitoittajina – kohti voimaantumista! .....	271
8.3 Työnohjaus prosessina .....	272
8.3.1 Työnohjausprosessin lähtötaso ja suunta .....	272
8.3.2 Työnohjausprosessin kesto .....	273
8.3.3 Työnohjauksen osat ja prosessin kulku .....	275
8.4 Työnohjauksen tavoitteet .....	276
8.4.1 Työnohjauksen vaikuttavuuden mittaaminen .....	276
8.4.2 Työnohjauksen tavoite: <i>myötätuntoinen, hyvää tekevä minä</i> .....	278
8.5 Työnohjaajan sisäinen maailma .....	279
8.5.1 Relaxed concentration – levollinen keskittyminen .....	279
8.5.2 Työnohjaaja fenomenologina .....	282
8.5.3 Työnohjaajan spiritualiteetti ja reflektiiviset taidot .....	283
8.6 Käytännön metodit työnohjauksessa .....	284
8.6.1 Reflektiivinen kirjoittaminen .....	284
8.6.2 Psykososiaalinen edukaatio ja jaettu inhimillisuus .....	285
8.6.3 Toiminnalliset menetelmät .....	286
8.6.4 Erityiskysymyksiä orkesterikontekstiin .....	293
<b>9 Johtopäätökset .....</b>	<b>296</b>
9.1 Työnohjausmetodini pähkinänkuoressa .....	297
9.2 Hierarkia ja valtasuhteet .....	298
9.2.1 Äänenjohtajat ja tuttujohtajat .....	299
9.2.2 Kapellimestarit .....	301
9.3 Johtopäätökset työnohjausmetodin toteuttamisesta .....	304
9.3.1 Viiden tapaamiskerran työnohjausprosessi .....	305
9.3.2 Työnohjaus interventiona .....	306
9.3.3 Havaintoja reflektiivisestä kirjoittamisesta .....	308
9.4 Oma roolini muusikkotaustaisena työnohjaajana – objektiivisuuden haasteet .....	309
9.5 Mitä on muusikoiden työnohjaus? .....	311
<b>10 Kohti käytännön työelämää! – Suuntaviivoja tulevaisuuden orkestereiden toimintakulttuurin kehittämiseksi .....</b>	<b>314</b>

10.1 Toimijuus yksilönä yhteisössä .....	315
10.2 Vuorovaikutuskulttuuri.....	317
10.3 Muusikon työssä kehittyminen.....	318
10.4 Menettelytavat päätöksentekotilanteissa.....	323
10.5 Hierarkia on hyvä renki, mutta huono isäntä.....	324
10.6 Ammatillinen arvostus ja psykologiset perustarpeet.....	327
10.7 Defensiivisen käyttäytymisen tunnistaminen - mistä on kysymys? .....	329
10.8 Henkilöstöhallinnon vastuulla olevia erityiskysymyksiä .....	330
10.9 Työnantajan tuki työnohjauksen mahdollistajana .....	333
10.10 Työnohjauksen rakenteet ja reunaehdot organisaatioissa .....	334
10.11 Päätössanat.....	335
<i>Lähdeluettelo .....</i>	<i>337</i>
<i>Käsitelista .....</i>	<i>365</i>
<i>Liitteet .....</i>	<i>369</i>
A. Haastattelukysymykset.....	369
B. Arvotyöskentelytehtävä.....	376
C. Reflektiivisen kirjoittamisen kysymykset, interventio A ja interventio B .....	381
D. Kutsukirje haastattelututkimukseen orkestereille .....	385
E. Kutsukirje työnohjausinterventioihin orkestereille .....	387



# 1 Johdanto

Olen kehittänyt muusikoille suunnatun työnohjausmetodin, jonka tarkoitus on vahvistaa muusikoiden yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja työssään. Hankkeeni sisältää muusikoiden työhyvinvointiin liittyvien taustateorioiden ja -tutkimusten perusteella toteutetun haastattelututkimuksen, työnohjausmetodia kehittävän toimintatutkimuksen sekä muusikkoryhmien kanssa kehitetyn työnohjausmetodin kuvauksen.

Hankkeeni teoreettisen taustan muodostaa kirjallisuus, joka käsittelee yleisesti työelämässä havaittuja psykososiaalisia kuormitustekijöitä (Nieuwenhuijsen ym. 2010), musiikkialan erityisiä kuormitustekijöitä (Vervainioti & Alexopoulos 2015), työn imua (Hakanen 2004; Hakanen 2009; Hakanen 2011; Hakanen ym. 2008; Warr 1999) sekä itseohjautuvuusteoriaa (Deci & Ryan 2000).

Tutkimusaineiston keräsin kahdessa osassa. Toteutin ensin kehittämistyön perustaksi puolistrukturoidut teemahaastattelut, joihin osallistui 11 muusikkoa kolmesta suomalaisesta sinfoniaorkesterista. Laitimani haastattelukysymykset perustuvat yllä oleviin teoreettisiin lähtökohtiin, ja ne käsittelevät muusikon työn voimavara- ja kuormitustekijöitä sekä erityispiirteitä. Haastatteluaineisto on analysoitu teoriaohjaavasti käyttäen Kernberg-ryhmän objektiiviteoriaa (Clarkin ym. 2006; Kernberg 2012; Kurkela 2013a), *Rom Harrén* positiointiteoriaa (Harré & Langenhove 1999; Harré & Moghaddam 2003) sekä *Wilfried Bionin* ryhmäpsykoanalyttistä teoriaa ryhmän perusolettamustiloista (Bion 1961; Kurkela 2013b; Kurkela 2014). Haastatteluaineiston analyysi tarjosi muusikkokeskeistä perustaa työnohjausmetodin kehittämiseksi, mutta aineisto toimii myös itsenäisenä orkesterimuusikoiden työhyvinvointitutkimuksena.

Aineiston keruun toisessa vaiheessa testasin ja kehitin saadun palautteen myötä edelleen työnohjausmetodiani kahdessa ryhmätyönohjausinterventioissa kahden eri orkesterin muusikoiden kanssa. Hyödynsin myös ensimmäisessä vaiheessa keräämäni haastatteluaineistoa interventioiden ja työnohjausmetodini suunnittelutyössä. Keräsin työnohjausryhmiin osallistujilta kirjallista palautetta ja reflektiivisen kirjoittamisen tehtäviä, jotka olivat keskeistä materiaalia työnohjausmetodin kehittämisen vaiheessa. Reflektiivisen kirjoittamisen tehtävien kysymykset perustuivat kolmiulotteiseen viisusmalliin (Ardelt 2003), ja analysoin ne teoriaohjaavasti.

Kehittämäni työnohjausmetodi on kognitiivis-psykodynaamisesti orientoitunut, ja siinä on lisäksi edukatiivisia elementtejä. Orkesterimuusikoille ei ole tiettävästi aiemmin kehitetty tutkimusperustaista työnohjausmetodia. Tavoitteeni on tarjota oma osuuteni uuden tutkimustiedon tuottamiseen ja kestävien ratkaisujen pohtimiseen, jotta olemassa olevia kuormitustekijöitä voitaisiin tulevaisuudessa ennaltaehkäistä ja lievittää.

Tarkoitukseni oli tarkastella orkesterityötä samanlaisten kriittisten silmälasien läpi kuin muitakin ammattialoja tai työelämää tarkastellaan. Työn riskitekijöiden ja rakenteellisten heikkouksien pohtiminen tutkimustiedon valossa voi tukea merkittävästi työyhteisöjen potentiaalia ja ammatillista kehittymistä. Olisi vahinko ajatella, että on yksilön valinta hakeutua orkesterityöhön ja että valinnan tehtyään muusikon tulisi hyväksyä työn kuormitustekijät sellaisenaan vailla mahdollisuutta kehittää työtä ja yhteisön toimintakulttuuria aiempaa paremmaksi. Hyvissäkin työyhteisöissä on aina jotain kehitettävää. Itse asiassa juuri siksi ne ovat hyviä työyhteisöjä, että niissä reflektoidaan jatkuvasti omaa toimintakulttuuria.

### *Miksi työnohjausta muusikoille?*

Keskeinen lähtökohta muusikoille soveltuvan työnohjausmetodin kehittämiseksi oli oma kokemukseni orkesterimuusikon työstä. Oman kokemukseni mukaan, mutta myös lukuisten tutkimusten perusteella (ks. esim. Vervainioti & Alexopoulos 2015), työssä vaaditaan kurinalaista itsensä johtamista mutta samalla kykyä mukautua nopeasti lähes mihin tahansa taiteellis-teknisiin vaatimuksiin. Orkesterimuusikon ammattitaitoon kuuluvat laajojen kokonaisuuksien hallinta ja nopea oppimiskyky, itsenäinen soittoteknisten haasteiden ratkaiseminen ja omasta soittokunnosta huolehtiminen, esiintymisjännityksen hallinta ja paineensietokyky kilpailullisella alalla, julkiselle kritiikille alttiiksi asettuminen sekä vuorovaikutustaidot, jotka ovat usein paljon enemmän kehollisia kuin sanallisia. Kokemukseni mukaan orkesteriyhteisöissä voi olla näkyviin työtehtäviin liittyvien hierarkioiden lisäksi myös sosiaalisia hierarkioita, jännitteitä ja kilpailuasetelmia. Epäviralliset rakenteet saattavat olla vaikeasti havaittavissa ulkoa päin, mutta ne voivat vaikuttaa päivittäiseen työntekoon ja kommunikaatioon.

Kun toimin orkesterimuusikkona, työnohjausta ei tarjottu osana työtä. Kokemukseni mukaan orkesterimuusikoiden työhyvinvointiin liittyvät haasteet hoidetaan pitkälti työterveyshuollon ja työnantajan kanssa, eikä niistä keskusteleminen ole kuulunut työpaikalle. On vaikeaa arvioida, kuinka paljon vastuu orkesterimuusikoiden hyvinvoinnista on menneinä vuosikymmeninä ollut

yksilön harteilla koko yhteisön kantaman vastuun sijaan, sillä psykososiaalisesta kuormituksesta on vasta viime vuosina alettu keskustella avoimemmin muusikkoyhteisöissä. Olen myös todennut, että muilla aloilla arkipäiväiset työelämän käsitteet saattavat olla vieraita muusikon työssä. Työelämän kuormitustekijöihin voi olla vaikeaa puuttua, jos ilmiöitä ei ole koskaan yhdessä määritelty ja sanoitettu.

Olen itse ollut muusikkona ryhmätilanteessa, jota fasilitoi kokenut ammattilainen. Hän ei kuitenkaan tuntenut orkesterityötä riittävästi, jolloin tilanne meni lukkoon ja yhteisön muusikot suhtautuivat pitkän aikaa varauksellisesti kaikenlaiseen ohjaustyöhön. Muusikoilla on vahva ammatillinen identiteetti, ja he haluavat, että he tulevat ymmärretyksi. Tämä tarkoittaa usein perehtymistä alan erityispiirteisiin, sillä orkesterityö on hyvin erilaista luonteeltaan kuin vaikkapa asiantuntija- tai tietotyö.

Vaikka kaikkien alojen työnohjauksissa ollaan pitkälti inhimillisten ja universaalien perustarpeiden ytimessä, kokemukseni mukaan luottamuksen rakentumisen kannalta on tärkeää, että työnohjaaja ja ohjattavat puhuvat samaa ”kieltä” ja käsittelevät työelämän ilmiöitä ohjattavien arkitodellisuudesta käsin. Kokemukseni mukaan kaupallisilta ja it-aloilta tutut työelämän käsitteet herättävät usein muusikoissa ärtymystä, sillä ne tuntuvat irrallisilta ja vierailta eivätkä välttämättä kuvaa muusikon todellisuutta riittävän tarkasti.

Koska muusikoiden työnohjausta on toteutettu hyvin marginaalisesti, eivät myöskään työnohjaajat ole voineet laajalti perehtyä ja tutustua alan erityispiirteisiin. Tämän tutkimuksen yksi keskeinen tavoite on ollut sanoittaa muusikoiden psykososiaalisia kuormitustekijöitä muusikoiden kielellä ja tuottaa monipuolista tietoa orkestereiden työhyvinvoinnista. Tavoitteena on näin palvella paitsi muusikoita ja orkestereiden hallintohenkilökuntaa myös alalla toimivia työnohjaajia.

Muusikoiden työnohjausmetodin kehittäminen alkoi tutkimuskysymysten pohtimisella sekä oman tutkijapositioni hahmottamisella. Minun on täytynyt astua omista muusikon kokemuksistani riittävän kauas, jotta voisin nähdä lähelle. Objektivistista tietoa muusikoiden työstä ei voi saada muuten kuin menemällä muusikoiden luo. Tämä on edellyttänyt monta eri vaihetta, kuten kolmen erilaisen tutkimusaineiston keräämistä (haastattelut, interventiot ja ohjattavien kirjalliset tuotokset), useampia analyysimenetelmiä ja riittävän kattavaa teoreettis-metodologista taustaa.

Tutkitun tiedon tuottaminen on jo itsessään tärkeää, mutta olen halunnut myös tarjota oman kontribuutioni siihen, miten tutkimustietoa voidaan hyödyntää ja soveltaa konkreettisesti muusikoiden hyväksi. Tuloksena on orkesterikontekstiin kehittämäni työnohjausmetodi, jonka tarkoitus on tukea muusikoita heidän jokapäiväisessä arjessaan. Otan myös tutkimuksessani kantaa orkestereiden rakenteellisiin ja toimintakulttuuriin liittyviin seikkoihin, joiden kehittämistä olisi hyvä pohtia organisaatiotasolla, sillä kaikkiin kuormitustekijöihin ei voi vaikuttaa työnohjauksella.

### *Tutkimus- ja kehittämistyön kokonaisrakenne*

Esittelen luvussa 2 työelämän ja muusikoiden työn voimavara- ja kuormitustekijät, jotka ovat hankkeeni lähtökohdat, ja kuvaan niitä teoreettisesti. Olen syventynyt lisäksi työpaikkakiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun sekä määräaikaisiin työsuhteisiin erillisissä alaluvuissa. Sen jälkeen esittelen analyysityössä käyttämäni teoriat luvussa 3: Kernberg-ryhmän objektisuhdemalliteorian, Rom Harrén positiointiteorian ja Bionin ryhmäpsykoanalyttisen teorian ryhmien perusolettamustiloista. Luvun lopussa esittelen työnohjausmetodin avainelementtien teoreettiset taustat.

Luvussa 4 esittelen tutkimusmenetelmäni, joita ovat puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä ryhmätyönohjausinterventiot. Luvut 5 ja 6 sisältävät haastatteluaineiston kuvauksen ja analyysin. Haastattelut toimivat pohjana työnohjausmetodin kehittämiseksi.

Luvussa 7 esittelen työnohjausinterventiot (toimintatutkimus) sekä työnohjausmetodin kehittämis- ja viimeistelytyön. Käsittelen ja analysoin jokaisen työnohjaustapaamisen erikseen. Luvussa 8 esittelen kehittämäni työnohjausmetodin kokonaisuudessaan. Työnohjaajat ja valmentajat voivat siten halutessaan käyttää kyseistä lukua työnohjaustyössään.

Luvussa 9 esittelen johtopäätökset muusikoiden työnohjausinterventioista ja niiden vaikutuksista. Lukuun 10 olen lisäksi kirjoittanut suosituksia asioista, joita muodostamani näkemyksen mukaan olisi hyvä kehittää muusikoiden työssä ja työyhteisöissä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Nämä asiat eivät suoraan liity työnohjauksen toteuttamiseen, mutta ovat tulleet esiin muusikoiden haastatteluissa ja toteuttamissani työnohjausinterventioissa. Hallintohenkilökunta ja muusikot voivat käyttää lukua 10 myös erillisenä oppaana orkestereiden työelämän kehittämisessä.

## 1.1 Kehittämistehtävä

Kehittämistehtäväni pohjautuu siihen, minkälaista työhyvinvoinnin tukea orkesterimuusikot saavat tällä hetkellä, ja kysymykseen, olisiko tukimuotoja hyödyllistä edelleen kehittää ottaen huomioon työn moninaiset kuormitustekijät. Tarjottavat tukimuodot vaihtelevat eri musiikkiorganisaatioiden välillä sen mukaan, millaista tukea kustakin työterveyshuollosta on saatavilla ja kuinka esihenkilöt hahmottavat muusikoiden tuen tarpeen. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta psykososiaalisen tuen kohdentuminen ja saavutettavuus eivät ole vielä riittävällä tasolla suomalaisissa orkestereissa.

Minulla on syvä kutsumus tuottaa maailmaan jotain konkreettista, jota olisin itsekin orkesterimuusikkona kipeästi kaivannut: muusikoiden erityistarpeet huomioivaa, psykososiaalista kuormitusta ennaltaehkäisevää ja helposti saavutettavaa keskustelutukea, johon ei liittyisi häpeää tai ammatillisen epäonnistumisen stigmaa. Olen tästä syystä kehittänyt muusikoille soveltuvan työnohjausmetodin ja testannut sitä muusikkoyhteisöissä.

### 1.1.1 Muusikon työhyvinvoinnista huolehtiminen vaatii moniammatillista osaamista

Vuosien työkokemuksen perusteella voin todeta, että muusikoiden työhyvinvoinnin edistäminen on tähän asti painottunut pitkälti somaattisiin haasteisiin kuten fyysiseen kuormitukseen, soittoergonomiaan ja kuulonhuoltoon. Näihin tarpeisiin on Suomessa kyetty vastaamaan varsin hyvin orkestereiden työterveyshuollon toimesta. Lisäksi musiikkilääketieteen erityisasiantuntijoita on kuunneltu herkällä korvalla erityisesti muusikon somaattiseen terveyteen liittyvissä kysymyksissä. Muusikoiden säännölliset keuhonhuoltotunnit ja ergonomiohjaus ovat jo arkipäivää lähes jokaisessa musiikkiorganisaatiossa. Somaattinen puoli on kuitenkin vain yksi osa muusikkona elämistä ja muusikon työhyvinvointia ja työkykyä.

On tärkeää, että muusikon työtä tarkastellaan fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena tapahtumana. Orkestereissa on viime vuosina alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota myös työn psykososiaalisiin tekijöihin esimerkiksi työhyvinvointipäivien yhteydessä. Säännöllinen työnohjaus ei kuitenkaan ole perinteisesti kuulunut orkesterityön rakenteisiin työnantajan tarjoamana. Muusikoiden on yleensä täytynyt erikseen pyytää työnohjausta itselleen, jos ovat sellaista kaivanneet. Työnohjaus voi olla monille muusikoille täysin vieras asia, eivätkä kaikki tiedä, että sitä voisi saada työnsä tueksi. Jos työnohjausta ei ole tarjolla, ei sen mahdollisia hyötyjäkään päästä testaamaan.

Työnantajan on lain mukaisesti järjestettävä työterveyshuolto myös orkestereissa. Työterveyshuoltolain 4. §:n mukaan ”Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin tässä laissa säädetään.”<sup>1</sup>

Työterveyshuolto tarjoaa työterveyspsykologin palveluita, joihin kuuluu tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus. Työterveyshuollot saattavat tarjota asiakkailleen myös työnohjausta erikseen ostettavana palveluna, jonka yleensä toteuttavat työterveyspsykologit tai -hoitajat. Olen oman työnohjaustyöni ja tämän tutkimuksen myötä todennut, että muusikoilla on myös kokemuksia, joissa heidän työtään ei ole aina työterveyshuollossa ymmärretty riittävästi, eivätkä he ole sen vuoksi saaneet tarvitsemaansa apua kuormitukseensa. Jos tuki keskittyy pelkästään yksilöön, saattavat orkesterityössä oleelliset rakenteelliset ja sosiaaliset kuormitustekijät rajautua pois, eikä ongelmien kaikkiin alkusyihin päästä kiinni. Jotta työn psykososiaalisia erityispiirteitä ja rakenteellisia kuormitustekijöitä päästään tarkastelemaan, niiden olemassaolo pitää olla hyvin muusikoita hoitavien ammattihenkilöiden tiedossa.

Muusikon työn erityispiirteitä ovat esimerkiksi varhaisen ammatti-identiteetin rakentuminen ja esiintymisjännityksen hallinta, joita ei ole monilla muilla aloilla. Orkesterimuusikon työ on erityisen hierarkkisesti järjestynyttä, ja taiteellista toimintaa johtaa yleensä kapellimestari. Nykyaikana yleistyneet itseohjautuvat tiimit eivät toistaiseksi ole osa orkestereiden toimintakulttuuria. Kansainvälinen kilpailu alalla on kovaa, koska työpaikkoja on vähän ja koesoitto rekrytointiprosessina on erittäin vaativa ja paineistettu.

### **1.1.2 Psykososiaalisen tuen tarve muusikon työssä**

Koska muusikon työssä on erityyppisiä psyko-fyysis-sosiaalisia kuormitustekijöitä, olisi tärkeää, että työnantajat tarjoaisivat muusikoille mahdollisuuden myös työnohjaus- ja valmennustyypiseen tukeen säännöllisenä osana työtä. Kuten fyysisten vaivojen ehkäisy hyvällä ergonomialla ja

---

<sup>1</sup> <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#a1383-2001>

lihaskunnan ylläpitämisellä, myös työnohjaus voisi olla kustannustehokas tapa ehkäistä muusikoiden uupumista ja psykososiaalisista kuormitustekijöistä johtuvaa oireilua.

Muusikot ovat psyykkisen valmennuksen ja tuen suhteen hyvin erilaisessa asemassa kuin urheilijat, vaikka ammateissa on paljon samankaltaisuutta. Hatfield (2016) esittää, että urheilussa psyykkinen valmennus, joka sisältää esimerkiksi tavoitteiden asettamista, sisäisen puheen tutkimista, keskittymis- ja mielikuvaharjoittelua ja vireystilan säätelyä, on jo arkipäivää. Muusikot jäävät varsin usein yksin ongelmiansa kanssa, koska psyykkinen valmennus ja laaja-alainen tukiverkosto eivät ole samalla tavalla osa muusikon työtä. (Hatfield 2016.)

Tutkimusten ja kokemuksen perusteella näyttää siltä, että musiikinopiskelijoilla on tällä hetkellä paremmat mahdollisuudet saada säännöllistä psyykkistä tukea, ohjausta ja esiintymisvalmennusta oppilaitoksissaan kuin ammatissa jo toimivilla muusikoilla työpaikoillaan. Monissa musiikkikorkeakouluissa on viime vuosina alettu opettaa opiskelijoille mentaalisia ja käytännöllisiä taitoja sopeutua esiintymisjännitykseen (ks. esim. Studer ym. 2011). Olisi suotavaa, että mahdollisuus työnohjaukseen ja valmennukseen olisi myös kaikkien ammattimuusikoiden saavutettavissa. Jos työnohjaajat ja valmentajat tulisivat työpaikoille muusikoiden luo, saattaisi toimintaan osallistumisen kynnyks madaltua ja asenteet ohjaus- ja valmennustyötä kohtaan muuttua nykyistä neutraalimmiksi. Avun hakemiseen työterveyshuollosta tarvitaan usein paljon enemmän aktiivisuutta kuin toimintaan osallistumiseen työpaikalla.

### **1.1.3 Työnohjauksen määritelmä tässä tutkimuksessa**

Smythen ym. (2009) mukaan työnohjaus on käytännön viisautta, joka syntyy ohjattavan ja työnohjaajan välisessä dialogissa ja vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa täydennän määrittelyä seuraavasti:

*Työnohjaus on dialogista työntekijän ajatusten, tunteiden ja uskomusten pohtimista, oman ja yhteisön toiminnan tutkimista, mielekkäiden tavoitteiden asettamista ja eettisesti kestäviin muutoksiin sitoutumista. Työnohjauksen keinoin pyritään tukemaan työntekijän tai yhteisön motivaatiota, voimavaroja ja työhyvinvointia edistäviä rakenteita ja ammatillista identiteettiä sekä ehkäisemään uupumista, työssä tylsistymistä, kynnistymistä ja epäterveitä toimintamalleja. Työnohjaus tukee yksilön ja yhteisön ammatillisia voimavaroja, työssä jaksamista ja kehittymistä, oikeudenmukaisia menettelytapoja sekä sosiaalista pääomaa. Työnohjaus on ensisijaisesti yhdessä*

etsimistä ja löytämistä, mutta tässä kehittämishankkeessa työnohjaukseen kuuluu myös psykososiaalista edukaatiota<sup>2</sup>.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Työnohjausmetodini kehittämistyötä tukevat tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat muusikon toimintakulttuurin keskeisiä erityispiirteitä sekä työssä koettuja voimavaroja ja kuormitustekijöitä?
2. Mitä muusikon työnohjaus sisältää ja miten se toteutetaan, jotta se vastaa kohderyhmän erityistarpeisiin ja huomioi toimintakulttuurin erityispiirteet?
3. Mitä vaikutuksia substanssilähtöisesti kehitetyllä työnohjausmetodilla on interventioihin osallistuneiden muusikoiden koettuihin voimavaroihin, kuormitustekijöihin ja yleiseen työhyvinvointiin?

---

<sup>2</sup> Mielenterveystyössä käytetään *psykoedukaatiota* potilaan ja hänen läheistensä tiedon lisäämiseksi ja käytännön arkea helpottamaan. Käytän omaan työnohjausmetodiini sisällytetystä edukaatiosta termiä *psykososiaalinen edukaatio*. Se on erotettu mielenterveystyökontekstista ja sillä tarkoitetaan yksilössä ja ryhmässä tapahtuvien universaalien ja inhimillisten ilmiöiden sanoittamista, jotka eivät liity psykopatologiaan vaan ihmisenä olemisen moniin eri tasoihin kuten tiedostamattomiin tunteisiin, uskomuksiin, toimintatapoihin ja ryhmädynaamisiin ilmiöihin.



## 2 Kehittämistyön teoreettiset ja tutkimukselliset lähtökohdat

Tämä luku on kirjallisuuskatsaus muusikoiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä niistä teoreettisista ja tutkimuksellisista lähtökohdista, joiden varaan kehittämistyöni rakentuu. Luvussa 2.1 esittelen työelämän kuormitus- ja voimavaratekijöitä yleisellä tasolla. Luvussa 2.1.1 käsittelen työelämässä tutkittuja psykososiaalisia kuormitustekijöitä, joilla on todettu olevan yhteys stressiperäiseen oireiluun (Nieuwenhuijsen ym. 2010). Luvussa 2.1.2 käsittelen työn imun ja psykologisten perustarpeiden teoreettista taustaa (Hakanen 2004; Hakanen 2009; Hakanen 2011; Hakanen ym. 2008; Warr 1999; Deci & Ryan 2000). Nämä ovat yhteydessä työelämässä koettuihin voimavaroihin. Luvussa 2.2 syvennyn erityisesti musiikin alan työperäisiin kuormitustekijöihin ja muusikoiden oireiluun (mm. Vervainioti & Alexopoulos 2015), joita peilaan työelämän yleisiin kuormitustekijöihin ja muun työväestön oireiluun.

Tarkastelen luvussa 2.3 erikseen epäasiallista kohtelua ja työpaikkakiusaamista sekä määräaikaista työsuhteita ja niihin liittyviä erityispiirteitä. Ne erottuivat haastattelu- ja interventioaineistoissani. Luvussa 2.4 käsittelen työnohjauksen teoreettista taustaa sekä muilla aloilla toteutettuja tutkimuksia työnohjauksen vaikuttavuudesta.

### 2.1 Voimavara- ja kuormitustekijät työelämässä

Suuri osa työelämän tutkituista psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja voimavaroista on tunnistettavissa myös muusikoiden keskuudessa, sillä työntekijöiden kokemat psykologiset perustarpeet ovat luonteeltaan hyvin yleisinhimillisiä ja universaaleja. Ammattien välillä voi olla kuitenkin suuriakin alakohtaisia eroja ja erityispiirteitä. Muusikon työn luonne, toimintakulttuuri ja rakenteet ovat hyvin erilaisia kuin vaikkapa asiantuntija- ja tietotyössä.

#### 2.1.1 Yleiset psykososiaaliset kuormitustekijät työelämässä

Vuonna 2010 tehty katsausartikkeli (Nieuwenhuijsen ym. 2010) antaa merkittäviä viitteitä, että tietyillä työelämän piirteillä ja stressiperäisillä sairauksilla<sup>3</sup>, kuten uupumisella ja tunne-elämän häiriöillä, on vahva yhteys. Artikkelin mukaan keskeisiä työelämän psykososiaalisia stressitekijöitä ovat:

---

<sup>3</sup> Stress-related disorders, SRD.

- työn vaativuus
- vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön
- vähäinen kollegoiden tuki
- vähäinen esihenkilön tuki
- vähäinen menettelytapojen oikeudenmukaisuus
- vähäinen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus
- epäsuhta työntekijän investoimien ponnistelujen ja työnantajalta saadun palkkion välillä.

Myönteiset uranäkymät ja työssä kehittyminen ovat puolestaan keskeisiä voimavaretekoijöitä. (Nieuwenhuijsen ym. 2010.)

Tarkastelen menettelytapojen oikeudenmukaisuutta tässä kontekstissa Leventhalin (1980) oikeudenmukaisuusperiaatteiden valossa. Nämä oikeudenmukaiseen päätöksentekoon keskeisesti kuuluvat periaatteet ovat:

1. johdonmukaisuus (kaikkia, joita päätös koskee, kohdellaan samoilla kriteereillä)
2. puolueellisuuden tai jääviyden estäminen (pätös ei suosi päätöksentekijää)
3. tiedon tarkkuus (pätöksen taustalla oleva tieto on tarkkaa)
4. oikaistavuus (epäonnistuneita päätöksiä voidaan muuttaa)
5. edustavuus (jokaisella, jota päätös koskee, on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä)
6. eettisyys (estetään, ettei esim. vilppiä tai lahjontaa tapahdu).

### 2.1.2 Psykologiset perustarpeet ja työn imu

Kun työntekijä voi hyvin ja viihtyy työssään sekä saa käyttää riittävästi osaamistaan, työ tyydyttää usein myös hänen psykologisia perustarpeitaan. Decin ja Ryanin (2017; 2000) itseohjautuvuusteorian mukaan psykologisia perustarpeita ovat *autonomia*, *yhteenkuuluvuus* ja *pärjääminen*.

*Autonomialla* tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että hän voi vaikuttaa elämäänsä ja toimintaansa ja tehdä vapaaehtoisesti ja itsenäisesti ratkaisuja työssään. Autonomiaan liittyy myös kokemus omien vahvuuksien hyödyntämisestä. *Yhteenkuuluvuus* tarkoittaa inhimillistä tarvetta olla läheisissä ihmissuhteissa muiden kanssa, kuulua yhteisöön ja olla hyväksytty. Työyhteisöissä, joissa työntekijöiden yhteenkuulumisen tarve täyttyy, työntekijät kokevat keskinäistä tukea ja arvostusta

ja antavat toisilleen tunnustusta tehdystä työstä. *Pärjäämisen* kokemus on hallinnan tunnetta; työntekijä kokee voivansa vastaanottaa haasteita ja uusia tehtäviä, ja hänellä on uskallusta opetella tarvittaessa uusia taitoja ja tietoja niistä selviytymiseksi. Pärjäämistä vahvistavat onnistumisen kokemukset ja myönteiset työn tulokset. (Ryan & Deci 2017; Ryan & Deci 2000; Deci & Ryan 2000; Hakanen 2011, 30–32.)

Täyttyessään nämä perustarpeet vahvistavat yksilön sisäistä motivaatiota<sup>4</sup> ja hyvinvointia (Ryan & Deci 2000). Sisäisesti motivoitunut työntekijä jaksaa ponnistella kohti yhteisiä tavoitteita ja käyttää laajasti ammatillista kapasiteettiaan. Hän toimii innostuneesti ja vihkiytyneenä työhönsä ja on saanut riittävästi onnistumisen kokemuksia; ponnisteluista saatu palkkio tuntuu merkityksellisyyden kokemuksena työssä ja mielekkyytenä työyhteisössä. Tällaista eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan *työn imuksi*. (Hakanen 2011, 30, 38.)

Schaufelin ja Bakkerin (2003) luoman Utrecht Work Engagement Scalen (UWES) mukaan työn imuun liittyvät *tarmokkuus*, *omistautuminen* ja *uppoutuminen*. Tarmokkuus on energisyyttä, sinnikkyyttä ja joustavuutta toimia kohti tavoitteita hankalissakin tilanteissa. Omistautumisella tarkoitetaan työntekijän halua sitoutua työhönsä sekä ylpeyttä, innostusta, inspiroitumista ja merkityksellisyyden kokemusta omasta työstä. Uppoutuminen on syvä keskittymisen tila, jossa ajantaju katoaa ja työntekijän voi olla jopa vaikea irrottautua työstään. (Schaufeli & Bakker 2003, 4–5.)

Työn imua vahvistavia tekijöitä ovat Hakasen (2009, 13–15) mukaan:

- työhön ja työoloihin liittyvät voimavarat, kuten autonomia, työn kehittävyys, työn tulosten näkeminen, kollegoiden ja esihenkilön tuki ja arvostus
- työasemassa tapahtuvat muutokset, kuten yleneminen organisaatiossa tai työpaikan vaihto
- työn imun ”tarttuminen” työntekijöiden välillä, myönteisen energian leviäminen työympäristöön
- yksilölliset voimavarat, kuten ammatilliset kontaktit ja omasta työstä saatu arvostus

---

<sup>4</sup> Ulkoinen motivaatio ohjaa ihmistä, jos hän käy työssä ainoastaan saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän ja ulkoisten palkkioiden, kuten työsuhteen jatkuvuuden, uralla etenemisen tai rahan takia. Sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijä vihkiytyy työhönsä omasta tahdostaan ja työ itsessään on hänelle merkityksellistä ja tuottaa onnistumisen kokemuksia. (Hakanen 2011, 30.)

- riittävä palautuminen työn rasituksesta
- työn ja yksityiselämän välinen rikastava vuorovaikutus; kodin ja perheen tuki
- positiiviset työhyvinvointia tukevat interventiot.

Työssä koetut voimavarat ennakoivat työn imun kokemusta, joka ennakoi puolestaan organisaatioon sitoutumista. Korkeaksi koetut vaatimukset työssä sen sijaan ennustavat ajan mittaan työuupumusta ja pidemmän päälle masennusta. (Hakanen ym. 2008, ks. tämän luvun kuviota 1.) On havaittu, että työn imulla ja työuupumuksella on negatiivinen yhteys (Schaufeli & Bakker 2004).

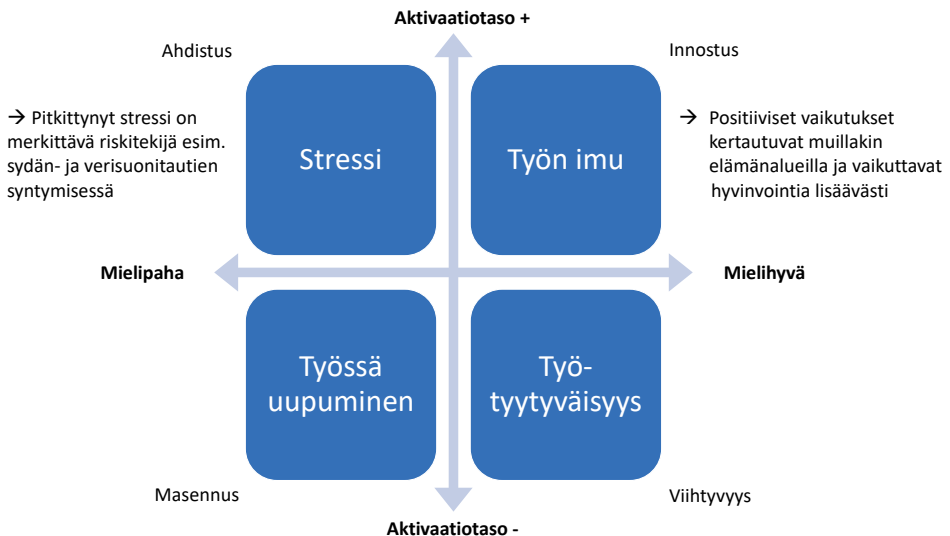
Työssä koetuilla vaatimuksilla viitataan fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin, jotka vaativat työntekijältä jatkuvaa ponnistelua ja joilla on työntekijälle psyykkisiä ja fysiologisia kustannuksia. Fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin liittyvät voimavarat sen sijaan lieventävät koettuja vaatimuksia, vähentävät vaatimuksiin liittyviä psykofyysisiä kustannuksia sekä vahvistavat työntekijän henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Bakker & Demerouti 2007.) Työssä koetut vaatimukset ovat yhteydessä ensisijaisesti yhteen työuupumuksen piirteistä, uupumisasteiseen väsymykseen<sup>5</sup>, kun taas kokemus voimavarojen puutteesta on yhteydessä irtisanoutumiseen (Demerouti ym. 2001).

Vaativa työ ei välttämättä ole riskitekijä, sillä oikeasuhtaiset myönteiset haasteet voivat myös toimia työntekijää energisoivana ja kehittävänä voimana. Podsakoffin ym. (2007) mukaan työn *haastevaatimuksilla* tarkoitetaan tekijöitä, jotka voivat edistää työntekijän henkilökohtaista kasvua ja ammatillisia saavutuksia. *Estevaatimuksilla* sen sijaan tarkoitetaan tekijöitä, jotka rajoittavat työntekijän kehittymistä ja työhön liittyvää suoriutumista. Haastevaatimuksilla on havaittu positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen ja negatiivinen yhteys työntekijän irtisanoutumisaikaisiin ja työn vaihtamiseen. Este- ja haastevaatimukset vaikuttavat eri tavoin työntekijän asenteisiin omaa työtänsä kohtaan. Estevaatimuksilla on selkeämpi ja yksiselitteisempi yhteys heikkoon työhyvinvointiin kuin haastevaatimuksilla. (Podsakoff ym. 2007.) Estevaatimukset voivat olla esimerkiksi organisaation kankeita toimintatapoja, rooliepäselvyyksiä ja tarvetta kysyä kaikkeen lupa. Haastevaatimukset sen sijaan voivat olla esimerkiksi vaativien päätösten tekemistä, positiivista aikapainetta ja oppimista vaativia tehtäviä. (Hakanen & Roodt 2010, 95–96; Martela

---

<sup>5</sup> Uupumisasteisen väsymyksen lisäksi keskeisiä työuupumuksen (*burnout*) oireita ovat kynnistyminen ja ammatillisen itsetunnon lasku. Työuupuneilla on myös runsaasti yleisiä stressioireita. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

2021.) Suomalaisen työssäkäyvien keskuudessa kokemus vahvemman itseohjautuvuudesta on yhteydessä korkeampaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen (Martela ym. 2021, 4). Voidaan siis olettaa, että myönteiset haastevaatimukset – eli motivoivat tavoitteet – edistävät myös työntekijän työn imun kokemuksia.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin moniolotteisuus. Mitä korkeampi aktivaatiotaso ja mielihyvän kokemus työntekijällä on, sitä lähempänä hän on työn imun kokemusta. Työn imun positiiviset vaikutukset kertautuvat muillakin elämänalueilla (*spillover effect*). Pitkäkestoisella stressillä sen sijaan on terveyttä heikentäviä vaikutuksia. (Hakanen 2005; Warr 1999.) Kuva: Pauliina Valtasaari, mukailen Hakanen 2005; Hakanen 2009; Warr 1999.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole koskaan pelkästään yksilön käsissä, vaan työntekijän kokemiin voimavara- ja kuormitustekijöihin vaikuttaa voimakkaasti koko organisaation toimintakulttuuri. Työn merkitys ihmisen hyvinvoinnille on merkittävä; edes kodin voimavara- ja kuormitustekijät eivät näytä vaikuttavan työntekijän motivaation ja terveyden heikkenemiseen samalla tavalla kuin epäsuotuisat kokemukset työssä (Hakanen ym. 2008).

Työn imulla on laajoja myönteisiä seurauksia työntekijälle ja organisaatiolle. Työn imun kokemuksilla on työpaikkaan sitoutumisen lisäksi yhteys työntekijän aloitteellisuuteen ja vapaaehtoisuuteen, laadukkaisiin työsuorituksiin ja työn tuloksiin sekä oppimis- ja kouluttautumismotivaatioon. Työn imun myönteiset vaikutukset läikkyvät myös työelämän ulkopuolelle työntekijän yleiseen hyvinvointiin, terveyteen ja tyytyväisyyteen. (Hakanen 2009, 15–16.) Kuusi (2022) on havainnut orkesterimuusikoita käsittelevässä tutkimuksessaan, että

suomalaisten sinfoniaorkesterissa työskentelevien jousisoittajien sosiaalisen pääoman ja arvostuksen kokemuksilla ja työn imulla on positiivinen yhteys.

## 2.2 Muusikoiden psykososiaaliset kuormitustekijät

Muusikoiden työssä on paljon psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä, joita ei ole välttämättä huomioitu riittävästi alan työhyvinvointia tarkasteltaessa. Muusikoiden somaattiset oireet ja psykososiaaliset tekijät liittyvät usein toisiinsa ja niitä tulisi käsitellä kokonaisuutena, kun muusikoiden hyvinvointia kehitetään (Liljeholm Johansson & Theorell 2003).

Olen käyttänyt haastattelukysymysteni pohjana työperäisiä stressitekijöitä kartoittavaa artikkelia (Vervainioti & Alexopoulos 2015), johon on sisällytetty 67 tutkimusta kyseisestä aiheesta. Vervainioti ja Alexopoulos ovat jaotelleet klassisen koulutuksen saaneiden muusikoiden stressitekijät seitsemään kategoriaan, joilla puolestaan on alakategorioita. Pääkategoriat ovat:

- Julkisuus (esiintymisjännitys, MPA = music performance anxiety)
- Henkilökohtaiset riskitekijät (perfektionismi, taiteellinen tinkimättömyys, kollegoiden välinen vuorovaikutus, uratytyväisyys)
- Ohjelmisto (tehtävien vaikeus, virheet ja tekniset haasteet soitossa)
- Kilpailu (korkeat tavoitteet, koesoitot, kilpailu rajallisista työpaikoista, kateus, kilpailuhenkisyys)
- Työn kontekstuaaliset tekijät (epävarmuus työn jatkuvuudesta, taloudellinen epävarmuus, kiertueet, ympäristötekijät, instrumentit/työvälineet)
- Sairaudet tai vammat (tuki- ja liikuntaelinten vaivat, neurologiset vaivat, ihosairaudet)
- Kritiikki (korkea itsekritiikki, johtajan osoittama kritiikki).

Vervainioti ja Alexopoulos sulkevat pois muusikoiden henkilökohtaiseen sosiaaliseen elämään ja perheeseen liittyvät tekijät, koska kyseinen katsaus käsittelee ainoastaan muusikoiden työperäisiä stressitekijöitä.

### 2.2.1 Julkisuus ja esiintymisjännityksen hallinta

*Julkisuudelle altistumisen* alakategorioita ovat lievempi ramppikuume (*stage fright*) ja vakavampi esiintymisahdistus (*MPA, Music performance anxiety*). Ramppikuume määritellään huomattavaksi stressihormonitasojen (adrenaliini, noradrenaliini ja kortisoli) nousuksi ja sympaattisen hermoston

vireytymiseksi, minkä yksilö kokee epämiellyttävänä (Fredrikson & Gunnarsson 1992). Adrenaliinitason liiallinen nousu voi aiheuttaa muun muassa hermostuneisuutta, pelkoa ja fyysistä vapinaa (Vervainioti & Alexopoulos 2015).

Joskus jännittäminen voi olla niin hyvinvointia heikentävää, että sillä on yhteys mielenterveyden oireiluun. Voimakas esiintymisjännitys (*music performance anxiety, MPA*) luokitellaan DSM-5:n<sup>6</sup> mukaan sosiaalisten tilanteiden peloksi (Spahn 2015; Matei & Ginsborg 2017). Kliinisessä mielessä MPA kuuluu ahdistushäiriöiden luokkaan, ja siihen tiedetään liittyvän matalaa itsetuntoa ja korkeaa neuroottisuutta (Boucher & Ryan 2011; Cox & Kenardy 1993; Steptoe & Fidler 1987).

Brodsky (1996) esittää, että esiintymisjännitystä ei tulisi psykopatologisoida, vaan sitä ja sen hallintaa tulisi pitää normaalina osana muusikon työtä ja uraa. *Yerkes-Dodsonin lain* mukaan optimaaliselle tasolle kohonnut esiintyjän vireystaso parantaa suoritusta ja hallinnassa olevan esiintymisjännityksen tiedetään olevan esiintyjälle eduksi mutta liiallinen vireystaso alkaa heikentää suorituksen laatua. (Vervainioti & Alexopoulos 2015.) Myös liian vähäisen vireytymisen tiedetään heikentävän suorituksen laatua (Arjas 2014, 18).

Esiintymisjännityksen keskeiseksi syyksi on esitetty pelkoa julkisen arvostelun kohteeksi tulemisesta (Jacukowicz 2016), vaikka esiintyminen on muusikolle tuttua jo lapsesta asti ja esiintymisjännitykselle altistuminen on hyvin tiedossa alalle ryhdyttäessä. Orkesterimuusikot ovat itse arvioineet esiintymisjännityksen kolmeksi yleisimmäksi syyksi itselle asetetut paineet, liiallisen autonomisen hermoston vireytymisen ja riittämättömän valmistautumisen (Kenny ym. 2014). Muusikot, jotka työskentelevät pelkästään orkesterimontussa (ooppera, baletti, teatteri), kärsivät keskimäärin enemmän esiintymisjännityksestä kuin konserttilava- ja monttutyötä yhdistävät kollegansa (Kenny ym. 2016).

Arviolta 27–31 % muusikoista käyttää beetasalpaajia jännitysoireiden lieventämiseksi (Fishbein ym. 1987; Kenny ym. 2014). Beetasalpaajien ohella muusikoiden keskuudessa käytetään myös rauhoittavia lääkkeitä, ahdistus- ja masennuslääkkeitä, alkoholia ja tarkkaavuuden häiriöihin tarkoitettuja lääkkeitä (Vaag ym. 2016a). Osa muusikoista kokee tarvitsevansa medikaalista apua, jotta harjoiteltu työ ei valuisi esiintymistilanteessa hukkaan, enkä tässä yhteydessä ota lainkaan

---

<sup>6</sup> DSM-5 on American Psychiatric Associationin (APA) vuonna 2013 julkaisema mielenterveyden häiriöiden luokituksen uusin versio. Suomessa mielenterveyden häiriöt luokitellaan WHO:n ICD-10-tautiluokituksen mukaisesti. (Isometsä & Paunio 2013.)

kantaa yksilöllisen käytön tarpeellisuuteen, sillä syitä käyttöön on monia. Käytön yleisyyden taustalla saattaa olla kollektiivinen uskomus siitä, että ammattilainen ei jännitä, ja fyysisten oireiden tulee sen vuoksi olla täysin hallinnassa. Studer ym. (2011) esittävät, että muusikoiden kokemus esiintymisjännityksen haitallisuudesta ennustaa beetasalpaajien käytön tiheyttä ja lisää käytön hyväksyttävyyttä sopeutumiskeinona. Kuitenkin muusikot käyttävät myös monenlaisia lääkkeettömiä strategioita stressaavissa tilanteissa, kuten tehostavat harjoittelua ennen vaativia konsertteja tai tekevät rentoutusharjoituksia (Vaag ym. 2016a). Erilaisista hengitys- ja itsekontrollitekniikoista on havaittu olevan lääkkeiden veroista hyötyä (Studer ym. 2011).

Beetasalpaajien pitkäaikaisen käytön riskinä voi olla henkisen riippuvuuden kehittyminen ja aktiivisten, lääkkeettömien keinojen sivuuttaminen, koska lääkkeiden käyttö on helppoa ja nopeaa. Monet tutkimukset osoittavat, että beetasalpaajia olisi hyvä käyttää vain lyhytaikaisena apuna, sillä lääkkeettömistä keinoista on saatu paljon positiivista näyttöä esiintymisjännityksen hallinnassa. (Spahn 2015.) Koska esiintymistilanteiden perusasetelma on harvoin muutettavissa, mikäli muusikko haluaa toimia esiintyvän muusikon ammatissa, on yksilötasolla keskeistä paneutua kognitiivisten ja behavioraalisten sopeutumiskeinojen kehittämiseen, jotta muusikon subjektiivinen kokemus stressaavista tilanteista voisi muuttua (Studer ym. 2011).

Monet esiintymisjännitystä käsittelevät tutkimusinterventiot on toteutettu musiikinopiskelijoiden parissa, mutta ammatissa toimivat muusikot jäävät esiintymisjännityksensä kanssa usein valitettavan yksin.<sup>7</sup> Musiikinopiskelijoiden parissa tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että esiintymisjännitystä voi lievittää ja esiintymisiin valmistautumista voidaan parantaa monin lääkkeettömin menetelmin (mm. Arjas 2002). Käytännön menetelminä opiskelijoiden kanssa on käytetty esimerkiksi altistus- ja mielikuvaharjoittelua, soiton videointia ja nauhoittamista sekä kehon havainnointia ja erilaisia kognitiivisia strategioita (Spahn ym. 2016). Psykkistä joustavuutta on esimerkiksi harjoitettu hyväksymis-omistautumisterapian<sup>8</sup> keinoin, jolloin musiikinopiskelijan

---

<sup>7</sup> Suomessa opetetaan nykyisin esiintymisvalmennusta esim. Taideyliopistossa musiikin korkeakouluopiskelijoille, mutta vanhemman polven muusikoiden opinto-ohjelmaan tällainen ei vielä kuulunut.

<sup>8</sup> *Hyväksymis-omistautumisterapian* (HOT) teoria perustuu käyttäytymistieteisiin. HOT:n keskeinen idea on, että kieli ja kielellisen symbolit ovat ihmiselle portti mielen kontrolliin ja minäkäsitykseen – kuten myös mielenterveysongelmiin. Terapiassa konstruoidaan erilaisia ilmiöitä (kuten itsekriittisyyttä) sanallisesti ja pyritään tarkastelemaan ja ohjailemaan niitä myötätuntoisesti ja joustavasti. HOT:n idea on, että kielellisiä representaatioita (uskomuksia, ajatuksia, olettamuksia) kyseenalaistamalla ja muuttamalla voidaan muuttaa asiakkaan minäkäsitystä suuntaan, joka tukee hänen hyvinvointiaan. (Tirch ym. 2016, 14–17.)



suhtautuminen jännittämiseen on muuttunut ja jännitysoireet ovat lieventyneet (Juncos & Markman 2016). Myös psykoedukaatiivisilla<sup>9</sup> mindfulness-orientoiduilla<sup>10</sup> interventioilla on osoitettu olevan musiikinopiskelijoiden esiintymisjännitystä lieventävä ja psyykkistä hyvinvointia tukeva vaikutus (Steyn ym. 2016).

Psykologisten taitojen harjoittelulla on musiikinopiskelijoiden keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa havaittu olevan myönteinen yhteys parempaan keskittymiseen, itsehavainnointiin, minäpystyvyyden kokemukseen ja joustavampaan sopeutumiseen epäonnistumisen kohdatessa (Hatfield 2016). Tulevien ammattimuusikoiden hyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että esiintymisvalmennus kuuluu jatkossakin osaksi pedagogiikkaa jo varhaisessa vaiheessa, jolloin musikit voivat rakentaa myönteisen suhteen esiintymiseen (Spahn 2015).

Esiintymisjännitys on aina yksilötasoa laajempi ilmiö. On tärkeää tarkastella jännittämistä myös yhteisöllisenä kokemuksena, ja sen vuoksi työyhteisöjen sisäistä psykologista turvaa ja sosiaalista tukea tulisi kehittää. On myös kysyttävä, miksi muusikko ei saisi jännittää tai miksi se ei ainakaan saisi näkyä, kun suurin osa muusikoista kuitenkin kokee esiintymisjännitystä. Oletettavasti muusikko jännittää sen vuoksi, että tehtävässä onnistuminen on hänelle tärkeää ja merkityksellistä.

### **2.2.2 Henkilökohtaiset riskitekijät**

*Henkilökohtaisiin riskitekijöihin* lukeutuvat taiteellinen tinkimättömyys, perfektionismi, kollegoiden välinen vuorovaikutus sekä omasta urasta koettu tyytyväisyyden taso. Perfektionismin tiedetään liittyvän läheisesti ahdistukseen (Kenny ym. 2004; Stoeber & Eismann 2007), ja perfektionismin negatiivisten puolien vaikutukset ovat yhteydessä muun muassa esiintymisjännitykseen, emotionaaliseen uupumiseen, somaattiseen oireiluun, ulkoiseen motivaatiotaustaan ja ahdistukseen (Chorousos 1998; Steptoe 1982; Vervainioti & Alexopoulos 2015).

Vanhemmat musikit ovat tutkimusten mukaan huolestuneempia omista taidoistaan kuin nuoret, mutta siitä huolimatta nuoremmilla muusikoilla on havaittu enemmän työperäistä stressiä ja

---

<sup>9</sup> *Psykoedukaatiolla* tarkoitetaan opetuksellista psykoterapeuttista menetelmää, jossa autetaan asiakasta lisäämällä hänen tietouttaan psyykkisistä ilmiöistä ja oireista sekä opetetaan toimimaan niiden kanssa arkielämässä.

<sup>10</sup> *Mindfulnessilla* tarkoitetaan tietoista, hyväksyvää läsnäoloa ja pysähtymistä nykyhetken ilman oman sisäisen tai ulkoisen kokemuksen arvostelusta tai analysoimista. Se on nykyhetken, omien ajatusten, tunteiden ja kokemusten havainnointia ”tässä ja nyt”.

tyytymättömyyttä työhönsä kuin vanhemmilla kollegoillaan (Breda & Kulesa 1999). Vaikka vakituinen työ ja palkka lisäävät usein tyytyväisyyttä, muusikot ovat myös raportoineet, ettei orkesterissa voi riittävästi vaikuttaa omaan työhön eikä käyttää koko ammatillista kapasiteettia, jolloin oma inspiraatio ja luovuus vähenevät (Parasuraman & Purohit 2000).

Perfektionismi ja taiteellisen integriteetin kysymykset ovat muusikon työn keskeisiä piirteitä. Ei ole montaa ammattia, jossa työntekijä joutuu kohtaamaan yhtä säännöllisesti ja julkisesti oman rajallisuutensa ja virheensä kuin muusikko. Muusikon koulutus on pitkien traditioiden siivittämänä täydellisyyteen tähtäävää, ja muusikot asettavat usein myös itselleen vaativia tavoitteita jatkuvasta ammatillisesta kehittämisestä. (Levine & Levine 1996.)

Parasuraman ja Purohit (2000) esittävät, että kolme keskeistä stressitekijää orkesterimuusikoilla ovat taiteellisen vapauden (*artistic integrity*) puute, työtehtävien vaikeus ja sosiaaliset jännitteet työyhteisössä, ja ne ovat yhteydessä muusikoiden kokemaan tyytymättömyyteen työssä. Nämä stressitekijät voivat johtaa kahdenlaisiin stressireaktioihin: joko ylikuormitukseen (*distress*) tai työssä tylsistymiseen (*boredom stress*). (Parasuraman & Purohit 2000.)

Työyhteisön positiivisella vuorovaikutuksella ja keskinäisen myötätunnon osoittamisella on paljon korjaavia, voimavaroja vahvistavia vaikutuksia. On jo pitkään tiedetty, että esimerkiksi sosiaalisen tuen kokemus työyhteisössä vähentää vaativan työn ja matalien vaikutusmahdollisuuksien aiheuttamia riskitekijöitä (Johnson & Hall 1988; Karasek & Theorell 1990). Sosiaalisen tuen on arveltu lievittävän muusikoiden työperäistä stressiä ja vaikuttavan alentavasti stressihormonitasoihin (Theorell ym. 2007). Positiivinen kommunikaatiokulttuuri, keskinäinen arvostus ja sosiaalinen tuki orkesteriyhteisössä ovat ennaltaehkäiseviä suojaavia tekijöitä myös haittaavaa esiintymisjännitystä (MPA) vastaan (Spahn 2015).

On arveltu, että sosiaalinen tuki ja myötätuntoinen ilmapiiri suojaavat stressin haitallisilta vaikutuksilta biologisten mekanismien kautta. Sosiaalinen tuki ja myötätuntoinen ilmapiiri esimerkiksi lisäävät oksitosiinin erittymistä. (Heinrichs ym. 2003.) On mahdollista, että psyykkisesti turvaton ilmapiiri voi nostaa muusikon vireytymistilaa ja altistaa krooniselle stressille työssä, mikä saattaa vaikuttaa tehtävässä suoriutumiseen. Sen sijaan ryhmän tukea ja hyväksyntää kokevan muusikon voi myös olla helpompi luoda esiintymisjännitysoireisiinsa myönteinen suhde.

Kuusi (2022) toteaa suomalaisia jousisoittajia käsittelevässä tutkimuksessaan, että mitä enemmän jousisoittajat kokivat arvostusta ja sosiaalista pääomaa omassa instrumenttisektiossaan, sitä enemmän he kokivat työn imua. Myös kokemuksella sektion oikeudenmukaisesta ja arvostavasta johtamisesta oli positiivinen yhteys koettuun työn imuun. (Kuusi 2022, 30.)

Parhaimmillaan hyvä yhteishenki voi olla muusikoille myös fyysinen voimavara. Yhteisöllisellä musiikin tekemisellä arvellaan olevan endorfiinin erittymisen kautta samankaltainen neurobiologinen vaikutus kuin sosiaalisella naurulla, ja sosiaalisen naurun puolestaan tiedetään olevan yhteydessä ihmisen kipukynnyksen kohoamiseen (Dunbar ym. 2012). On mahdollista, että taustalla on myös sosiaalisen tuen puutetta, kun muusikot kertovat erilaisista kipukokemuksistaan tai kyynisistä asenteistaan työympäristössään. Sosiaalisen tuen kokemus lievittää tutkitusti kipua, mutta vastaavasti sosiaalinen poissulkeminen, *ostrakismi*, aiheuttaa fyysistä ja emotionaalista turtumusta ja empatian kokemisen vähenemistä (Pond Jr. ym. 2014).<sup>11</sup>

### 2.2.3 Ohjelmisto

*Ohjelmistoon* lukeutuvia stressitekijöitä ovat tehtävien vaikeus, virheet ja soittotekniset ongelmat. Muusikot ovat usein korostuneen huolestuneita omista virheistään ja puutteistaan, odotusten ja lopputuloksen välisestä ristiriidasta sekä muiden negatiivisista reaktioista (Stoeber & Eismann 2007). Julkisen häpeän uhka voi aiheuttaa muusikoissa pelkoa ja turhautuneisuutta, ja tuntemukset voivat vaikuttaa pitkään esityksen jälkeen (Vervainioti & Alexopoulos 2015). Mahdolliset virheet esityksessä voivat johtua erilaisista harjoitteluun, keskittymiseen, sattumanvaraisiin tapahtumiin tai instrumentaalisiin ongelmiin liittyvistä syistä (Vervainioti & Alexopoulos 2015), mutta myös jatkuva fyysinen rasitus voi alentaa esitysten laatua ja altistaa virheille liian korkean vireystilan vuoksi (Drinkwater & Klopper 2010).

Tehtävien vaikeus on yksi kolmesta suurimmasta muusikoiden stressitekijästä taiteellisten vaikutusmahdollisuuksien puutteen ja sosiaalisten jännitteiden lisäksi. Myös liian vähäiset tai muuten riittämättömät harjoitukset voivat lisätä stressioireita. (Vervainioti & Alexopoulos 2015.) Stressireaktiot vaihtelevat myös ohjelmiston mukaan; eri teosten on todettu aiheuttavan muusikoissa erilaisia kardiovaskulaarisia stressitasoja (Mulcahy ym. 1990).

---

<sup>11</sup> On esitetty, että sosiaalisen eristämisen kokemus aiheuttaa aivojen pihtipoimun etuosien alueella samanlaista häilytystilaan verrattavaa aktivaatiota kuin fyysinen kipu (Eisenberger ym. 2003).

Koivusen & Wennesin (2011, 60) mukaan virheiden pelko on muusikon työssä jatkuvasti läsnä. Muusikot keskittyvät äärimmilleen ja yhtäjaksoisesti pitkiä aikoja konserteissa ja harjoituksissa, sillä elävässä esityksessä ei voi korjata tehtyjä virheitä jälkikäteen (Jacukowicz 2016). Voidaan kuitenkin olettaa, että muusikoilla on ensisijaisesti halu soittaa mahdollisimman hyvin, ei välttää virheitä. Myös eri teosten ja stemmojen välillä on suuria eroja siinä, kuinka vaikeiksi tai helpoiksi ne koetaan.

#### **2.2.4 Kilpailu**

*Kilpailu* on keskeisesti läsnä muusikon työssä. On ollut jo pitkän aikaa tiedossa, että muusikoiden kilpailuhenkinen ympäristö on yhteydessä esiintymisjännitysoireisiin (Steptoe 1982) ja työperäiset stressitekijät voivat aiheuttaa muusikolle monenlaisia somaattisia oireita (Önder ym. 2000). Kilpailuhenkinen ja epävarma ilmapiiri muusikon työyhteisöissä johtuu muun muassa korkeista tavoitteista ja työpaikkojen vähäisyydestä (Dommerholt 2009). Myös persoonallisuuksien väliset törmäykset ja kollegoiden välinen kateus ovat stressitekijöitä muusikon työssä (Vervainioti & Alexopoulos 2015).

Orkesterityön yksi erityispiirre on, että muusikot työskentelevät fyysisesti ja psyykkisesti hyvin lähellä toisiaan usean tunnin ajan päivässä (Koivunen & Wennes 2011, 63). Kokemukseni mukaan muusikoilla voi olla perheenjäseniä tai sukulaisia samassa työpaikassa, ja monet kollegat ovat tunteneet toisensa lapsuudesta ja nuoruudesta saakka. Tämä voi olla yhtäältä voimavara ja toisaalta kuormitustekijäkin. Läheiset ihmissuhteet työpaikalla saattavat lisätä sosiaalisten jännitteiden mahdollisuutta ja erilaisiin ulko- ja sisäryhmiin jakautumista, mutta toisaalta auttaa esimerkiksi uusia työntekijöitä työyhteisöihin sopeutumisessa.

#### **2.2.5 Työkonteksti**

*Työkontekstiin* sisältyvät työn epävarmuus, taloudellinen epävarmuus, kiertueet, ympäristötekijät sekä työvälit. Työkontekstuaalisia stressitekijöitä ovat työsopimusten määräaikaisuus, ammattimuusikoiden suuri määrä verrattuna vakansseihin ja se, ettei tule koesoitossa valituksi tehtävään (Dommerholt 2009; Marchant-Haycox & Wilson 1992). Lisäksi palkkioiden ja palkan odottaminen ja freelancer-muusikoiden huoli esiintymistilaisuuksien vähäisestä määrästä mainitaan stressitekijöiksi (Vervainioti & Alexopoulos 2015). Freelancer-muusikot eivät voi jättäytyä sairauslomalle kuin viimeisenä vaihtoehtona, koska he eivät saa palkkaa tältä ajalta. Tämän seurauksena soittoperäiset oireet saattavat kehittyä vaikeiksi. (Bejjani ym. 1996.)

Kiertue-elämään liittyvät yhtäältä kovat paineet ja pitkät matkustusajat, toisaalta odottelu ja tylsistyminen sekä yksinäisyys (Vervainioti & Alexopoulos 2015). Ympäristötekijöiksi katsotaan myös muun muassa koville äänille ja valoille altistuminen; harjoitustuntien määrän ja kuulon alenemisen väliltä on löytynyt yhteys (Hagberg ym. 2005). Stressaavissa olosuhteissa ja epäsymmetrisissä soittoasennoissa työskentelevillä on raportoitu silmien taittovirheiden kohonnutta ilmenevyyttä (Harris 1988). Työvälineisiin liittyvä stressi lukeutuu myös ympäristötekijöihin. Näitä stressitekijöitä voivat olla esimerkiksi tekniset haasteet uuden instrumentin kanssa tai yllättävä instrumentin rikkoutuminen ennen esitystä tai sen aikana. (Vervainioti & Alexopoulos 2015.)

Holstin ym. (2012) mukaan muusikoiden kokemia kuormitustekijöitä työssä ovat korkeat emotionaaliset vaatimukset, matalat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, matala sosiaalinen tuki, matala yhteisöllisyyden kokemus ja matala työtyytyväisyys. Kyseisen tutkimuksen mukaan naiset raportoivat enemmän korkeista vaatimuksista ja stressioireilusta mutta myös hieman korkeammasta työhön sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä kuin mieskollegansa. (Holst ym.2012.)

Kuormitustekijät vaihtelevat eri instrumenttisektioiden välillä; esimerkiksi orkesterin kakkosviulistit kokivat koko orkesterista eniten työtahtiin liittyvää kuormitusta, mutta vähemmän merkitystä työssään kuin muut jousisoittajat, ykkösviulistit sen sijaan kokivat enemmän emotionaalista stressiä kuin kakkosviulussa soittavat kollegansa. Epäsuotuisa psykososiaalinen työympäristö oli vahvasti yhteydessä stressioireiluun; suurimmat yhteydet stressiin löytyivät työn vaatimuksista, ihmisten välisistä suhteista ja johtamisesta. (Holst ym. 2012.)

### **2.2.6 Sairaudet ja vammat**

Muusikoiden työperäisiin *sairauksiin ja vammoihin* luokitellaan tuki- ja liikuntaelimelliset vaivat, neurologiset sairaudet ja ihosairaudet. Muusikoista 65,2 % raportoiti jatkavansa harjoittelua ja esiintymistä kivusta huolimatta, ja 45 % kokee, ettei voisi ilmoittaa työnantajalle esiintymistä haittaavasta vammasta (Breda & Kulesa 1999). Tutkijat esittävät, että emotionaaliset tekijät pahentavat soittoperäisiä iho-ongelmia (Önder ym. 2000), joita ovat muun muassa känsät, ihottumat, allergiset reaktiot instrumentissa olevista materiaaleista, hankauksesta aiheutuva ”viulistin kaula” ja eroosiot (Vervainioti & Alexopoulos 2015).

Tutkimusten valossa tarkasteltuna muusikoiden runsas tuki- ja liikuntaelinoireilu ei aina johdu pelkästään fyysisestä kuormituksesta, soitettujen tuntien määrästä ja huonosta ergonomiasta tai

tekniikasta, vaan voi osaltaan selittyä myös psykososiaalisella kuormituksella ja siihen liittyvillä tekijöillä. Muusikon erilaiset kiputilat ovat sellaisenaan jo riski työkyvylle, mutta niiden taustatekijät voivat olla moninaisia, ja kivun vaikutukset psyykkiselle hyvinvoinnille voivat olla merkittäviä. On näyttöä, että vaativa työ ja stressi ovat yhteydessä yläraajojen tuki- ja liikuntaelinvaihin (Bongers ym. 2002). Jakucowicz (2016) esittää, että muusikoiden tuki- ja liikuntaelinvaihat voivat johtua lukuisista erilaisista työperäisistä syistä, kuten korkeasta stressistä ja muusikon altistumisesta merkittäville fyysisille ja psykososiaalisille vaatimuksille. Nämä stressitekijät voivat herkistää muusikot myös kipukokemuksille. (Jakucowicz 2016, 665–666.) Kenny ja Ackermann (2015) ovat myös löytäneet monimutkaisen yhteyden muusikoiden työperäisten tuki- ja liikuntaelinvaihojen sekä masennuksen ja esiintymisjännityksen välillä.

Rickert ym. (2013) esittävät, että orkesterimuusikoiden kokema stressi työympäristössä lisää työperäisten somaattisten vaivojen riskiä. Työperäisiksi, merkittävästi soittoa haittaaviksi vaivoiksi määrittellään tässä yhteydessä esimerkiksi kipu, lihasheikkous, kontrollin puute, puutuminen ja kihelmöinti. Keskeisiä psykososiaalisia riskitekijöitä somaattisille vaivoille voivat olla esiintymisjännitykseen ja henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvä kuormitus, organisaatioon liittyvät kuormitustekijät sekä kontrollin puute omassa työssä. (Rickert ym. 2013.)

Näennäisesti pienikin fyysinen vaiva, jota ei jollain muulla alalla toimiessa edes huomaisi, voi olla muusikolle kohtalokasta. Levenen & Levenen (1996) mukaan soitto- ja työkyvyn menettämisen pelko on muusikolle merkittävä stressitekijä, sillä muusikon identiteetti on rakentunut pitkälti soittamisen varaan ja harvalla on muuta ammatillista koulutusta. Omien havaintojeni mukaan stressitekijät voivat olla myös sosiaalisia; pitkä sairausloma somaattisen vaivan takia voi aiheuttaa muusikolle ulkopuolisuuden ja häpeän kokemuksia. Näistä syistä muusikon somaattisia vaivoja hoidettaessa on huomioitava riittävästi myös psykososiaalisen tuen tarve.

### **2.2.7 Kritiikki**

*Kritiikkiin* sisältyvät itsekriittisyys sekä muilta, kuten kapellimestareilta, kollegoilta, yleisöltä ja medialta, saatu kritiikki. Muusikot ovat jatkuvasti kritiikin alla, ja sen tiedetään olevan merkittävä stressitekijä. Jopa 57 % muusikoista ilmoittaa, että kapellimestari aiheuttaa heissä korkeaa stressiä. Koesoitoissa muusikko on tiukan tarkkailun ja arvostelun alla, ja onnistumisella on vaikutusta uran etenemiseen. (Vervainioti & Alexopoulos 2015.) Vaikka johtajan tarkoitus on yleensä kritisoida muusikkoa parantaakseen esitystä, joskus kritiikki voi olla vahingollista ja jopa epäasiallista kohtelua

muusikkoa kohtaan (Giga ym. 2003). Muusikoilla on usein taipumus merkittävään kriittisyyteen omia heikkouksiaan ja virheitään kohtaan, mikä voi osaltaan aiheuttaa negatiivista ajattelua ja altistaa voimakkaalle esiintymisjännitykselle (Vervainioti & Alexopoulos 2015).

Vervainioti & Alexopoulos (2015) esittävät, että edellä mainitut stressitekijät vaikuttavat kaikki toisiinsa. On mahdollista, että stressitekijöistä muodostuu noidankehä, mikäli ne aktivoivat uusia stressitekijöitä. Oletan, että esimerkiksi kilpailuhenkinen toimintakulttuuri tai psykologisesti turvaton työyhteisö saattavat vaikuttaa negatiivisesti yksilön fyysiseen olotilaan, jolloin soittosuoritus voi kärsiä ja tilanne voi lisätä psyykkistä kuormitusta entisestään. Sosiaalista uhkaa kokevan tai fyysisesti jännittyneen muusikon voi olla vaikea ylläpitää optimaalista soittotekniikkaa ja ergonomiaa eikä hän välttämättä pysty käyttämään laajamittaisesti taidollista potentiaaliaan.

## **2.2.8 Orkesteri työyhteisönä – odotukset ja todellisuus**

Orkesterityö mielletään usein kadehdittavaksi taidetyöksi – parhaimmillaan se onkin muusikoille hyvin palkitsevaa. Työhön liittyy kuitenkin myös työhyvinvointia heikentäviä riskitekijöitä ja muusikoiden kokemaa tyytymättömyyttä, joiden tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää, jotta muusikoiden työhyvinvointia voidaan kehittää. Hunt ym. (2004) esittävät, että muusikon työ on paradoksaalista: julkisesti se näyttäytyy usein vapaana ja kahlitsemattomana luovuutena, mutta todellisuudessa se on erittäin kurinalaista valmistautumista virittyneisiin esiintymistilanteisiin. Oman kokemukseni mukaan muusikon työn palkitsevuus piilee juuri ponnistelussa ja virittäytymisessä, jotka musiikillisen kokemuksen aikaansaama mielihyvä pyhittää.

Työelämä saattaa joidenkin muusikoiden kohdalla osoittautua hyvin erilaiseksi kuin he olivat odottaneet. Brodskyn (2006) mukaan monet muusikot kokevat merkittävää ristiriitaa ammatillisten odotusten ja todellisen työn välillä. Suurilta pettymyksiltäkään ei aina vältytä, jos työ osoittautuu aivan muuksi kuin muusikko on odottanut tai jos hän ei pääse käyttämään riittävästi osaamistaan työssä. Orkesteriin liittyminen voi joillekin muusikoille jopa edustaa luopumista haaveillusta solistiurasta, jolloin orkesterin jäsenyys saattaa nostattaa katkeria tunteita. Toisaalta, orkesterissa soittaminen antaa monille mahdollisuuden toteuttaa muusikkouttaan tiimityönä ja luoda ystävyyssuhteita samanhenkisten ihmisten kanssa. Monille muusikoille musiikki ja esiintyminen itsessään ovat intohimoja, vaikka he olisivat tyytymättömiä työhönsä. (Brodsky 2006.)

Olen myös itse havainnut, että erityisesti nuoret muusikot saattavat kokea koulutuksen aikaiset odotukset ja muusikon työn todellisuuden olevan ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi jousten tuttisointajille<sup>12</sup> saattaa olla vaikea asia, että solistista koulutusta ei voi välttämättä orkesterityössä hyödyntää, vaikka orkestereiden koesoittovaatimuksissa edellytetään solistisia taitoja ja solistisen ohjelmiston hallintaa.

Syitä päätyä orkesteriin töihin on monia, ja useille muusikoille orkesterityö on mieluisa tavoite. Smithin & Murphyn (1984) mukaan orkesteriin päädytään ainakin seuraavista merkittävistä syistä: Työ nähdään arvostettuna, ja se on muusikoille itselleen palkitsevaa. Työ mahdollistaa kehittymisen myös laajemmin muusikkona, esimerkiksi opetustyössä tai kamarimuusikkona. Orkesterivakanssi antaa muusikolle taloudellista vakautta muuten epävarmalla alalla. (Smith & Murphy 1984.) Parasuraman ja Nachman (1987) muistuttavat, että rakkaus musiikkiin ja musiikin esittämiseen eivät kuitenkaan välttämättä riitä siihen, että muusikko haluaa jatkaa orkesterin jäsenenä. Orkesterimuusikoiden työperäisellä stressillä ja työhön sitoutumisella näyttäisi olevan negatiivinen yhteys, ja burnoutilla ja irtisanoutumisella positiivinen yhteys. (Parasuraman & Nachman 1987.) Muusikoille voi tulla yllätyksenä, kuinka heidän henkilökohtainen terveytensä kuormittuu ammatillisiin tavoitteisiin kurottamisesta. Moni muusikko oppii pian, että soittoasuorituksen ja psykofyysisen hyvinvoinnin välillä on yhteys. (Brodsky 2006.)

Eritasoisissa orkestereissa voi olla erilaisia kuormitustekijöitä. Mogelof & Rohrer (2005) esittävät, että erityisesti eliittiorkestereissa työskentelevät muusikot voivat kokea pettymyksenä, että he ovat nuoresta pitäen omistaneet koko elämänsä tinkimättömälle harjoittelulle ja ammattiin valmistautumiselle mutta mentyään orkesterityöhön huomanneet sen olevan ulkoa ohjattua ”tehdastyötä”, jossa on matala autonomia ja vähän mahdollisuuksia luovuuteen. Maakuntaorkestereissa soittavat muusikot sen sijaan saattavat kokea olevansa vähemmän arvostettuja kuin eliittiorkestereissa soittavat kollegansa, minkä lisäksi heillä on usein pienemmät palkat kuin eliittiorkestereissa. (Mogelof & Rohrer 2005.)

Palautteenantokulttuuri ja mahdollisuudet positiivisiin kannustimiin eivät ole orkesterityössä välttämättä kehittyneet toivotulle tasolle tai vastaa muilla aloilla olevia käytäntöjä. Monelle

---

<sup>12</sup> Tuttisointajalla tarkoitetaan orkesterin rivoitajaa, jolla ei ole soolotehtäviä. Muita tehtävänimikkeitä orkesterissa ovat 1., 2. ja 3. konserttimestari, 1., 2. ja 3. soolosoittaja, äänenjohtaja ja varaäänenjohtaja. Osa tehtävistä on vuorottelevia. Usein esimerkiksi isoissa orkestereissa tasavertaiset 1. konserttimestari vuorottelevat samassa tehtävässä jakaen vastuutehtävät puoliksi.



orkesterimuusikolle on raskasta, että he eivät saa positiivista tunnustusta tekemästään työstä, vaan pelkästään kritiikkiä virheistään (Brodsky 2006). Orkesterimuusikon urakehitys poikkeaa myös paljon muista aloista. Mogelofin & Rohrerin (2005) mukaan orkesterityöstä puuttuvat monelle muulle alalle tyypilliset etenemismahdollisuudet, iän ja kokemuksen myötä lisääntyvät vastuutehtävät ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä työtehtävien sisällön variointi. Alan tuntemukseni perusteella voi todeta, että tämä koskettaa erityisesti orkestereiden tuttisointajia, joilla on vähiten vastuutehtäviä ja jotka ovat hierarkiassa alimpana. Orkesterissa eteneminen tapahtuu lähes aina julkisen koesoiton kautta, ja korkeampia vakansseja tulee auki harvoin.

Eri asemassa olevilla muusikoilla on keskenään hyvin vaihtelevia kokemuksia omasta taiteilijuudestaan ja ammatillisesta autonomiastaan. Konserttimestareilla, soolosoittajilla ja äänenjohtajilla on usein taiteellista vapautta enemmän ja vuosittaisia työviikkoja vähemmän kuin tuttisointajilla. Rissanen (2019) esittää suomalaisia orkesterimuusikoita käsittelevässä tutkimuksessaan, että tuttisointajien taiteilijuus on luvanvaraista; orkesterissa parhaiten itseään voivat toteuttaa hierarkiassa ylempänä olevat muusikot. Tuttisointajien puheessa rakentuu taiteilijuuden ohella vahvasti työläisyys. Työläisyyteen ei kuulu taiteilijuuteen sisältyvä itsensä toteuttaminen; tuttisointajat ovat muiden käskyvallan alaisina eri tavoin kuin äänenjohtajat tai kapellimestarit. (Rissanen 2019.) Rauhala (2012) esittää myös sinfoniaorkestereiden tiimityöskentelyä käsittelevässä tutkimuksessaan, että orkesterimuusikot pitävät yhtäältä hierarkiaa välttämättömänä mutta toisaalta painottavat tasa-arvoa.

Orkesterimuusikot ovat korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, joilla on koulutuksensa ja kokemuksensa vuoksi erinomaiset ongelmanratkaisutaidot sekä muuntautumiskykyisyys. Työssä täytyy tehdä nopeasti henkilökohtaisia teknisiä ratkaisuja, seurata joustavasti kapellimestarin taiteellisia linjauksia sekä sulautua ajankäytöllisesti yhteen jopa sadan muun muusikon kanssa (Hunt ym. 2004, 147). Oman kokemukseni mukaan isossa orkesterissa kapellimestarin toiminta määrittää hyvin pitkälle, kuinka orkesterin tulee soittaa. Pienemmissä kokoonpanoissa taiteelliset suuntaviivat ja tulkinta voivat rakentua myös yhdessä luotuna prosessina ilman kapellimestaria, mutta isossa orkesterissa näin ei yleensä ole tapana työskennellä.

Orkesterimuusikon mahdollisuus autonomian kokemiseen ei välttämättä ole kovin vahva. Yksittäinen muusikko ei voi päättää, koska, mitä, missä, kenen kanssa tai kenen johdolla hän soittaa.

Monessa instrumenttisektiossa, kuten jousisoittimissa, on myös erityisen tarkkaan määritelty, miten tulee soittaa; yhdenmukainen soittotapa, tekninen toteutus ja tulkinta ovat yleensä kyseenalaistamaton vaatimus. Myös Levine & Levine (1996) esittävät, että orkesterimuusikot saattavat kokea työssään autonomian puutetta, sillä he eivät usein voi vaikuttaa työaikatauluihin eivätkä musiikillisen tulkintaan. Vaikutusmahdollisuuksien puute<sup>13</sup> saattaa joskus johtaa jopa regressiiviseen käyttäytymiseen työssä. Ääriesimerkkinä voidaan pitää muusikoiden työehtosopimuksen määrittämien harjoitustaukojen<sup>14</sup> tiukkaa kontrollointia niin, että muusikot lähtevät tauolle kesken soiton. (Levine & Levine 1996.)

Levinen & Levinen (1996) mukaan myyttinen mielikuva patriarkalisesta orkesteriyhteisöstä, jossa kapellimestari on isä ja muusikot ovat osaamattomia oppilaita tai opastusta tarvitsevia lapsia, voi vaikeuttaa muusikoiden ja kapellimestareiden välistä kommunikaatiota. Kysymyksessä ei ole pelkkä myytti, sillä jotkut kapellimestarit saattavat olla kohtuuttoman vaativia muusikoille, ja tällöin muusikoiden voi olla vaikea osoittaa heille vastavuoroista kunnioitusta (Mogelof & Rohrer 2005). Koivusen & Wennesin (2011, 58) mukaan jännitteet harjoitustilanteessa saattavat joskus purkautua vihamielisyytenä tai aggressiivisuutena kapellimestaria kohtaan.

Orkesterityöpaikkoja on rajoitetusti, ja työpaikan hakeminen on aina käytännössä kansainvälisen tason soittokilpailu, johon saattaa osallistua kymmeniä kokelaita ympäri maailmaa. Sen vuoksi mahdollisuus vaihtaa joustavasti työpaikkaa on rajallisempaa kuin monilla muilla aloilla. Monet muusikot saattavat työskennellä vuosikausia niin, että ovat tyytymättömiä tai epämotivoituneita työtehtäväänsä. Allmendingerin ym. (1996) mukaan työpaikan vaihtaminen on selvästi vähäisempää orkesterimuusikoilla kuin monilla muilla aloilla. Vaikka orkesterimuusikoilla on korkeampi sisäinen motivaatio työtä kohtaan kuin muilla aloilla toimivilla verrokeilla, heidän yleinen tyytyväisyytensä ja tyytyväisyytensä kehittymisen mahdollisuuksiin työssä ovat selvästi alhaisempia kuin esimerkiksi jousikvarteteissa soittavilla kollegoillaan ja – varsin yllättävää – jopa jonkin verran alhaisempia kuin esimerkiksi vanginvartijoilla. (Allmendinger ym. 1996.) Ottaen

---

<sup>13</sup> Vaikutusmahdollisuuksien eli autonomian puute on keskeinen psykososiaalinen stressitekijä työelämässä (ks. esim. Nieuwenhuijsen ym. 2010). Orkesterimuusikoilla tämä stressitekijä on tutkimusten perusteella usein korkea.

<sup>14</sup> Suomessa kunnallisen kuukausipalkkaisten muusikoiden virka- ja työehtosopimuksen mukaan kahden tunnin harjoituksen aikana on 15 minuutin tauko, kolmen tunnin harjoituksen aikana on 20 minuutin tauko, neljän tunnin harjoituksen aikana on yksi 15 ja yksi 20 minuutin tauko, viiden tunnin harjoituksen aikana on kaksi 15 minuutin taukoa ja yksi 20 minuutin tauko.

<https://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/2020/09/Kunnallinen-kuukausipalkkaisten-muusikkojen-virka-1.pdf>

huomioon moninaiset stressitekijät, orkesteri ammattina, organisaationa ja urapolkuna ei välttämättä houkuttele kaikkia muusikoita. Monet kuitenkin hakeutuvat orkesteriin, koska näkevät sen hyvänä mahdollisuutena elättää itsensä soittamalla. (Brodsky 2006.)

## **2.2.9 Muusikoiden oireilu verrattuna muuhun työväestöön**

Muusikoiden ja muun työväestön kokemien voimavara- ja kuormitustekijöiden välillä on eroja, ja näistä eroista on tehty tutkimuksia. Holst ym. (2012) esittävät, että orkesterimuusikoilla on enemmän psykososiaalisia kuormitustekijöitä työssään mutta korkeampi sitoutuminen työpaikkaansa kuin muilla aloilla toimivilla verrokeilla. Détárin ym. (2020) tekemän tutkimuksen mukaan norjalaismuusikot kokivat saavansa muuta työväestöä vähemmän tukea ja tunnustusta työssään, heillä oli enemmän perheen ja työn välisiä konflikteja, he olivat vähemmän motivoituneita ja kokivat työnsä vaativammaksi kuin muu väestö. Erityisesti klassisen koulutuksen saaneilla muusikoilla oli muiden genrejen muusikoita enemmän psykososiaalista kuormitusta, joka liittyi vaikutusmahdollisuuksiin työssä, työn vaativuuteen ja tunnustuksen saamiseen. Orkesterimuusikot kokivat vaikutusmahdollisuutensa kaikkein alhaisimpina koko muusikko-otoksesta. (Détári ym. 2020.) Henkilökohtaisesti käytettyjen resurssien ja työyhteisön antaman palkkion välisellä yhteydellä tiedetään olevan yleisesti merkittävä psykologinen vaikutus yksilön työhyvinvointiin (esim. Nieuwenhuijsen 2010; Gluschkoff, 2017).

Muusikoilla tiedetään esiintyvän enemmän psyykkistä oireilua, kuten masennusta ja ahdistusta kuin muulla työväestöllä (Vaag ym. 2016a; Détári ym. 2020). Muusikoilla on psyykkisen oireilun rinnalla myös enemmän fyysistä oireilua kuin muulla työväestöllä (Détári ym. 2020). Merkittävänä henkilökohtaisena riskitekijänä muusikoiden tuki- ja liikuntaelinperäiselle kivulle pidetään somatisaatiotaipumusta<sup>15</sup> (Leaver ym. 2011), sillä muusikoiden fyysiset vaivat ilmenevät usein somatisoituneina psyykkisen kuormituksen rinnalla (Spahn ym. 2001). Nedelcut ym. (2018) esittävät tutkimuksessaan, että musiikinopiskelijoilla havaittiin olevan vielä enemmän ahdistusoireilua ja epäterveellisemmät elämäntavat kuin jo ammatissa toimivilla muusikoilla.

---

<sup>15</sup> Somatisaatiotaipumuksella tarkoitetaan potilaan ja hänen lähipiirinsä tapaa huomioida monimutkaisissa oireissa ainoastaan somaattiset tekijät ilman, että myös psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden nähtäisiin vaikuttavan kokonaistilanteeseen. On mahdollista, että taustalla on yksilön vaikeus kertoa omista tunnekokemuksistaan tai opittu tapa saada huomiota somaattisen sairastamisen avulla. Kaikki eivät myöskään koe vaikeissa tilanteissa tavallisia tunnekokemuksia kuten masennusta tai ahdistusta vaan oireilevat ainoastaan fyysisesti. (Heikkilä ym. 2000.)

On saatu viitteitä, että muusikot käyttävät kolme kertaa enemmän psykoterapiapalveluita ja 50 prosenttia enemmän mieliala- ja psyykelääkkeitä kuin muu työväestö (Vaag ym. 2016b). Tämä voi toisaalta kertoa matalasta kynnyksestä hakea psykososiaalista tukea, jolloin se voidaan katsoa myös positiiviseksi asiaksi.

### 2.2.10 Muusikon työn erityispiirteet peilattuna yleisiin työelämän kuormitustekijöihin

Vervainiotin ja Alexopouloksen (2015) jaottelemia muusikon työn stressitekijöitä voidaan tarkastella itsenäisinä muusikon työn erityispiirteinä (tekstissä kursivoituna), mutta niitä voi tarkastella myös työelämän yleisten stressitekijöiden (Nieuwenhuijsen ym. 2010) alakategorioina. Käytännön esimerkit, joita esitän tässä luvussa, perustuvat keräämäni tutkimusaineistoon sekä havaintoihini ja kokemuksiini muusikon työstä ja muusikkoyhteisöistä.

Muusikoille **työn vaativuus** on keskeinen stressitekijä. Muusikoilla työn vaativuuteen liittyvät *tehtävien vaikeus, esiintymisjännitys, julkisuus, kritiikki, fyysinen rasittavuus, huoli virheistä ja omista taidoista*. Muusikot myös raportoivat **alhaisista vaikutusmahdollisuuksista** työssään, mikä ilmenee monenlaisina kokemuksina. Muusikoiden kokemia alhaisia vaikutusmahdollisuuksia ilmenee muun muassa seuraavien muuttujien kohdalla: *harjoitusten sopiva määrä ja laatu, ohjelmiston valinta, taloudellinen epävarmuus, työsopimuksen laatu, ympäristötekijät ja instrumentin aiheuttamat haasteet*.

Muusikoiden työssä näyttäytyy myös **vähäinen kollegoiden tuki**. Kollegoiden tuen puutteeseen liittyvät *pelko muiden negatiivisista reaktioista ja julkisesta nöyryytyksestä, sosiaaliset jännitteet, persoonallisuuksien väliset törmäykset, kateus sekä kilpailu*. Muusikoiden kokema **vähäinen esihenkilön tuki** näyttäytyy *kritiikkinä, kapellimestarin aiheuttamana voimakkaana stressinä, pelkona julkisesta nöyryytyksestä sekä pelkona siitä, ettei voi ilmoittaa esihenkilölle esityksestä aiheutuneesta vammasta*. Näitä stressitekijöitä voidaan tarkastella myös **vuorovaikutuksen vähäisenä oikeudenmukaisuutena**, jolla viitataan tapaan kohdella toista ihmistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Muusikoilla **menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen** liittyvät kysymykset liittyvät ainakin koesoittoihin, työpaikkoihin, työsopimukseen ja palkkioihin. Soittajat, jotka altistuvat säännöllisesti suositukset ylittävälle desibelitasoille eivätkä voi vaikuttaa istumapaikkaansa, saattavat kokea asemansa epäoikeudenmukaiseksi (*koville äänille ja valoille altistuminen*). Myös keikkapyyntöjen

ulkopuolelle jääminen (*huoli keikkojen vähäisestä määrästä*) voi lisätä muusikon epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. On käytännössä usein mahdotonta määritellä, kuka muusikoista olisi absoluuttisesti pätevin tiettyyn työhön tai tietylle keikalle. Kokemukseni mukaan keikkapyyntöihin voivat vaikuttaa taiteellisten ansioiden lisäksi makuasiat, sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen suosio muusikkoyhteisössä.

Oikeudenmukaisuustekijät tulivat Alexopouloksen ja Vervainiotin katsauksessa vähemmän esille kuin työn vaativuus ja vaikutusmahdollisuudet. Joskus työn vaativuus yhdistettynä matalaan vaikutusmahdollisuuteen voi olla menettelytapojen epäoikeudenmukaisuutta, jos muusikoita ei kuunnella yhteisiä asioita päätettäessä niin, että yleiset oikeudenmukaisuusperiaatteet<sup>16</sup> täyttyvät.

Kaikkien muusikoiden mielipiteet eivät välttämättä tule tasa-arvoisesti kuulluksi päätöksentekotilanteissa, sillä kaikissa työyhteisöissä ei ole välttämättä sosiaalisesti suotavaa esittää eriäviä tai itsenäisiä mielipiteitä. Orkesterin hierarkkisesta rakenteesta johtuen joskus hierarkiassa korkeammalla olevien mielipiteet saattavat vaikuttaa päätökseen enemmän kuin matalammalla olevien mielipiteet. Kuulluksi tulemisen tasa-arvoisuutta voidaan Leventhalin periaatteiden valossa tarkastella edustavuuden ja johdonmukaisuuden näkökulmasta; jokaisella jota päätös koskee, tulisi olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, ja jokaista tulisi kohdella samoilla kriteereillä. Koesoittolautakunnassa kukin soitinsektio on oman instrumenttinsa paras asiantuntija, ja sen vuoksi kaikki mielipiteet eivät käytännössä ole samanarvoisia. Joskus myös makuasiat, odotukset ja uskomukset tietyistä työnhakijasta saattavat vaikuttaa muusikon valintaan enemmän kuin lautakunta tiedostaa.

**Matala vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus** voi näkyä muusikoiden ilmaisemana *persoonallisuuksien yhteentörmäyksenä*, mutta myös *kateus* ja *kilpailuhenkisyys* voivat olla vuorovaikutuksen kannalta haastavia tekijöitä. Matala vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus voi ilmetä myös matalana esihenkilön ja kollegoiden tukena tilanteissa, joissa muusikko kokee *kapellimestarin aiheuttamaa voimakasta stressiä* tai kokee *pelkoa julkisesta nöyryytyksestä* tai *pelkoa muiden negatiivisista reaktioista*.

**Ponnistelujen ja palkkion välinen epäsuhta** näyttäytyy Vervainiotin ja Alexolouloksen (2015) katsauksen valossa esimerkiksi *tyytymättömyytenä omaan uraan*. Tämä näyttäisi olevan

---

<sup>16</sup> Ks. lukua 2.1.1.1, myös Leventhal 1980; Helkama 2009, 264–265.

korkeampaa nuorilla kuin ikääntyneemmillä muusikoilla. Muusikoilla *taiteellinen tinkimättömyys* voi olla vahva piirre siitä huolimatta, että työnäkymät voivat olla varsin epävarmat. Koesoittoihin valmistautuminen on valtava ponnistus. Tarjolla voi olla useampi yhtä vahva työnhakija, mutta heistä voidaan valita tehtävään vain yksi. On selvää, että ponnistelujen ja palkkion välinen epäsuhta on tällöin merkittävä stressitekijä. Yhteen koesoittoon valmistautuminen vie viikkoja ja jopa kuukausia, ja osa valmistautumistyöstä on aloitettava jokaista koesoittoa varten alusta, koska harjoiteltavat kappaleet määritellään jokaisen koesoiton kohdalla erikseen. Koesoittoon ei yleensä voi harjoitella työaikana, joten harjoitustyö on tehtävä työajan ulkopuolella. Muusikon ylikunnon riski voi kohota, mikäli hän työskentelee täyspäiväisesti orkesterissa ja valmistautuu vapaa-aikanaan koesoittoihin. Suuri osa määräaikaisella sopimuksella työskentelevistä muusikoista elää jatkuvasti tällaisessa tilanteessa, jos he hakevat samanaikaisesti vakituista työpaikkaa.

Orkestereissa rekrytoidaan ainoastaan koesoiton kautta, ja kaikki hakijat ovat koesoiton lähtötilanteessa samalla viivalla. Koesoiton soittojärjestys arvotaan, ja ensimmäiset kierrokset soitetaan anonymisti sermin takaa niin, että valitsijalautakunta ei näe hakijaa. Anonyymi hakeminen on yhtäältä hyvin oikeudenmukaista, mutta toisaalta orkesterin omien muusikoiden ponnistelujen ja palkkion välinen epäsuhta saattaa kasvaa, koska konkreettista tunnustusta on vaikea saada vaativampien työtehtävien muodossa. Tämä saattaa olla yksi syy sille, miksi nuoret orkesterimuusikot ovat vanhempia kollegoitaan tyytymättömämpiä työhönsä; heillä on kunnianhimoisia urahaaveita, mutta ponnistelut omassa työssä eivät riitä, vaan edetäkseen täytyisi olla valmistautumassa koesoittoihin oman työn rinnalla. Hakumenettely on kuitenkin tällaisenaan mahdollisimman oikeudenmukainen orkesterin ulkopuolisille hakijoille, koska orkesterin jäsenyydestä ei voi saada lisäpisteitä.

**Ponnistelun ja palkkion välinen epäsuhta** voi ilmetä myös muissa tilanteissa. Muusikko ponnistelee jatkuvasti oman instrumentin hallinnan, esiintymisjännityksen hallinnan ja kapellimestarin vaatimusten välillä. Instrumentin yllättävät ongelmat (kuten oboen tai fagotin huonosti soiva ”rööri”), suoritusta laskeva epäedullisen korkea vireystila tai kapellimestarin kohtuuton kritiikki voivat olla muusikolle täysin suhteettomia tilanteeseen käytettyyn työmäärään ja valmistautumiseen nähden. On loogista, että muusikko voi kokea *inspiraation ja luovuuden vähenemistä* tilanteessa, jossa hän on puristunut useamman rajoittavan tekijän väliin. Inspiraatiota ja luovuutta saattavat laskea myös ohjelmistovalinnat tai kapellimestarin tulkinta esitettävästä teoksesta.

Muusikon julkisuuteen, ohjelmistoon ja työn fyysiseen haastavuuteen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella **työn vaativuutena**. Nieuwenhuijsen ym. (2010) eivät erotelleet artikkelissaan koettua *työn epävarmuutta* tai *ympäristötekijöitä*, mutta mielestäni ne voidaan mieltää myös **menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen** ja **esihenkilön tukeen** liittyviksi tekijöiksi. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja esihenkilön tuki ovat ympäristötekijöitä, joiden avulla voidaan lievittää epävarmuutta ja koettujen kuormitustekijöiden vaikutuksia. Myös rekrytointitilanteiden oikeudenmukaiset menettelytavat ja esihenkilöiden vastuu niiden toteutumiseksi ovat keskeisiä tekijöitä muusikoiden työllistymisen parantamiseksi. On selvää, että vastuu kuormitustekijöihin puuttumisesta ja tilanteen parantamisesta on koko organisaatiolla, ei pelkästään yksilöllä. Esihenkilön tuki näyttäytyy myös muusikoiden mielipiteiden tasavertaisena kuulemisena ja heidän tarpeidensa tukemisena realistisin tavoin. Kaikkeen epävarmuuteen ei voi alalla vaikuttaa esimerkiksi ammattimuusikoiden valtavan määrän ja työpaikkojen vähyden epäsuhdan vuoksi, mutta oikeudenmukaisuusperiaatteiden toteutumisesta huolehtiminen ja esihenkilön tuki ovat tekijöitä, joilla voidaan lievittää muusikoiden kuormitusta.

Nieuwenhuijsen ym. (2010) eivät erottele *itsekritiikkiä* omaksi kuormitustekijäkseen, mutta sen voidaan ajatella heijastelevan myös **ponnistelujen ja palkkion välistä epäsuhtaa** sekä **työn vaativuutta**. Jos muusikko ponnistelee osaamisensa ääri rajoilla, mutta ei koe koskaan olevansa soittoonsa tyytyväinen, ei hänen ole myöskään mahdollista saada kokemusta työnsä palkitsevuudesta. On mahdollista, että muusikko on asettanut itselleen ja soitolleen niin ankarat kriteerit ja vaatimukset, että hän ei koskaan salli onnistumisen iloa palkkioksi itselleen. Tämä on mahdollista, vaikka ympäristö tunnustaisi muusikon taidot ja onnistumisen. Kohtuuton ankaruus itseä kohtaan heijastelee usein destruktiivisia objekti suhdemalleja (ks. luku 6.3).

Vaikka **vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen** ja **sosiaaliseen tukeen** liittyvät teemat jäivät Vervainiotin ja Alexopouloksen katsauksessa vähemmälle huomiolle, ne ovat löydettävissä *kilpailuun, kritiikkiin* ja *esiintymisjännitykseen* liittyvien tekijöiden alta. Monet muusikot saattavat jännittää enemmän kollegoitaan kuin yleisöä, ja toisaalta kollegiaalinen tuki ja hyvä yhteishenki voivat vähentää haitallisia esiintymisjännitysoireita. Kollegoiden tuen puute saattaa johtaa siihen, että yksilö alkaa tarkkailla omaa soittoaan kohtuuttoman kriittisesti ja suhtautua virheisiin suorastaan vainoharhaisesti.

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan psykologiset perustarpeet **itsenäisyys**, **yhteenkuuluvuus** ja **pärjääminen** ovat myös muusikoiden perustarpeita. Musiikki itsessään on usein vahva motivaation ja palkkion lähde, mutta jotta muusikko voisi kokea soittamisen palkitsevana, tarvitaan kuitenkin riittävän terve mieli ja keho sekä sopivasti inspiraatiota ja luovuutta. Vervainiotin ja Alexopouloksen (2015) katsausartikkelin perusteella itsenäisyytenä voisi pitää mahdollisuutta määrätä oman kehon jaksamisen rajat sekä vaikuttaa oman työn sisältöön ainakin kohtuullisella tasolla. Vaikuttaminen rajautuu orkesterityön rakenteellisiin puitteisiin, joita kaikkia ei ole mahdollista muuttaa. Muusikon kokemuksella, että hänen tarpeillaan on väliä, voidaan ajatella olevan yhteys kollektiiviseen arvostuksen ilmapiiriin. Yhteenkuuluvuus muusikkoyhteisöissä on kollegoiden välistä solidaarisuutta, luottamusta ja tukea työssä, joka on kaikille haastavaa ja ajoittain raskasta. Tästä keskeisenä esimerkkinä mainittakoon sosiaalisen tuen merkitys esiintymistilanteissa (esim. Theorell ym. 2007) tai koesoittoihin valmistautumisessa.

Vervainiotin ja Alexopouloksen (2015) katsauksesta nousseet muusikoiden kokemukset epävarmuudesta viittaavat ainakin *taloudelliseen epävarmuuteen*, mutta niissä voidaan nähdä myös vahvasti sosiaalista yhteenkuuluvuuden tarvetta ja pelkoa sosiaalisesta ja yhteiskunnallisesta ulkopuolisuudesta.

**Pärjäämisen kokemus** muusikon työssä voi liittyä *tehtävien vaikeuteen* ja *virheiden välttämisen* problematiikkaan ja siihen, kuinka muusikko kokee hallitsevansa instrumenttiin ja esiintymisjännitykseen liittyviä haasteita. Näihin tekijöihin voivat vaikuttaa myös muusikon kokemukset yhteenkuuluvuudesta ja arvostetuksi tulemisesta yhteisössä. Itseohjautuvuusteorian valossa pärjäämisen kokemus ruokkii myös itsenäisyyden kokemusta ja motivaatiota rakentaa omaa uraa mielekkäällä tavalla. Psykologisten perustarpeiden täytyminen onkin sisäisen motivaation kannalta ratkaisevaa, ja *inspiraatio ja luovuus* voivat olla muusikon työssä sen konkreettisia ilmentymiä.

### 2.3 Muita kuormitustekijöitä työelämässä

Olen koostanut tähän alalukuun taustaa sellaisista työelämän ilmiöistä, jotka ovat yleisesti tunnettuja ja tutkittuja ja jotka nousivat selkeästi esiin myös haastattelu- ja interventioaineistoissani.



### 2.3.1 Työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu työssä

Sekä tämän tutkimuksen haastattelu- että interventioaineistoissa nousi esiin muusikoiden kokemuksia epäasiallisesta kohtelusta, kiusaamisesta ja konflikteista. Koska työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu ovat tapauksen kaikille osapuolille ja työnantajalle vakava asia, on määriteltävä selkeästi, mistä ilmiössä on kysymys ja mistä ei. Jos kiusaamiskokemuksia nousee esiin työnohjauksessa, työnohjaaja voi tarjota keskusteluapua ja rohkaista osapuolia viemään asiaa esihenkilöiden, luottamushenkilöiden ja työterveyshuollon tiedoksi jatkotoimenpiteitä varten. Työnantajalla on aina velvoite selvittää kiusaamistapaukset, ja työnohjaajan tulee säilyttää tilanteessa neutraali asemansa.

#### *Kuinka työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu määritellään?*

Työpaikkakiusaaminen on toistuvaa, yhteen tai useampaan työntekijään kohdistuvaa, tahallista tai tiedostamatonta negatiivista kohtelua. Kiusaaminen aiheuttaa kohteelle nöyryytystä, loukkaamista ja kliinisesti merkittävää kärsimystä ja heikentää hänen sosiaalista, ammatillista ja muuta yleistä toimintakykyään. (Einarsen ym. 2010, 9.) Työterveyslaitoksen (TTL) mukaan kiusaamisprosessi etenee tilaan, jossa kiusaamisen kohteesta tulee puolustuskyvytön. Kiusaamisella vaikeutetaan yksilön työntekoa ja pyritään vaikuttamaan hänen maineeseensa ja kommunikointimahdollisuuksiinsa muiden yhteisön jäsenten kanssa.<sup>17</sup>

Työpaikkakiusaaminen on tavallisesti muodoltaan enemmän verbaalista tai psykologista kuin fyysistä (Salin 2010, 292–293), ja se voi olla sekä työn tekemiseen että vuorovaikutukseen liittyvää.<sup>18</sup> Kiusaamiseen voi syyllistyä niin kollega, työryhmä, esihenkilö kuin työnantajakin. Piilevää (epäsuoraa) kiusaamista on tavallisesti vaikeampi havaita kuin avointa kiusaamista. (Manka & Manka 2016, 150.)

Kiusaamista määrittäviä ominaisuuksia on neljä. Ensinnäkin kiusaaminen on *negatiivista ja ei-toivottua toimintaa*. Toiseksi kiusaaminen on *pitkäaikaista ja jatkuvaa toimintaa*. Kolmanneksi kiusaamiseen liittyy *vallan epätasapaino*. Neljänneksi edellä kuvatun toiminnan *ei tarvitse olla intentionaalista ollakseen kiusaamista*. (Tehrani 2012a, 4.)

<sup>17</sup> <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>

<sup>18</sup> <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/hairinta-ja-epaasiallinen-kohtelu/>

Negatiivinen ja ei-toivottu toiminta (1) jakautuu

- a) *henkilökohtaiseen halventamiseen* (nöyryytys, nolaaminen, kritisointi ja ivallinen alentava kommentointi, jotka heikentävät kohteen arvoa ja koskemattomuutta)
- b) *pelotteluun* (fyysisen väkivallan uhka, psykologinen pelottelu, vallan ja aseman väärinkäyttö, jotka heikentävät kohteen mahdollisuuksia puolustautua)
- c) *työhön liittyvään kiusaamiseen* (tiedon panttaaminen, vastuun siirtäminen tai poistaminen kohteelta, liian työkuorman delegointi kohteelle, työstä ei anneta kunniaa sen tekijälle tai kunnia työstä annetaan jollekin toiselle)
- d) *sosiaaliseen sulkemiseen* (eristäminen, rajaaminen, ulkopuolelle sulkeminen ja syntipukki-ilmiö). (Tehrani 2012a, 4.)

Pitkäaikainen ja jatkuva (2) negatiivinen toiminta on toistuvaa ja säännöllistä, ei satunnaista. Kiusaaminen voi olla hyvin hienovaraista, ja sen tunnistaminen kiusaamiseksi voi olla joskus vaikeaa ja hidasta. Tosin vakava yksittäinenkin tapaus voi aiheuttaa kohteelle pitkäaikaista pelkoa ja ahdistusta, jolloin sen voidaan tulkita täyttävän kiusaamisen kriteerit. (Tehrani 2012a, 4–5.)

Vallan epätasapaino (3) on työyhteisön hierarkiassa alemman alistamista ja heikentämistä. Alistaja ja alistettu voivat olla joko yksilöitä tai ryhmiä. Vallan epätasapainoa esiintyy seuraavasti:

- a) *asemaan liittyvä valta* (epäreilut määräykset, rajoitukset ja säännöt)
- b) *suhteisiin liittyvä valta* (oikeuksien ja etujen jakaminen tietyille sisäryhmille, syrjintä)
- c) *resursseihin liittyvä valta* (työn kannalta keskeisten resurssien epääminen tai rajaaminen, mistä seuraa oleellista haittaa päämäärien saavuttamiselle)
- d) *psykologinen valta* (kohteen haavoittuvuuden tunnistaminen ja sen hyväksi käyttäminen kohdetta vastaan)
- e) *tietoon liittyvä valta* (tiedon viivyttäminen ja panttaaminen)
- f) *delegoitu valta* (toisen henkilön valjastaminen kohteen heikentämiseen tai uhkailuun)
- g) *persoonaan liittyvä valta* (kyseisen henkilön ollessa läsnä muut eivät uskalla haastaa hänen mielipiteitään tai kyseenalaistaa hänen toimintaansa, jolloin toiminta voi kehittyä kiusaamiseksi). (Tehrani 2012a, 5–6.)

Toiminta voi olla kiusaamista, vaikka se ei olisi tarkoitettu sellaiseksi, kuten Tehrani (2012a, 4) kuvaa kiusaamisen määrittelyssään. Toiminta on tällöinkin luonteeltaan normaalit standardit ylittävää,

eikä se ole hyväksyttävää, vaan kohteelle epäedullista ja ei-toivottua. Ajoittain vastuuta saatetaan paeta organisaation käytäntöjen taakse. Intentionaalisuuden (4) asteita voidaan jaotella seuraavalle kolmelle tasolle: Kiusaamisella voi olla *tahallinen tarkoitus*. Käytös on kohteelle suunnattua ja tarkoituksena on aiheuttaa kohteelle ammatillista, fyysistä tai psyykkistä haittaa. Kiusaamisella voi olla myös *välineellinen tarkoitus*. Tällaisessa kiusaamisessa tekijän tarkoituksena on saavuttaa jokin muu päämäärä, mutta sivuvaikutuksena aiheutuu negatiivinen kokemus kiusaamisen kokijalle. Lisäksi kiusaamisen takana voi olla *tahaton, ei-tietoinen tarkoitus*. Tällöin tekijältä puuttuu kyky herkkyyteen ja oman toiminnan vaikutuksen tiedostamiseen. Tällaisessa kiusaamisessa seurauksena on tarkoitukseton suora vaikutus kohteelle. (Tehrani 2012a, 6.)

Yksilötason kiusaamisessa erottuvat kolme muotoa: *saalistava kiusaaminen, erimielisyyksistä johtuva kiusaaminen ja kärjistyvä kiusaaminen*. Saalistavan kiusaamisen uhrilla ei ole mitään osaa tilanteen kehittymisessä, vaan tekijä on valikoinut uhrin omista syistään. Erimielisyyksistä johtuva kiusaaminen alkaa usein konfliktista, joka on entisestään huonontanut ilmapiiriä ja johtanut hyökkäyksiin ja vastahyökkäyksiin osapuolten välillä. Kärjistyvän kiusaamisen tapauksissa kumpikin osapuoli syyttää vastapuolta kiusaamisesta ja asettuu itse uhrin asemaan.<sup>19</sup> (Tehrani 2012a, 6–9.)

Organisaatiotasolla tapahtuva kiusaaminen tarkoittaa käytäntöjä, jotka alistavat, nöyryyttävät ja nolaavat työntekijöitä. Nämä käytännöt piilotetaan usein johtamiseksi. (Liefoghe & MacKenzie 2001.) *Prosessikiusaaminen* ilmentää organisaation strategiaa sekä mielivaltaisia, kyttäviä ja rankaisevia toimintatapoja, eikä se tavallisesti henkilöidy yksittäiseen ihmiseen. Joskus ulkoinen paine työntekijöille on kohtuutonta: tavoitteet ja aikataulut ovat niin tiukkoja tai epäinhimillisiä, että niitä ei ole mahdollista saavuttaa ilman kohtuutonta stressiä ja painetta. (Tehrani 2012a, 13–14.)

*Kompleksisessa kiusaamisessa* erottuu monenlaisia ilmiöitä. Kompleksisen kiusaamisen eri muotoihin liittyy lukuisia asianosaisia, erilaisia motiiveja, kätkeytyjä tavoitteita ja taustalla olevia selvittämättömiä tekijöitä tai konflikteja. Tilanne, jossa esihenkilö mustamaalaa kiusaamisen kohdetta jollekin työntekijälleen ja työntekijä panee kiusaamisen täytäntöön, on *delegoivaa*

---

<sup>19</sup> Tehranin (2012a, 6–9) mukaan kärjistyvässä kiusaamisessa on tavallista, että yksilö selittää positiivisia piirteitään omalla persoonallaan ja henkilökohtaisilla arvoillaan ja toisaalta negatiivisia piirteitään ulkoisilla olosuhteilla; vastapuolella nämä piirteet selittyvät päinvastoin. Ilmiöstä käytetään termiä *oman edun attribuutiovääritymä* (*self-serving attribution bias*), eli ihminen selittää onnistumisiaan sisäisillä tekijöillä ja epäonnistumisiaan ulkoisilla tekijöillä (Zuckerman 1979; Sedikides ym. 1998; Keefer ym. 2018).

*kiusaamista*. Kiusaamistilanne on merkittävä stressitekijä myös *sivustaseuraajille*. Sivustaseuraajan rooliin liittyy hiljaista hyväksymistä, ajoittaista osallistumista kiusaamiseen, syyllisyyttä kohteelle aiheutetusta kärsimyksestä sekä pelkoa kiusaajan luottamuksen menettämisestä. *Karuselli-ilmiössä* kiusaamisen kohde vaihtuu, ja yhteisössä vallitsee pelko siitä, kuka mahtaa olla kiusaajan seuraava kohde. Jos yksi yhteisön jäsen saa isomman joukon mukaansa kiusaamaan yhtä kollegaa tai esihenkilöä, puhutaan *laumakiusaamisesta*. *Hyvä tyyppi/paha tyyppi -ilmiö* ilmenee tilanteissa, joissa kohdetta lähestytään ensin ystävällisesti, minkä jälkeen kohteen henkilökohtaista tietoa käytetään tätä vastaan. Alainen saattaa olla myös *esihenkilön kiusaaja* ja heikentää hienovaraisesti esihenkilön asemaa esimerkiksi sabotoimalla, viivyttämällä ja estämällä työtä tai panttaamalla oleellista tietoa. *Passiivis-aggressiivisuus* ei ole avointa erimielisyyttä, vaan esimerkiksi tehtävien tekemättä jättämistä ja työn sabotointia, toisten mitätöintiä ja manipulointia tai uhritumista. Joissain tilanteissa kyseessä voi olla myös *persoonallisuushäiriöistä johtuva kiusaaminen*, jolloin kiusaaja on empatiakyvytön näkemään omaa toimintaansa haitallisena toisille. Hän näkee itsensä ennemminkin määrätietoisena, vahvana tai hyveellisenä. (Tehrani 2012a, 9–13.)

### *Seksuaalinen häirintä*

Reinbothin (2006) mukaan seksuaalinen häirintä työpaikoilla luokitellaan fyysisen kiusaamisen muodoksi. Häirintää osoittava työntekijä on useammin mies kuin nainen, ja hän toimii usein hierarkiassa ylempänä kuin häirinnän kohde. Miehillä tyypillistä häirintää ovat tavallisimmin vihjailevat eleet, puheet, ilmeet, vitsit, mutta myös uteleminen ja huomauttelu henkilökohtaisista ja arkaluontoisista asioista, seksuaalisväritteisen materiaalin levittäminen, ehdottelu ja fyysinen koskettelu. Naisille tyypillistä häirintää on fyysinen koskettelu. Seksuaaliseen häirintään liittyy usein muutakin vallankäyttöä, kuten uhkaamista tai kiristämistä. (Reinboth 2006, 23–24.) Seksuaalisen häirinnän kokemuksilla voi olla pitkäaikaisia ammatillisia, psyykkisiä ja terveyttä heikentäviä seurauksia ja esimerkiksi yhteys post-traumaattiseen stressioireyhtymään ja masennusoireisiin (Fitzgerald 1993) sekä haitallisia vaikutuksia seksuaalisen häirinnän kohteeksi joutuneen perhe-elämään (Zhu ym. 2019).

Ulkopuolisten voi joskus olla vaikea hahmottaa, onko kyseessä työpaikkaromanssi vai seksuaalinen häirintä. Guptan ja Pallekondan (2016) mukaan organisaatiossa tulisi olla selkeät käytännöt, jotta työntekijöiden väliset suhteet eivät johtaisi esimerkiksi suosikkijärjestelmien syntymiseen, työn

tason laskuun tai epäammattimaiseen käyttäytymiseen, sillä työpaikkaromanssi voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin laajasti.

### *Työpaikkakiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun syitä ja taustaa*

Kiusaamisen syiksi on esitetty muun muassa heikkoa vuorovaikutusta ja kaotettua organisaatiokulttuuria (Hodson ym. 2006). Työterveyslaitos määrittelee työpaikkakiusaamisen syiksi muun muassa rooliristiriidat ja työtehtäviin liittyvät epäselvyydet, työntekijöiden keskinäisen kilpailun, heikon tiedonkulun, heikon johtamistyön, yhteisten arvojen puutteen, kiusaamisen sallivan organisaatiokulttuurin, korkean stressin, aikapaineet ja korkean työn vaatimustason.<sup>20</sup>

Vartian (1996) mukaan psykologisella työskentely-ympäristöllä on yhteys kiusaamisen esiintyvyyteen. Haitallisia ympäristötekijöitä ovat muun muassa organisaation heikot vuorovaikutustavat ja huono ilmapiiri. Näissä yhteisöissä on usein alhaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, heikkoa tiedottamista, suullisen keskustelun puutetta yksilöllisistä tehtävistä ja tavoitteista sekä negatiivinen asenne uusia innovaatioita kohtaan. (Vartia 1996, 209–213.) Hodsonin ym. (2006) mukaan kiusaamiselta suojaavia tekijöitä sen sijaan ovat prosessien läpinäkyvyys, vastuuvollisuus ja yhteisön kyvykkyys, jolloin yhteisössä ei sallita kiusaamista.

### *Työpaikkakiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun seuraukset työntekijälle, työyhteisölle ja organisaatiolle*

Mankan & Mankan (2016) mukaan tyypillisiä merkkejä yhteisössä ilmenevästä työpaikkakiusaamisesta voivat olla esimerkiksi kohonneet sairauspoissaolot, työsuorituksen heikkeneminen ja laadun huononeminen (esim. virheet), ajanhallinnan ongelmat (myöhästely, jatkuvat ylityöt) ja muutokset ulkoisessa käyttäytymisessä (esim. yliaktiivisuus tai vetäytyminen) ja ilmapiiriin kiristyminen. Esihenkilölle saattaa herätä intuitiivinen tunne siitä, että jokin on vialla. (Manka & Manka 2016, 151.)

Työpaikkakiusaamisesta aiheutuu tutkitusti kohteen terveydelle ja hyvinvoinnille merkittävää haittaa (esim. Hogh ym. 2010; Einarsen & Mikkelsen 2003). Kiusaamisen ja monien psyykkisten ja somaattisten oireiden, kuten tuki- ja liikuntaelinvaijien, unettomuuden, ahdistuksen, ärtyisyyden ja masennusoireiden välillä on havaittu olevan yhteys (Niedl 1996; Zapf ym. 1996b).

---

<sup>20</sup> <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/miksi-kiusaamista-esiintyy>

Kiusaamiskokemus voi myös alentaa kohteen itsetuntoa ja omanarvontuntoa ja aiheuttaa arkuutta, syyllisyyttä, itseinhoa ja voimistunutta kokemusta omasta haavoittuvuudesta (Hogh ym. 2012, 22). Kiusatun uskomukset itsestä ja ympäröivästä maailmasta muuttuvat usein traumaattisten kokemusten seurauksena (Mikkelsen & Einarsen 2002).

Hogh ym. (2012) esittävät, että kun ihminen kokee olevansa vaarallisessa tai haasteellisessa tilanteessa, autonominen hermosto ja HPA-akseli<sup>21</sup> aktivoituvat. Reaktio muuttuu haitalliseksi pitkittyessään tai jos reaktiosta palautuminen jää puutteelliseksi. (Hogh ym. 2012, 26.) Tutkimuksissa on raportoitu kiusaamiskokemuksiin liittyvistä burnout-oireista (Meliá & Becerril 2007; Mathisen ym. 2008) sekä erilaisista psyykkisistä ja psykosomaattisista stressioireista (Agervold & Mikkelsen 2004; Meseguer de Pedro ym. 2008). Psykososiaalisen työympäristön ollessa haitallinen on mahdollista, että kiusatulle syntyy epäsuotuisa kierre koetusta stressistä, stressin heikentämästä unesta ja alentuneesta työkyvystä väsymyksen takia (Linton & Bryngelsson, 2000). Hallberg & Strandmark (2006) esittävät, että kiusatun psyykinen ja psykosomaattinen oireilu usein voimistuu muutama kuukausi kiusaamisen alkamisen jälkeen, minkä lisäksi mahdolliset krooniset sairaudet saattavat pahentua. Psyykkisiä oireita ovat esimerkiksi keskittymis- ja muistivaikeudet, univaikeudet, mielialan vaihtelut, ahdistus, masennus, pelko, epätoivo. Psykosomaattisia oireita voivat sen sijaan olla muun muassa päänsäryt, sydän- ja hengityspäiset vaivat, korkea verenpaine sekä yliherkkyys äänille. (Hallberg & Strandmark 2006, 113–114.) Kiusatuilla esiintyy myös enemmän unilääkkeiden ja rauhoittavien lääkkeiden käyttöä kuin niillä, joilla kiusaamiskokemuksia ei ole (Vartia 2001).

Henkilön elämäntavoissa ja terveystyötyymisessä saattaa pitkittyneen stressin seurauksena esiintyä myös haitallisia muutoksia (McEwen 2007). Joissain tapauksissa työpaikkakiusaaminen voi aiheuttaa jopa post-traumaattisen stressireaktion (mm. Tehrani 2012, 35–50), ja äärimmäisissä tapauksissa se on johtanut jopa kiusatun itsetuhoiseen käyttäytymiseen (emt., 67–80). On saatu viitteitä, että yksilön oma arvio tilanteen vaativuudesta vaikuttaa merkittävästi siihen, aiheuttaako tilanne hänelle terveyttä haittaavan stressireaktion vai kykeneekö hän löytämään toimivan sopeutumiskeinon (Ursin & Eriksen 2004; Reme ym. 2008).

Kiusaamisella on sosiaalisia ja sosioekonomisia vaikutuksia kiusatulle. Pitkään jatkunut kiusaaminen tulee myös organisaatiolle ja yhteiskunnalle kalliiksi. Useat tutkimukset esittävät, että kiusaamisen

---

<sup>21</sup> Hypothalamus-pituitary-adrenalin axis

kohteet käyttävät sairauslomia selvittääkseen työpaikkakiusaamisesta (Zapf ym. 1996b; Kivimäki ym. 2000; Voss ym. 2004; Vingård ym. 2005). Riski pitkiin sairauslomiin oli jopa kaksi kertaa yleisempää niillä hoitoalan työntekijöillä, jotka olivat kokeneet työpaikkakiusaamista säännöllisesti, kuin niillä, joilla kiusaamiskokemukset olivat satunnaisia (Ortega ym. 2011). Työpaikkakiusaaminen voi myös lisätä riskiä jäädä työttömäksi (Mikkelsen & Einarsen 2002) tai varhennetulle eläkkeelle (Dellve ym. 2003). Työterveyslaitoksen mukaan kiusaamisen seurauksista johtuvat kustannukset voivat olla jopa kymmeniä tuhansia euroja. Sairauspoissaolokulujen lisäksi työpaikkakiusaamisen selvittämisestä aiheutuu organisaatiolle monenlaisia taloudellisia kuluja ja mainehaittaa. Lisäksi työpaikkakiusaamisen selvittelyyn kuluu myös paljon ajallisia resursseja ja se laskee työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta.<sup>22</sup>

### *Työturvallisuuslaki*

Työturvallisuuslaki (28. §) velvoittaa työnantajan puuttumaan häirintään ja epäasialliseen kohteluun seuraavasti: ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.” Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite (8. §). Huolehtimisvelvoitetta kuvataan seuraavasti: ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. [– –] Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen.” Jokaisessa työyhteisössä tulee näin ollen olla laadittuna työsuojeluohjelma (9. §). Myös työntekijän yleiset velvollisuudet (18. §) kattavat kiusaamisen välttämisen: ”Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.”<sup>23</sup>

### *Erlaisia interventioita työpaikkakiusaamistilanteissa*

Työpaikkakiusaamisesta selviämiseen tarvitaan lähes aina apua esihenkilöltä, joka on vastuussa riittävien tukitoimien järjestämisestä mieluiten jo ennaltaehkäisevästi tai mahdollisimman

---

<sup>22</sup> <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/kiusaamisen-seuraukset>

<sup>23</sup> <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

varhaisessa vaiheessa (Niedl 1996; Zapf & Gross 2001). Joissain tilanteissa kiusattu hakee tukea yhteisöstään, mutta joskus tuen saaminen voi olla vaikeaa etenkin, jos kiusaamisen muoto on sosiaalista eristämistä tai syrjimistä (Hogh & Dofradottir 2001). Blochin (2012, 95) mukaan silminnäkijät ovat kiusaamistapauksissa usein suurin ryhmä, ja he ovat avainasemassa siinä, hyväksytäänkö kiusaaminen osaksi organisaatiokulttuuria vai ei.

Tyypillisesti konfliktien ratkaisussa päädytään kolmannen osapuolen käyttämiseen tai osapuolten väliseen keskinäiseen neuvotteluun (Pehrman 2011, 51; Lewicki ym. 1992). Yleisesti käytetty menettely kiusaamistilanteessa on esihenkilön järjestämä keskustelu, johon kaikki osapuolet kutsutaan joko yhtä aikaa tai erikseen. Tapahtumien selvittämisen jälkeen osapuolet allekirjoittavat kirjallisen sopimuksen yhteisistä pelisäännöistä, ja tarvittaessa harkitaan uudenlaisia työjärjestelyjä työrauhan ja henkisen työturvallisuuden säilyttämiseksi. Jälkiseuranta on myös osa prosessia. (Manka & Manka 2016, 152–153.) Sovittelussa (*mediation*) kolmas osapuoli ohjaa ratkaisuprosessia mutta ei lopputulosta; välimiesmenettelyssä (*arbitration*) kolmannen osapuolen tehtävänä on kontrolloida erityisesti neuvotteluissa löydettävää ratkaisua (Lewicki ym. 1992, 233–240). Eri tilanteissa käytetään erilaisia menettelyjä sen mukaan, onko konflikti luonteeltaan asiakeskeinen (*settlement-oriented*) vai ihmissuhdekeskeinen (*relationship-oriented*) (Isaacson ym. 2020, 18). Interventiostrategian valintaan vaikuttaa myös konfliktin vaihe sekä se, tapahtuuko kiusaamista kahden työntekijän kesken vai ryhmä- ja organisaatiotasolla (Saam 2010, 51–75).

Työsuojeluhallinnon mukaan työnantajalla on kiusaamistilanteissa velvollisuus toimia tarvittavin keinoin kiusaamisen lopettamiseksi. Kiusaamistilanteissa voidaan tehdä työterveyshuollon toteuttama psykososiaalista kuormitusta koskeva työpaikkaselvitys. Mikäli tilanne ei selviä näiden interventioiden avulla, tarvittaessa voidaan turvautua esimerkiksi varoituskäytäntöihin.<sup>24</sup> Mikäli työpaikalla ei ole ryhdytty tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen selvittämiseksi, työntekijällä on ilmoittajansuojan turvin oikeus tehdä ilmoitus aluehallintovirastoon (AVI). AVI:t toteuttavat ilmoitusten perusteella tarkastuksia työpaikoille ja pyrkivät parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

<sup>25</sup> <https://avi.fi/asioi/henkiloasiakas/valvonta-ja-kantelut/tyosuojelu>



### *Työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen kohtelu ja seksuaalinen häirintä orkestereissa*

Kenny ym. (2016) esittävät, että ooppera- tai teatterimontussa työskentelevät muusikot raportoivat lavalla työskenteleviä verrokkejaan enemmän työpaikkakiusaamisesta ja tyytymättömyydestä työhönsä. Muusikoiden kokemasta epäasiallisesta kohtelusta ja seksuaalisesta häirinnästä on julkaistu jonkin verran aikakaus- ja sanomalehtiartikkeleita Suomessa ja ulkomailla. Joidenkin kapellimestareiden on kerrottu syyllistyneen julkiseen nöyryyttämiseen ja pilkkaamiseen, huutamiseen ja yksittäisen muusikon mustamaalamiseen tai uraan vaikuttamiseen epäsuotuisalla tavalla (Marshall & Schuetze 2019) ja seksistisiin puheisiin (Kvist 2019). Maailmalla on myös raportoitu orkestereissa tapahtuneesta seksuaalisesta häirinnästä (Midgette & McGlone 2018). Myös suomalaiset muusikot ovat kertoneet häirintäkokemuksistaan orkestereissa (Maalismaa 2019; Saarikoski 2020a) ja musiikkioppilaitoksissa (Saarikoski 2020b).<sup>26</sup> Suomessa kapellimestari Leif Segerstamin kerrottiin pyytäneen julkisesti anteeksi seksististä kielenkäyttöään (Sonck 2019).

Kokemukseni mukaan soittamalla ja kehonkielellä voi viestiä erilaisia tunnetiloja – niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Muusikot voivat osoittaa yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista tukea toisilleen esimerkiksi hakemalla katsekontaktia, yhteistä sointia ja soittotapaa. Soittamalla voi aiheuttaa myös epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen kokemuksia. Ärtymystä voi osoittaa ylikorostamalla omassa soitossa asioita, jotka viittaavat kollegan virheisiin tai yksilölliseen soittotyyliin (vrt. toisen työn aiheeton ja jatkuva kritisointi, loukkaava ja hyökkäävä huomauttelu), tai halveksuntaa voi osoittaa olemalla tarkoituksellisesti toteuttamatta, mitä kapellimestari tai äänenjohtaja pyytää (vrt. laiminlyöminen, huomiotta jättäminen).

### *Kateus muusikkoyhteisössä*

Oletettavasti kateus on yksi epäasiallisen kohtelun taustatekijöistä myös orkestereissa. Muusikoiden yksilölliset pyrkimykset edetä urallaan, orkesterin hierarkiassa tai muissa opinnoissaan saattavat herättää joissain työtovereissa kateutta ja ilmentää niin sanottua *Janten lakia*<sup>27</sup>. Kun joku

---

<sup>26</sup> Tapaukset, joita on käsitelty esimerkiksi oppilaitosten sisällä, ovat arkaluontoisuutensa vuoksi salassa pidettävää aineistoa.

<sup>27</sup> *Janten lailla* tarkoitetaan yhteisössä vallalla olevaa ajattelumallia, jossa kukaan ei saisi ajatella olevansa parempi kuin muut. Ilmaisu juontaa juurensa tanskalais-norjalaisen kirjailijan Aksel Sandemosen teokseen *Pakolainen ylittää jälkensä* (1933, muokattu 1965), joka kertoo Jante-nimisen kaupungin elämästä. Janten laki (emt.):

1. Älä luule, että sinä olet jotain.
2. Älä luule, että olet yhtä hyvä kuin me.
3. Älä luule, että olet viisaampi kuin me.

työyhteisössä menestyy, kollegat saattavat sen seurauksena alkaa reflektoida omia valintojaan, saavutuksiaan, pettymyksiään sekä onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksiaan. Etenkin kilpailuhenkisissä työyhteisöissä ilmiö saattaa joskus tulla esiin kateutena tai vihamielisytenä. Tilanne voi olla kollegoiden keskuudessa erityisen herkkä, jos menestynyt henkilö on hierarkiassa tasavertainen tai alempana.

Arjas (2014) esittää, että joskus yhteisö ei kykene osoittamaan arvostustaan jäsentensä yksilöllisille pyrkimyksille ennen kuin yksilön osaaminen ja menestyminen on tunnustettu yhteisön ulkopuolella. Vaikka tasapäistävä ilmapiiri saattaa olla toisaalta suojeleva ja kannatteleva, se voi samanaikaisesti pitää yllä lasikattoja ja heikentää yksilön itseluottamuksen kokemusta. (Arjas 2014, 64–65.) Tasapäistämisen kokemuksen taustalla voi joskus olla myös negatiivisväriltäinen *automaattinen ajatus*<sup>28</sup> (Arjas 2002, 49–50). Vaikka epäasialliselle kohtelulle on oltava nollatoleranssi, joskus yksilö saattaa tulkita tilanteita negatiivisten uskomustensa valossa ja syyttää yhteisöä epäasiallisesta kohtelusta sen sijaan, että hän refleктоisi riittävästi myös oman toimintansa motiiveja ja seurauksia. Yksilön vaatimukset työyhteisöltä saattavat toisinaan olla epärealistisia tai yhdensuuntaisia.

### 2.3.2 Määräaikaisiin työsuhteisiin liittyvät erityispiirteet ja stressitekijät

Tämän hankkeen haastattelututkimukseen osallistui myös freelancer-muusikoita, jotka toimivat haastatteluhetkellä määräaikaisissa työsuhteissa suomalaisissa sinfoniaorkestereissa. Määräaikaisiin työsuhteisiin ja freelancereiden asemaan musiikkialalla liittyy tiettyjä piirteitä, jotka saattavat olla muusikolle kuormittavia sekä psyykkisesti, fyysisesti että sosiaalisesti. Määräaikaisissa työsuhteissa toimivien muusikoiden asema orkestereissa on usein heikompi verrattuna vakituudessa työsuhteessa oleviin muusikoihin esimerkiksi työterveyspalvelujen ja loma-ajan palkkauksen suhteen. Tutkimustulosteni perusteella heillä on myös asemansa vuoksi kokemuksia

- 
4. Älä kuvittele, että olet parempi kuin me.
  5. Älä luule, että tiedät enemmän kuin me.
  6. Älä luule, että olet enemmän kuin me.
  7. Älä luule, että sinä kelpaat johonkin.
  8. Älä naura meille.
  9. Älä luule, että kukaan välittää sinusta.
  10. Älä luule, että voisit opettaa meille jotakin.

<sup>28</sup> *Automaattinen ajatus* on mieleen nousevaa sisäistä puhetta omasta itsestä suhteessa ympäröivään todellisuuteen. Sille on tyypillistä negatiivinen tai positiivinen uskomuspohjainen sävy, ja se juontaa juurensa syvempiin psyyken kerroksiin (objektisuhdemallit, skeemat) sekä aiempiin kokemuksiin. Esimerkkinä automaattisesta ajatuksesta voisi olla koesoittotilanteessa muusikon mieleen nouseva ajatus: ”Eivät he kuitenkaan valitse minua.”

ulkopuolisuudesta ja sosiaalisen tunnustuksen ja arvostuksen puutteesta. Näistä syistä olen halunnut nostaa freelancer-muusikoiden ja määräaikaisten soittajien stressitekijät omaksi alaluvukseksi, koska mielestäni on tärkeää antaa heille tasavertainen ääni tässä muusikkotutkimuksessa ja parantaa heidän asemaansa orkestereissa.

### *Muusikon sosiaalinen identiteetti*

Freelancer-muusikoille oman sosiaalisen paikan löytäminen voi olla vaikeaa varsinkin, jos työyhteisöt vaihtuvat joka viikko. Sijaisuuksia ja määräaikaista työsuhteita sekä niihin liittyviä haasteita voidaan tarkastella *sosiaalisen identiteetin teorian* (Tajfel 1978; Tajfel & Turner 1979), eli sisäryhmä–ulkoryhmä-jaottelun näkökulmasta. Perinteisesti teorian valossa on tarkasteltu etnisiä ja kansallisia ryhmiä sekä vähemmistöjen ja valtaväestöön välisiä suhteita, mutta myös pienempiä ryhmiä, kuten työyhteisöjä.

Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan ihmisen minäkäsityksen osaa, joka rakentuu hänen ryhmäjäsenyydestään ja -jäsenyyksistään ja niihin liittyvistä arvoista ja tunneperäisistä merkityksistä. Sosiaalinen identiteetti ilmentää ihmisten tekemää luokittelua sisä- ja ulkoryhmistä, eli ryhmistä, joihin he itse kuuluvat ("meikäläiset") sekä niistä ryhmistä, joihin he eivät kuulu ("heikäläiset"). (Helkama ym. 2015, 182; Tajfel 1978, Tajfel & Turner 1979; Tajfel & Turner 2004.) Ihmisen sosiaalinen identiteetti rakentuu lukuisista samanaikaisista ryhmäjäsenyyksistä, joita ovat esimerkiksi kansallisuus, sukupuoli, ammattiryhmä ja ikäryhmä. Myös kulttuurierot selittävät eroja minäkäsityksien ja identiteettien rakentumisen välillä: individualistiset kulttuurit muovaavat yksilön minäkäsitystä eri tavoin kuin kollektiiviset kulttuurit (Helkama ym. 2015, 184–186.) Orkesterit ovat nykyisin hyvin kansainvälisiä, ja musikoita voi olla kaikista maanosista.

Sosiaalisen identiteetin teorian valossa voidaan tarkastella orkestereiden vakituisista soittajista koostuvaa rakennetta sisäryhmänä, jonka rinnalla sijaiset ja määräaikaiset soittajat toimivat ulkoryhmässä. Ulkoryhmä voi olla hyvinkin hajanainen ja alati muuttuva joukko, kuten suomalaiset freelancer-muusikot, tai toisaalta selkeä organisaatio, kuten naapurikaupungin tai viereisen maakunnan orkesteri. Nykyisin alan yhä kansainvälistyessä on tavallista, että musikoita liikkuu maasta ja orkesterista toiseen, jolloin ulkoryhmä voidaan hahmottaa entistä laajempaan. Toisaalta kansainvälistyminen tarjoaa myös sellaisen näkökulman, että suureksi sisäryhmäksi voidaan ajatella vaikkapa kaikki klassisen koulutuksen saaneet musikot, jotka elättävät itsensä pääosin sinfonia- ja kamariorkestereissa työskennellen. Tällöin heidän sosiaalista identiteettiään määrittävät

universaali muusikkous ja jäsenyys jossain orkesterissa tai vaikkapa kuuluminen aktiivisesti orkestereissa työskenteleviin freelancer-muusikoihin. Sisä- ja ulkoryhmien rajat eivät siis aina määrity pelkästään työsuhteen vakinaisuudella. Orkesterin pitkäaikainen sijainen voi vahvasti kokea kuuluvansa ”meikäläisiin”, kun jonkun toisen kokemus voi olla ikuisesti ”heikäläinen”, vaikka olisi työskennellyt pitkään vakituudessa työsuhteessa.

Tajfelin (1978) mukaan ihmisellä on halu rakentaa itsestään mieluummin myönteinen kuin kielteinen käsitys, ja sen vuoksi oma ryhmä nähdään yleensä myönteisessä valossa. *Myönteiseksi erottumiseksi* kutsuttu ilmiö on osoitus siitä, että ihminen haluaa mieluiten kuulua positiivisesti erottuvaan ryhmään. (Tajfel 1978, 83.) Kyseinen ilmiö voi tulla ilmi erilaisina ryhmähenkeä nostattavina asenteina ja haluna arvottaa oma ryhmä toisia ryhmiä paremmaksi, oli kyseessä sitten orkesteri, urheilujoukkue tai muu organisaatio. Ballietin ym. (2014) mukaan kysymys on oman ryhmän positiivisesta arvioinnista (*sisäryhmävinouma*), ei ensisijaisesti ulkoryhmän halveksimisesta. Sisäryhmän suosiminen ei välttämättä edellytä edes, että selkeää ulkoryhmää olisi olemassa. (Balliet ym. 2014.)

Orkesterin vakituisten muusikoiden keskuudessa voi joskus olla hyvin vahva sisäryhmähenki, jolloin freelancer-muusikoiden saattaa olla vaikea päästä osaksi työyhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Sijaisilla ei yleensä ole mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon orkestereissa, ja joskus esimerkiksi orkestereille järjestetyt juhlat, työhyvinvointipäivät tai tulospalkkiot on suunnattu vain vakituudessa työsuhteessa oleville. Ulkoryhmäkokemukset saattavat joskus ilmetä esimerkiksi sijaisten läsnäolon ohittamisena (sijaista ei tervehditä tai häneen ei luoda huomioivaa katsekontaktia, häneltä ei kysytä mielipidettä tai kuulumisia), tärkeän tiedon pimittämisenä (myös sijaisille kuuluvien asioiden viestimisen ”unohtaminen”) tai yhteisistä tapaamisista ulkopuolelle sulkemisena. Vaikka orkesterin vakituiset jäsenet eivät tietoisesti pitäisi omaa sisäryhmäänsä parempana kuin sijaisista koostuvaa ulkoryhmää, on inhimillistä, että sijaisille voi herätä tunne sisäryhmävinoumasta, mikäli heitä ei huomioida tasapuolisella tavalla.

Sinfoniaorkesterissa voi olla paljon vaihtuvuutta sijaisten ja vakituisten soittajien kesken. Nopea työtahti saattaa vaikuttaa siihen, että tiivistä sisäryhmää ei ehdi syntyä, kun se jo seuraavalla viikolla muuttuu. Myös vakituiset soittajat luovat aina uudestaan suhteensa vaihtuviin ryhmäkokoontamisiin ja joutuvat hakemaan sosiaalista paikkaansa niissä.<sup>29</sup> Tässä tutkimuksessa

---

<sup>29</sup> Ks. subjekti–objekti-suhdedyadeista lukua 3.2.

freelancer-muusikot kertoivat ajoittain ulkopuolisuuden kokemuksistaan suhteessa vakituisiin työntekijöihin, ja näiltä osin heidän puhettaan voitaisiin pitää kuvauksena ulkoryhmästä. Osa-aikaisista työsuhteista ja kiintiötyöntekijöistä on tehty tutkimuksia, joiden tulokset kuvaavat samankaltaisia kokemuksia (esim. Lipponen ym. 2003; Lipponen & Leskinen 2006).

Resurssien jakaminen ryhmissä tapahtuu harvoin tasapuolisesti ilman vinoumaa, sillä sisäryhmää usein suositaan. Sisäryhmää palkitaan tavallisemmin kuin ulkoryhmää rangaistaan (*positiivis-negatiivinen vinouma*), koska sisäryhmän palkitseminen nähdään vähemmän tuomittavana kuin ulkoryhmän rankaiseminen. (Helkama ym. 2015, 307.) Tämä voi näkyä orkesterissa esimerkiksi vakituisten soittajien kehumisena ja kiittämisenä, kun samassa konsertissa työskennelleiden sijaisten työpanos sivuutetaan, joskaan heitä ei yleensä kritisoidakaan.

Esihenkilön toiminnalla ja menettelytavoilla on merkittävä vaikutus sosiaalisen identiteetin ja ryhmäjäsennyksien rakentumiselle. Tiedetään, että mikäli työyhteisö kokee johtajansa reiluna, se saattaa osaltaan edistää yhteyden syntymistä ihmisten välillä, jolloin yhteiset ryhmäjäsennydet rakentuvat ja tarkentuvat (Haslam ym. 2012, 149). Voidaan olettaa, että johtajuudella on merkittävä vaikutus myös sijaisten kokemuksiin ryhmäjäsennydestään. Parhaimmillaan freelancereiden ja vakituisten soittajien välille ei synny merkittäviä sisä- ja ulkoryhmärajoja, mutta tällainen optimaalinen tila vaatii organisaatiossa ymmärrystä sosiaalisten identiteettien muodostumisesta.

Äänenjohtajilla on merkittävä rooli yhteisen sosiaalisen identiteetin rakentamisessa omissa instrumenttisektioissaan, ja sen vuoksi sektion onnistumiseen vaikuttavat paljon muutkin seikat kuin äänenjohtajan hyvä soittotaito. Haslam ym. (2012) esittävät, että jos johtaja kykenee luomaan sopusoinnun itsensä, omien ehdotustensa ja ryhmäidentiteettinsä välille, hänen kykynsä säädellä ryhmän toimintaa muuttuu laadullisesti. Itsensä ryhmän henkilöitymäksi, ns. prototyyppiksi, määrittelevä johtaja kykenee valjastamaan ryhmän energian parhaiten käyttöönsä huolimatta siitä, onko hän kyvyiltään parempi, huonompi tai samaa tasoa kuin ei-prototyyppinen ryhmän jäsen. (Haslam ym. 2012, 212.)

### *Freelancer-muusikot määräaikaisissa työsuhteissa*

Dobson (2010) esittää, että keskeinen stressitekijä freelancer-muusikoiden elämässä on jatkuva epävarmuus ja ennakoimattomuus siitä, tuleeko työtarjouksia jatkossa. Freelancer-muusikot asettuvat jatkuvasti alttiiksi arvioinnille, ja monella voi olla kokemus siitä, että viimeisin keikka

määrittää koko ammatillisen taitotason. Heillä saattaa olla myös ulkopuolisuuden kokemuksia yhteiskunnallisesti, koska heillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia pitää lomaa ja he saattavat kokea uupumusta jatkuvasta työssä (tai valmiudessa) olosta. Dobsonin (2010) mukaan freelancer-muusikot saattavat myös kokea, että heiltä vaaditaan jatkuvaa hyväntuulisuutta ja erityisen joustavia sosiaalisia taitoja, jotta he pysyisivät työnantajien ja kollegoiden mielessä positiivisella tavalla. Sosiaalisuuden vaatimus saattaa jatkua vapaa-ajallakin, sillä freelancerilla saattaa olla pelko unohdetuksi tulemisesta, jollei hän ei osallistu muusikoiden yhteiseen ajanviettoon. Tämä saattaa ilmetä esimerkiksi siten, että tietyille ryhmille ominaisesta alkoholinkäyttökulttuurista voi tulla eräänlainen professionaalis-sosiaalinen vaatimus. (Dobson 2010, 245–254.) Taitojen jatkuva todistaminen ei ole ainoastaan freelancer-muusikoiden haaste, vaan myös vakituudessa työsuhteessa olevat orkesterimuusikot ovat kuvanneet, että heidän tulee lunastaa ammatillinen arvostuksensa yhä uudelleen (Brodsky 2006, 687).

Tutkimusten perusteella voidaan tarkastella riippuvuussuhdetta, jonka freelancer-muusikko joutuu usein rakentamaan potentiaalsiin työntajiinsa sekä sijaisuuksista ja keikoista päättäviin kollegoihinsa. Pelko töiden menettämisestä tai jatkuvuudesta saattaa joskus olla ristiriidassa muusikon itsemääräämisoikeuden kanssa tai saa hänet hyväksymään itseensä kohdistuvaa epäoikeudenmukaista tai epäasiallista kohtelua, jotta tulisi jatkossakin työllistetyksi.<sup>30</sup> Riippuvuusilmiötä voi esiintyä myös vakituisten soittajien keskuudessa, mikäli työyhteisö on erityisen kilpailuhenkinen tai osoittaa niukasti kollegiaalista tukea tai jos työyhteisössä kamppaillaan merkittävästi sosiaalisesta asemasta ja arvostuksesta.

### *Suomen Muusikkojen liiton linjat määräaikaisista työsuhteista*

Suomen Muusikkojen liitto linjaa koesoittoisuosituksissaan muusikon määräaikaisesta rekrytoimisesta näin: ”Määräaikaiseen työsuhteeseen on oltava työsopimuslain mukainen peruste, esimerkiksi sijaisuus, projektiluonteinen työ tai järjestelyaika, jonka kuluessa työnantaja valmistele

---

<sup>30</sup> On mahdollista, että kuormittavat vaatimukset ulottuvat jopa muusikoiden työn ulkopuoliseen sosiaaliseen elämään, jos ne alkavat esimerkiksi muokata päihteiden käyttöä tai muuta käyttäytymistä. On kuitenkin huomioitava, että vaikka muusikko kokisi, että häneltä odotetaan yhteisössä tietynlaista päihdekäyttäytymistä, päihteiden käyttö voi yhtä lailla olla tapa hallita muuta ahdistusta ja johtua muista geneettisistä, psyykkisistä tai sosiaalisista syistä.

toimen virallista vakinaista täyttämistä. Henkilön soveltuvuuden selvittäminen ei ole peruste työsuhteen määräaikaisuudelle.”<sup>31</sup>

Sijaiset tulevat erilaisista taustoista. Jotkut heistä ovat ”lainassa” toisesta orkesterista, mutta suuri osa työllistyy pelkästään lyhyiden ja pitkien työsopimusten kautta. Orkestereihin tarvitaan viikoittain sijaisia sairastapausten vuoksi tai vahvistukseksi, kun partituuri edellyttää normaalivahvuutta suurempaa kokoonpanoa tai kun tarvitaan harvinaisia soittimia, joiden osaajia omista riveistä ei löydy. Pidempiaikaisia työsopimuksia tarjotaan usein, kun tarvitaan muusikkoa vakituisen työntekijän äitiysloman, perhevapaan tai sairausloman sijaiseksi tai kun joku vakansseista on täyttämättä tulevaan koesoittoon asti. Vakituiset toimet täytetään lähes poikkeuksetta koesoiton kautta, mutta joskus koesoiton perusteella on tarjottu myös määräaikaisia työsuhteita, jos orkesterissa on ollut tarvetta sijaisjärjestelyille tai tointa ei ole täytetty koesoitossa.

### *Määräaikaisten soittajien ja freelancereiden hyvinvointi Suomessa*

Suomen Muusikkojen liitto toteutti vuonna 2018 yhteistyössä Sydänliiton kanssa kyselytutkimuksen, jonka tarkoitus oli mitata freelancereiden hyvinvointia osana laajempaa freelancereiden terveyttä tukevaa hanketta. Kyselyyn vastasi 402 muusikkoa (59 % miehiä ja 41 % naisia). Kysely kattoi kokonaisvaltaisesti elämäntapoihin liittyviä teemoja ravitsemuksesta liikuntaan ja uneen. Siinä selvitettiin terveyteen ja terveystyöskäytymiseen liittyviä tekijöitä, kuten verenpainetta, kolesterolia ja tupakointia. Selvityksen mukaan noin 25 % vastaajista ilmoitti kärsivänsä esiintymisjännityksestä ja 58 % koki olevansa jonkin verran uupunut ja stressaantunut (erittäin uupuneiksi koki itsensä 30 vastaajaa). Selvitys antaa viitteitä, että synnä uupumukseen näyttäisi erityisesti olevan toimeentulon epävarmuus sekä työaikojen epäsäännöllisyys.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> <https://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/2015/12/Koesoittoisuusitus1.pdf>

<sup>32</sup> <https://www.muusikkojenliitto.fi/suuri-osa-freelancemuusikoista-karsii-uupumuksesta/>  
<https://sydan.fi/uutinen/moni-freelancemuusikko-karsii-uupumuksesta/>  
<https://www.mynewsdesk.com/fi/sydan/pressreleases/muusikot-tempaavat-freelancetyoen-terveyshaasteita-vastaan-sydaenliiton-pilotissa-2865700>

## 2.4 Työnohjaus ammatillisena voimavarana

Psykoanalytikko Leila Keski-Luopa (2018, 26) esittää työnohjauksen teoriaa käsittelevässä väitöskirjassaan, että työnohjaus on määrittelyä pakeneva ilmiö; mitä enemmän sitä yrittää selittää, sitä hämärämmäksi se muuttuu. Olen törmännyt monenlaisiin työnohjaukseen liittyviin uskomuksiin, kuten että se olisi johtamista, neuvomista tai jopa autoritääristä opettamista, kuinka työtä kuuluu tehdä. Jossain määrin englanninkieliset termit työnohjaukselle (*supervision, clinical supervision, pedagogical supervision* tai *counselling*) houkuttelevatkin näin ajattelemaan.

Perustuen suorittamaani työnohjaajakoulutukseen ja ohjaustyössä saamaani käytännön kokemukseen esitän, että työnohjaaja ei anna valmiita vastauksia tai ratkaisuja vaan tukee ja auttaa ohjattavaa löytämään ratkaisuja itse. Työnohjaajan tehtävä on kuunnella herkästi ohjattavaa, pohtia yhdessä ohjattavan kanssa tämän tuomia aiheita ja tarjoilla erilaisia näkökulmia, ajattelun työkaluja ja polkuja, joista ohjattava voi saada rakennusaineita itselleen sopivan ratkaisun löytämiseksi. Työnohjaajan persoona, henkilöhistoria ja ammatillinen kokemus tekevät kunkin työnohjaajan ohjaustavasta ainutlaatuisen. Tämän lisäksi jokainen työnohjaussuhde on erilainen riippuen ohjattavien tarpeista ja henkilökohtaisista lähtökohdista. Joidenkin ohjattavien kanssa työnohjaus voi olla valmennuksellisesti orientoitunutta ja selkeän tavoitesuuntautunutta, kun toisten kanssa se on hidastempoista pohtimista kohti oivallusten kehkeytymistä ja tutkimattomien mahdollisuuksien avartumista.

Työnohjauksen historia ulottuu lähes sadan vuoden taakse. Alun perin se on ollut kokeneemman työntekijän antamaa käytännönläheistä ohjaamista aloittelevalle työntekijälle vailla erityisiä teoreettisia viitekehyksiä. Suomessa työnohjaus vakiintui terveydenhuollon, sosiaalityön ja kasvatuksen aloille 1980–1990-luvuilla, mutta on saanut rinnalleen myöhemmin *coachauksen* ja *mentoroinnin*, jotka ovat työnohjausta rajatumpia ja erityisesti liike-elämässä suosittuja työskentelytapoja. Terveys- ja sosiaalialoilla ja myöhemmin myös muilla aloilla, joilla edellytetään työntekijöiltä yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja, työnohjausta on käytetty työelämän kehittämisen ja ammatillisen kasvun välineenä. Nykyisin työnohjauksen kehityttyä ammattialaksi eri työnohjaajilla on käytössään hyvin erilaisia teoreettisia viitekehyksiä ja käytännön menetelmiä riippuen erilaisista koulutustaustoista ja kulttuurisista tekijöistä. (Keski-Luopa 2018, 26–27.)



Tässä luvussa esittelemäni tutkimusesimerkit eivät ole kulttuurialalta, mutta ne antavat viitteitä siitä, että työnohjaukselle olisi sielläkin paikkansa työn kuormittavan luonteen vuoksi.<sup>33</sup> Myös urheilussa *psykkinen valmennus* on ollut arkipäivää jo vuosikymmenien ajan; varhaisin tiedossa oleva amerikkalainen urheilupsykologinen tutkimus on julkaistu jo vuonna 1898, ja Suomessakin alan tutkimusta tehtiin jo 1960-luvun lopulla (Matikka ym. 2020, 25–26).

Työnohjausta on käytetty esimerkiksi hoito- ja opetusalailla jo pitkään, ja sillä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden voimavaroihin ja hyvinvointiin. Sairaanhoidajat, joille tarjottiin työnohjausta, raportoivat korkeammista ammatillisista ja henkilökohtaisista voimavaroista ja olivat motivoituneempia työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioonsa kuin kollegansa, jotka eivät saaneet työnohjausta (Koivu ym. 2012). Bégat ym. (2005) havaitsivat, että työnohjaukseen osallistuneet sairaanhoidajat tekivät positiivisia havaintoja hyvinvoinnistaan; heillä oli verrokkiryhmää vähemmän fyysistä oireilua ja ahdistusoireilua sekä vahvempi tunne siitä, että he voivat kontrolloida tilanteita, joissa toimivat.

Työnohjauksen myönteisistä vaikutuksista on näyttöä myös psykiatristen sairaanhoitajien keskuudessa; he raportoivat vähemmän työuupumusoireista, mikäli olivat osallistuneet laadukkaasti toteutettuun työnohjaukseen (Edwards ym. 2006). Työnohjattavan subjektiivisella kokemuksella on merkitystä työnohjauksen vaikuttavuuteen; myönteinen kokemus työnohjauksesta ennusti sairaanhoitajilla parempaa työtyytyväisyyttä, matalampia stressitasoja ja korkeampia arvioita työnsä laadusta kuin kielteinen kokemus työnohjauksesta (Hyrkäs ym. 2006). Työnohjauksen tarpeellisuutta on pohdittu myös Covid-19-pandemian aiheuttaman haastavan tilanteen näkökulmasta. Martin ja Snowdon (2020) esittävät, että terveydenhuollon ammattilaisille tulisi taata riittävät resurssit saada työnohjausta, jotta he säilyttäisivät työkykynsä vielä raskaan pandemian jälkeen. Vuonna 2020 alkanut covid-19-pandemia on ollut erityisen raskas ajanjakso myös taiteen ja kulttuurin ammattilaisille, ja on selvää, että jälkihoito kestää pitkään.

Mielen hyvinvoinnin tutkimus ja siihen kohdistuvat interventiot ovat usein melko yksilökeskeisiä, eikä yhteisöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä oteta aina riittävästi huomioon. Pelkkä mielenterveyshäiriöiden ja sosiaalisten konfliktien poissaolo ei vielä takaa hyvinvoivia yksilöitä ja yhteisöjä. Appelqvist-Schmidlechner ym. (2016) viittaavat artikkelissaan useisiin mielen hyvinvointia

---

<sup>33</sup> Ottaen huomioon muusikoiden mielenterveysoireilun määrän sekä työhön liittyvät kuormitustekijät, työnohjauksen tulisi olla myös muusikoille luonnollinen osa työtä ja työnantajan tarjoamia työhyvinvointipalveluita.

käsitteleviin tutkimuksiin, joissa on perinteisesti keskitytty tutkimaan pystyvyyttä<sup>34</sup>, koherenssin (l. elämänhallinnan) kokemusta<sup>35</sup>, onnellisuutta<sup>36</sup>, resilienssiä<sup>37</sup>, yksilön kokemusta elämäntytyväisyydestä<sup>38</sup> ja elämänlaadusta<sup>39</sup>, luontevahvuuksia<sup>40</sup> sekä optimistista asennetta<sup>41</sup>. Vaikka mielenterveyden mittaaminen ei ole yksinkertaista, on kuitenkin selvää, että se on enemmän kuin mielenterveyshäiriöiden puuttumista. Appelqvist-Schmidlechner ym. (2016) esittävät, että häiriöihin keskittymisen sijaan olisikin suositeltavaa, että erilaisissa mielenterveyttä edistävissä interventioissa pyrittäisiin vahvistamaan yksilöiden ja ryhmien positiivisia voimavaroja.

### *Työnohjaus musiikin alalla*

Suomessa on tehty tutkimusta ja arvokasta kehittämistyötä muusikoiden esiintymis- ja oppimisvalmennuksen saralla 2000-luvulta alkaen (Arjas 2002; Mäkirintala 2008) sekä opinnäytetöitä muusikoiden identiteettikokemuksesta (Rissanen 2019), hyvinvoinnista (Sihvonen 2017; Kuusi 2022), johtajuudesta (Koivunen 2003), tiimityöskentelystä (Rauhala 2012) sekä itseohjautuvuudesta (Lehtinen 2022) sinfoniaorkestereissa.

Koska työnohjaus ei ole kuulunut yleisesti muusikoiden työelämään ja toimintakulttuuriin, ei sen vaikuttavuudestakaan ole tiettävästi tehty tutkimusta. Usein orkestereista puuttuvat myös resurssit ja aikataululliset rakenteet toteuttaa työnohjausta osana muusikoiden työnkuvaa.<sup>42</sup> Tästä syystä aloitin työnohjausmenetelmäni kehittämisen muusikoiden keskuudessa toteutetulla haastattelututkimuksella, jossa tavoitteenani oli selvittää perusteellisesti muusikoiden kokemia työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä.

Tutkimieni orkesterimuusikoiden kokemat kuormitustekijät ovat osittain erilaisia kuin esimerkiksi tieto- ja asiantuntijatyössä, koska orkesterityötä tehdään suurissa hierarkkisesti järjestyneissä ryhmissä, joita johtaa kapellimestari. Orkesterin äänenjohtajat ja kapellimestarit eivät ole

---

<sup>34</sup> Bandura 1997

<sup>35</sup> Antonovsky 1979

<sup>36</sup> Martin ym. 2015; Scheier ym. 1994

<sup>37</sup> Rutter 1987

<sup>38</sup> Martela 2014

<sup>39</sup> Aalto ym. 1995

<sup>40</sup> Park & Peterson 2006

<sup>41</sup> Peterson ym. 1988

<sup>42</sup> Toistaiseksi muusikoiden työehtosopimukseen on sisällytetty ainoastaan kotiharjoittelu ja soittotaidon ylläpitäminen. Työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen on työsuojelullinen velvoite, josta työnantaja on vastuussa. Mahdollinen työnohjaus on näin ollen operatiivisen tason vastuualue ja työn järjestelyyn liittyvä kysymys. (Kekola 2020.)

virallisessa esihenkilöasemassa, vaikka äänenjohtajat ovat käytännössä soitinryhmänsä tiiminvetäjiä ja kunkin kapellimestarin näkemys määrittää koko senhetkisen soittamisen tavan ja taiteellisen tulkinnan. Työtä tehdään pääosin soittamalla eikä puhumalla, mikä voi saada aikaan yhteisöjen vuorovaikutukseen erilaisia jännitteitä. Muusikoilta ei välttämättä edellytetä jokapäiväisessä työssään osallistumista yhteisön toimintakulttuurin tai psykososiaalisen työhyvinvoinnin pohtimiseen, mikä saattaa olla riskitekijä ongelmien syvenemiseen pitkällä aikavälillä sekä vaikeuttaa tärkeidenkin asioiden nostamista esille muusikoiden kesken.

Muusikon systemaattinen koulutus alkaa poikkeuksetta jo viimeistään alakouluikässä, usein jo päiväkotikäisenä (Hunt ym. 2004, 147), minkä vuoksi ammatista tulee usein erityisen merkittävä osa muusikon henkilökohtaista ja sosiaalista identiteettiä. On mahdollista, että muusikoilla on halu korostaa oman ammattinsa erityistä luonnetta ja sitä, että vain toinen muusikko voi syvällisesti ymmärtää näitä kokemuksia. Taustalla saattaa olla kokemuksia epäonnistuneista työnohjauksista ja työyhteisövalmennuksista, joissa muusikon tarpeita ja työn erityishaasteita ei ole osattu kohdata riittävällä asiantuntemuksella. Tällaiset pettymykset ja väärinymmärrykset vaikuttavat väistämättä luottamuksen syntyyn työnohjaajan ja ohjattavan välillä ja voivat saada ohjattavassa aikaan turhautumisen sekä yksinäisyyden kokemuksia. Esimerkiksi muusikon työn kulttuuristen itsestäänselvyksien kyseenalaistaminen saattaa olla muusikolle yhtäältä loukkaava kokemus, mutta toisaalta se saattaisi avata uudenlaisia hedelmällisiä tarkastelukulmia, joita muusikkotaustainen työnohjaaja ei välttämättä tule tarjonneeksi. Näitä kyseenalaistamattomia itsestäänselvyksiä muusikolle saattavat olla esimerkiksi jatkuvan harjoittelun tarpeellisuus ja muusikkouden voimakas vaikutus identiteetin kehitykseen. On myös mahdollista, että muusikoille tyyppillinen halu pitää sisäryhmä tiiviinä ilmentää pelkoa ulkoryhmään joutumisesta, mikä merkitsisi samalla muusikon sosiaalista ja persoonallista identiteettiä määrittävien periaatteiden horjuttamista.

Muusikoiden kanssa työskennellessäni keskeisiksi teemoiksi ovat näyttäneet nousevan oman uran suunnittelu ja tulevaisuus (etenkin yksilöasiakkaat), esiintymisjännityksen hallinta, työhön liittyvät pelot ja ahdistuksen tunteet, muusikon minäkuva ja identiteetti, työyhteisön dynamiikka, rooliristiriidat ja työnkuvaan liittyvät ristiriidat sekä työyhteisöjen konfliktit. Vaikka tietyt teemat toistuvat työnohjauksesta toiseen ja vaikka ohjattavat puhuisivat samasta työyhteisöstä tai yhdessä koetusta tilanteesta, ovat ongelmat kuitenkin aina kunkin ohjattavan oman henkilö- ja kokemushistorian värittämiä. Tiedetään, että muusikoiden esiintymisjännityksen hoidossa on käytetty muun muassa psykoanalyttisiä ja kognitiivis-behavioraalisia sekä kehollisia ja mentaalisia

menetelmiä (Spahn 2015).<sup>43</sup> Vaikka esiintymisjännitys on vain yksi aihe, jota muusikoiden työnohjauksessa käsitellään, olen päätenyt käyttämään pitkälti edellä mainittuja orientaatioita myös muilla työnohjauksen osa-alueilla ottaen huomioon kunkin työnohjattavan yksilölliset ja yhteisölliset tarpeet.

Lev Vygotskyn (1978) mukaan ihminen oppii nopeammin vaativiakin taitoja, kun oppiminen tapahtuu turvallisessa, tukea antavassa ilmapiirissä. Tällaisen ilmapiirin luominen on työnohjauksen yksi tavoite, ja pyrkimyksenä on motivoida ohjattavia näkemään myötätuntoisen ja innostavan vuorovaikutuksen voima sekä harjoitella erilaisia työhyvinvointia edistäviä taitoja. Työnohjaaja on ainakin jossain määrin onnistunut, mikäli ohjattavat jatkavat prosessin loputtua matkaansa itsenäisesti uudenlaisia arvoja, tavoitteita ja taitoja mukanaan kantaen.

---

<sup>43</sup> Osa muusikoista käyttää työssään beetasalpaajia jännitysoireiden lieventämiseksi. Beetasalpaajien käytössä on aina otettava huomioon yksilölliset lääketieteelliset tekijät ja hermostolliset ominaisuudet, jotka voivat vaikuttaa käytön tarpeeseen. Sen vuoksi lääkkeiden käytön arviointi on asiantuntevan lääkärin tehtävä. Esiintymisjännitystä käsittelevälle asiakkaalle on mahdollista kuitenkin esitellä työnohjauksessa erilaisia mentaalisia työkaluja, joita hän voi halutessaan käyttää beetasalpaajien sijasta tai rinnalla.

## 3 Kehitettävän työnohjausmetodin teoreettinen tausta

Tässä luvussa esittelen teorit, joita käytän haastattelu- ja interventioaineistojeni analyysissä. Luku 3.1 käsittelee Rom Harrén positiointiteoriaa (Harré & Langenhove 1999; Harré & Moghaddam 2003) ja luku 3.2 Kernberg-ryhmän subjekti-objektisuhdeteoriaa (Clarkin ym. 2006; Kernberg 2012; Kurkela 2013a) sekä Wilfred Bionin ryhmäpsykoanalyttistä teoriaa ryhmien perusolettamustiloista (Bion 1961; Kurkela 2013b, Kurkela 2014). Luvussa 3.3 vertailen positiointiteoriaa ja subjekti-objektisuhdeteoriaa keskenään ja käsittelen teorioiden välistä dynamiikkaa. Luvussa 3.4 esittelen kehittämäni työnohjausmetodin avainelementtien teoreettiset taustat, ja luku 3.5 on tutkimuseettistä pohdintaa.

### 3.1 Rom Harré: Positiointiteoria

#### 3.1.1 Positiointiteorian juuret sosiaalisessa konstruktionismissa

Positiointiteoria edustaa *sosiaalista konstruktionismia*, joka on vastakkainen lähestymistapa perinteiselle syy- ja seuraussuhteita etsivälle kokeelliselle tutkimukselle (Harré & Langenhove, 1999). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta ihminen rakentaa merkityksiä kielellisesti, ja nämä jatkuvassa muutoksessa olevat merkitykset ohjaavat hänen toimintaansa (Helkama ym. 2015, 364). Myllyniemen (2001, 29) mukaan radikaalin konstruktionismin keskeinen periaate on, että emootioiden biologinen perusta on epärelevanttia; kaikki mielen sisällöt, kuten ajatukset ja tunteet, ovat kulttuurisia ja kielellisiä ilmiöitä.

Sosiaalisen konstruktionismin juuret ulottuvat usean tutkijan ja filosofin tuotantoon. Näitä ovat muun muassa Goffman, Vygotski, Mead, Wittgenstein ja Bahtin. Yhteistä heille kaikille on, että heidän käsityksensä mukaan kieli on väline, joka jäsentää maailmaa ja toimii sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sen sijaan, että se kuvaisi todellisuutta vain passiivisesti. Rom Harré on yksi niistä sosiaalipsykologeista, jonka ajatukset perustuvat muun muassa Wittgensteinin myöhäisfilosofialle ja Vygotskin keskeisille ideoille. Harrén kollektivistisen ajattelutavan mukaan vallitsevat sosiaaliset ja kollektiiviset rakenteet ovat yksilöpsykologisenkin todellisuuden peruspilari ja vaikuttavat yksilön kehitykseen ratkaisevasti. (Hänninen ym. 2001, 99–100, 226, 238–241.)

Tyypillisiä analyysimenetelmiä sosiaalisessa konstruktionismissa ovat kaikkia puheenvuorovaikutuksia tarkasteleva *diskurssianalyysi* ja ihmisten itsestään tai toisistaan kertomia

tarinoita tarkasteleva *narratiivinen analyysi* (Helkama ym. 2015, 34). Narratiivinen lähestymistapa tarkastelee identiteettiä sisäisenä elämäntarinana, jossa ihminen rakentuu elämäntapahtumiensa ja -kokemustensa myötä omaksi itsekseen (Hänninen 1999). Ihmisen identiteetti rakentuu joustavassa vuorovaikutuksessa eli ”identiteettineuvotteluissa” ympäristönsä kanssa (Sakki & Cottier 2012). Jotta oma elämäntarina voisi muuttua merkitykselliseksi itselle, sen täytyy rakentua jatkumoksi, jossa omat elämäkokemukset on jäsenneilty ymmärrettävään muotoon, jossa kokemukset on sidottu aikaan ja paikkaan ja jossa niiden välisiin syy-seuraussuhteisiin hahmottuu yhteyksiä (Helkama ym. 2015, 188). Omassa analyysissäni keskityin tapaan, jolla muusikot kuvaavat ammatillisia kokemuksiaan kielen ja tarinallisuuden avulla.

Suomalainen sosiaalipsykologinen tutkimus on perinteisesti ollut menetelmiltään kirjavaa, ja siinä on käytetty melko vähän kokeellisia tutkimusasetelmia (Helkama ym. 2015, 35). Koska Suomessa tehty organisaatiopsykologinen tutkimus on toteutettu useimmiten henkilöiden luonnollisessa arkiympäristössä, tutkimusasetelma on lähempänä Harrén ei-mekaanistista ihmiskäsitystä kuin kokeellista tutkimusasetelmaa. Teoreettisena viitekehystenä on käytetty esimerkiksi valtavirran sosiaalipsykologiaan kuuluvaa Tajfelin sosiaalisen identiteetin teoriaa ja siitä kehitettyjä myöhempiä teorioita kuten esimerkiksi *ryhmään kiinnittymisen mallia*<sup>44</sup> (Tyler & Blader 2000).

Mainitsen Tylerin & Bladerin ryhmään kiinnittymisen mallin tässä yhteydessä kahdesta syystä: ensinnäkin siksi, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus työyhteisöissä oli keskeinen teema, josta pyrin saamaan tietoa haastattelujeni avulla, ja toiseksi siitä syystä, että sosiaalisen identiteetin teorian määrittelemä sisäryhmä on usein se yksikkö, jossa vallitsee tietty *moraalijärjestys*<sup>45</sup>, joka on Harrén positiointiteorian keskeinen käsite. Sisäryhmällä tarkoitetaan ryhmää, johon henkilö tuntee kuuluvansa, ja sosiaalinen identiteetti määrittyy sen mukaan, kuinka tämä ryhmä erottautuu myönteisellä tavalla muista ryhmistä (Helkama ym. 2015, 364–365).

### 3.1.2 Positiointiteoria

Positiointiteoriaa pidetään konstruktiiviseen sosiaalipsykologiaan keskeisesti kuuluvana teoriana, vaikka sen luoja Rom Harré itse on käyttänyt myöhemmin omasta suuntauksestaan nimitystä

---

<sup>44</sup> Ryhmään kiinnittymisen malli käsittelee työyhteisössä tapahtuvaa menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta merkittävänä tekijänä yhteisen ryhmäjäsenyyden synnylle ja arvostuksen kokemukselle. Ne taas vaikuttavat suoraan työntekijöiden ryhmään samastumiseen ja prososiaaliseen toimintaan.

<sup>45</sup> Ks. lukua 3.1.2.

diskursiivinen psykologia (Ylijoki 2001, 248). Positiointiteorian mukaan määritämme itsemme ja muut ihmiset vaihtuviin positioihin. Positiot ilmenevät puhutun kielen välityksellä ja sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena; odotamme ja velvoitamme itseltämme ja muilta näiden positioiden mukaisia toimia eri sosiaalisissa konteksteissa. (Harré & Moghaddam 2003, 4–6.)

Harrén positiointiteoria jakautuu kolmiosaiseen positiointimalliin: positio (*position*), tarinamalli (*storyline*) ja sosiaalinen teko (*speech-act*), jotka ovat saman ilmiön eri puolia ja ilmenemismuotoja. Harré määrittelee, että henkilön positio on rypäs oikeuksia ja velvollisuuksia, kieltoja ja estoja, jotka rajaavat ja suuntaavat yksilön toimintamahdollisuuksia tilanteissa, joissa hän kulloinkin toimii. Oikeudet ja velvollisuudet tulevat esiin hänen puheessaan, toimintatavoissaan ja yksittäisissä teoissaan, ja ne ovat täysin kontekstisidonnaisia. Position rajojen sisäpuolelle rakentuu henkilön sosiaalisesti mahdollisten toimintamallien valikoima; tietyssä positiossa loogisesti mahdollinen toiminta ei välttämättä ole sosiaalisesti mahdollista. (Harré & Moghaddam 2003, 5.) Jokaisesta positioista lähtee tietty tarinamalli, ja samanaikaisesti tarinamalli on position sisältö. Positiot, joita keskusteluissa otamme, joita meille tarjotaan ja jotka ohjaavat päivittäistä toimintaamme ja vuorovaikutustamme, ovat aina linkittyneinä tiettyihin tarinamalleihin (Harré & Langenhove 1999, 17–18).

Ihminen positioi itsensä ja positioituu muiden toimesta. Eri konteksteissa positiot ovat erilaisia, koska ryhmien omaksumat tarinamallit vaihtelevat ja eri ihmisten välinen dynamiikka muokkaa positioita eri tavoin (Harré & Langenhove 1999, 16–20). Sama ihminen voi esimerkiksi toimia yhdessä ryhmässä sosiaalisesti ulospäinsuuntautuneesti tai jopa dominoivasti, kun toisessa ryhmässä hän toimiikin tarkkailijana tai mukautuu helposti muiden tahtoon. Positioituminen voi olla epäsuoraa ja sisältää myös erilaisia attribuutioita toisen henkilön mentaalisista, luonteenomaisista ja moraalisisista ulottuvuuksista (Harré & Moghaddam 2003, 6).

Saarilammen (2007) mukaan tarinamalli pitää sisällään sekä kulttuurisia toimintamalleja että kanssaihmiesten odotuksia ja arvotuksia siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Tarinamallit ovat lisäksi jatkuvassa liikkeessä ja niille on omia alaosastoja esimerkiksi ammattiryhmien sisällä. Positioituessaan ihminen sovittaa itseään johonkin tarinamallista nousevaan asemaan, jossa hän näyttäytyy kyseisessä vuorovaikutustilanteessa mielekkäällä tavalla. (Saarilampi 2007, 31–33.)

Sosiaalisella teolla tarkoitetaan positiointiteoriassa ihmisten välistä puheaktia (*speech-act*). Sosiaalinen teko voi olla puhetta, mutta myös muuta sosiaalisesti merkityksellistä toimintaa ja

kehonkieltä, joka saa tulkintansa kyseisen tilanteen normien ja soveliaisuussääntöjen mukaan. Tarinamallit muodostuvat sosiaalisista episodeista noudattaen usein vakiintuneita muotoja, ja ne asettuvat näin laajempien kerronnallisten käytäntöjen alle. (Harré & Moghaddam, 2003, 6.) Nämä kolme ulottuvuutta, eli positio, tarinamalli ja sosiaalinen teko, ovat samanaikaisesti läsnä: henkilöiden tarinamalleihin pohjautuvat positiot muovaavat heidän sosiaalisia tekojaan (Harré & van Langenhove 1999).

Käytännössä sosiaaliseksi teoksi voidaan siis käsittää kaikki yhteisössä tapahtuva vuorovaikutus ja toiminta, ei pelkkä sanallinen kommunikaatio. Nikkasen (2014) mukaan sosiaalinen teko voidaan määritellä laajemmin sosiaalisesti merkitykselliseksi toiminnaksi, joka johtaa yksilöiden väliseen ja yhteisön sisäiseen neuvotteluun positioista. Positointineuvottelussa yksilö sovittaa itseään ja toisia positioihin, joissa toimiminen on mielekästä. (Nikkanen 2014, 80.)

Ylijoen (1998) mukaan yhteisön kulttuuri asettaa yksilölle toiminnan normit; yhtäältä sen, mikä on kyseisessä yhteisössä tavoiteltavaa ja arvokasta, ja toisaalta sen, mistä halutaan erottautua tai mitä tietoisesti vältetään. Nämä tekijät määrittävät yhteisön jäsenten oikeuksia ja velvollisuuksia ja muokkaavat kunkin jäsenen sosiaalista asemaa yhteisössä. Tätä yhteisön kollektiivisesti sisäistämää normistoa kutsutaan *moraalijärjestykseksi*. Yksilön toimintaa peilataan jatkuvasti yhteisön normeihin, sillä tunnustetun aseman saavuttaminen ryhmässä on yksilölle ratkaisevan tärkeää, ja yhteisön normien rikkominen saattaa johtaa yksilön hylkäämiseen. Moraalijärjestyksellä on myös tärkeä merkitys ryhmän traditioiden jatkuvuudelle sekä uusien ja vanhojen käytäntöjen punnitsemiselle. (Ylijoki 1998, 138–142.) Moraalijärjestys on syvästi yhteydessä ihmisen identiteetin rakentumiseen, sillä se viitoittaa pitkälle yksilön henkilökohtaisia arvoja ja valintoja. On tavallista, että ryhmän sisällä on useita rinnakkaisia ja limittäisiä moraalijärjestyksiä, joiden välillä yksilöt liikkuvat (emt., 144).

Jokaisen yhteisön jäsenen ”moraaliuraan” mahtuu testitilanteita, joissa hänen mainettaan ja arvokkuuttaan arvioidaan. Onnistuminen voi saada aikaan ylpeyden ja onnen tunteita lujittaen yksilön asemaa, kun taas julkinen epäonnistuminen saa aikaan nöyryyksen, häpeän ja vihan tunteita ja horjuttaa yksilön mainetta yhteisössä. (Ylijoki 1998, 138–142.) Häpeällä on ihmiselle myös keskeinen merkitys loogisesti ja sosiaalisesti mahdollisten tekojen erottamisessa eli siinä, minkälainen toiminta ryhmässä on suotavaa, odotettavaa ja sallittua. Reenkolan (2018) mukaan hyvänlaatuinen häpeä on tarpeellista, jotta kulttuuri ja sivistys voisivat muodostua: heräävät



häpeän tunteet ohjaavat meitä sosiaalisissa tilanteissa, jotta voisimme toimia ihanteidemme mukaisesti vähemmän itsekkäästi ja ahneesti – toisia huomioiden ja vastuuta kantaen (Reenkola 2018, 26).

Moraaliuran murtumaa seuraavat tapahtumat rakentavat osaltaan henkilön tarinamallia ja uutta positiota. Hännisen (2004) mukaan ihmiselle on luonnollista, että hän antaa jälkikäteen kokemuksilleen merkityksiä, jotka voivat olla esimerkiksi sankarillisia ja minuutta jalostavia, katkeria, pettyneitä, huojentuneita ja uhmakkaita. Suhtautuminen vaikeisiin kokemuksiin saa erilaisia ilmiäsuja, joita voivat olla esimerkiksi kokemukset varovaistumisesta, vahvistumisesta ja viisastumisesta. (Hänninen 2004, 277–306.)

Yksilön identiteetin kannalta on oleellista, että hänellä on tunnustettu asema yhteisössä ja että hän osallistuu yhteisen kulttuurin rakentamiseen (Ylijoki 1998, 142). Tämä liittyy läheisesti myös Tajfelin sosiaalisen identiteetin teoriaan (Tajfel & Turner 2004), jonka mukaan yksilöllä on halu kuulua tiettyyn ryhmään ja ponnistella sen yhteisten tavoitteiden ja tehtävän eteen. Kiintoisana erotuksena näkökulmille on, että positiointiteorian mukaan henkilö positioituu myös aktiivisesti ja passiivisesti muiden taholta, kun Tajfel painottaa enemmän henkilön valinnaista sitoutumista ryhmään tietyn vuorovaikutuksellisen prosessin seurauksena. Ihmisen ryhmään samastuminen ja ryhmäjäsenyyden eli sosiaalisen identiteetin synty edellyttävät yhteisöltä muun muassa menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta (Haslam ym. 2012, 88; Tyler & Blader 2000), joista moraalijärjestyksessäkin on pitkälti kysymys.

### 3.1.3 Positiointiteoria orkesteriyhteisössä

Orkesterityössä on totuttu puhumaan mahdollisimman vähän, mutta soittotilanne on siitä huolimatta sosiaalista vuorovaikutusta, eli *sosiaalinen teko*. Yhteisön sisäiset soitto- ja kommunikointitavat, ilmeet, eleet, musiikin sisällä tapahtuva hengitys, sanonnat, ammattislangi ja muut konventiot rakentuvat sosiaalisiksi teoiksi, jotka ovat vuorovaikutuksessa yksilöllisten ja kulttuurillisten tarinamallien sekä positioitumisen kanssa.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Havainnot positioitumisesta orkestereissa perustuvat keräämääni tutkimusaineistoon, muusikoiden parissa tekemääni työnohjaukseen ja omiin kokemuksiini muusikon työstä.

Jokaisen orkesteriyhteisön ja instrumenttisektion sisälle muodostuu oma tarinamallinsa, jonka mukaan toimitaan. Myös muusikoiden henkilökohtaiset tarinamallit ja niiden tiedostamattomat puolet vaikuttavat sosiaalisissa tilanteissa rakentuviin positioihin. Orkesterin *moraalijärjestykseksi* voidaan mieltää esimerkiksi hierarkkiset valtarakenteet orkesterin ja kapellimestarin välillä, koko orkesterin sisällä ja jokaisen erillisen sektion sisällä.

Tarkoin määritellyt ja näkyvät ammatilliset *roolit*<sup>47</sup>, kuten äänenjohtaja, konserttimestari tai tuttuosoittaja, ovat myös osa työyhteisön tarinamallia. Orkesterin hierarkia saattaa joskus myös vaikuttaa siihen, kuinka soittajat positioituvat sosiaalisesti. Tämä voi näkyä esimerkiksi muusikoiden erilaisena tai eriarvoisena kohteluna riippuen siitä, mihin kohtaan hierarkiassa he asettuvat.

Moraalijärjestyksen ilmentymänä voidaan hierarkian lisäksi pitää työskentelytapojen ja -käytäntöjen rakentumista, muusikoilta edellytettyä osaamista ja ammatillisia vaatimuksia, koesoittoikäntänteitä, musiikillisia vuorovaikutustapoja sekä orkesterin asemaa yhteiskunnallisessa diskurssissa. Yhteisön toimintakulttuuri perustuu usein pitkälti ”hiljaiseen tietoon” eli lausumattomiin olettamuksiin ja odotuksiin siitä, miten kyseisessä yhteisössä on soveliaista toimia. Uusilta työntekijöiltä vie usein aikansa päästä sisälle kunkin orkesterin ja instrumenttisektion kulttuurisiin kerroksiin.

Moraaliuraa testaavia tilanteita muusikolle voivat olla koesoitot, kilpailut, pedagogisten virkojen työnhakuprosessit sekä tärkeät konserttitilanteet, jotka voivat muuttaa nopeastikin muusikon asemaa ja arvostusta yhteisön silmissä suuntaan tai toiseen. Esimerkiksi orkestereiden koesoittoilanteissa henkilöiden väliset suhteet voivat vaikuttaa valintaprosesseihin tiedostetusti ja tiedostamattomasti. Henkilökohtaisen moraaliuran murtuma voi olla seurauksiltaan ja vaikutuksiltaan kauaskantoinen ja saattaa tietyissä tapauksissa muuttaa yksilön asemaa ja arvostusta pysyvästi muusikkoyhteisössä. Kyseessä voi olla laajempi oman elämän tarinaan liittyvä murtumaprosessi kuin pelkkä ammatillisen profiilin muutos.

---

<sup>47</sup> Sosiaalipsykologiassa roolin käsite määritellään tiettyyn asemaan kohdistuvien odotusten kokonaisuudeksi (Helkama ym. 2015, 363). Roolit ovat usein pysyvämpiä luonteeltaan (esim. työtehtävään tai perhesuhteisiin liittyvät roolit) kuin lyhyempiaikaiset positiot.

### 3.2 Subjekti–objekti-suhdemallit

Psykoanalytikko Otto Kernberg kollegoineen (Clarkin ym. 2006, 2) määrittelee *persoonallisuuden rakenteen* (psykyen rakenne) suhteellisen pysyväksi henkisten toimintojen kokonaisuudeksi. Psykyen rakenteeseen kuuluvat *subjekti–objekti-suhdemallit* (myöhemmin *objektisuhdemallit*) säätelevät yksilön motivaatiota, käyttäytymistä ja sitä, kuinka yksilö kokee ja hahmottaa itsensä ja ulkomaailman sekä näiden välisen suhteen. Lisäksi ne ovat malleja siitä, millaisia tunteita, ajatuksia ja toimintaa syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Varhaisissa hoivasuhteissa sisäistetty objektisuhde synnyttää ajatuksemme, tunteemme ja toimintatapamme yhteisöissä, joissa olemme osallisina (Clarkin ym. 2006; Kurkela 2013a, 85–86). Kurkelan (2014, 44) mukaan objektisuhdemallit ovat mielen sisälle rakentuneita käsityksiä itsen ja muun maailman välisestä vuorovaikutuksesta.

Objektisuhdemalli rakentuu kolmesta osasta, jotka ovat *subjekti* (minä), *objekti* (toinen) ja näiden väliseen suhteeseen syntyvä *affekti* (tunne, myötäsytynen valmius). Affektit ovat pohjimmiltaan joko libidinaalisia tai aggressiivisia eli rakkaudellisesti tai vihalla värittyneitä. Affektiivinen motivaatiotausta (rakkaudellinen tai vihalla väritynyt) vaikuttaa persoonallisuuden rakentumiseen ja järjestäytymiseen sekä siihen, kuinka yksilö hahmottaa ulkoiset tilanteet suhteessa itseensä. Pyrkimyksemme ulkoisissa tilanteissa on saavuttaa ja ylläpitää positiivisia kokemuksia ja vältellä negatiivisia kokemuksia. (Kurkela 2013a, 86.)

Sen lisäksi, että yksilö sisäistää<sup>48</sup> itsen ulkopuolisen objektin (esimerkiksi äiti, isä, opettaja), hän sisäistää itsensä ja objektin välisen *suhteen*. Tämä on merkittävää sen kannalta, että kokemus toisesta määrittää pitkälti myös sen, kuinka koemme itsemme. Varhaiset suhteemme, niissä tapahtuvat affektit sekä muut varhaislapsuudessa tapahtuneet sisäistykset vaikuttavat ensisijaisesti siihen, millaiseksi motivaatorakenteemme syntyy. (Kurkela, 2013a, 86; Kernberg 2012, 8–9.)

Aikuisella ihmisellä, jolla on ehyt psykyen rakenne, voi ilmetä ajoittain regressiota, jolloin hän käyttää varhaisissa suhteissaan sisäistettyjä objektisuhdemalleja ja turvautuu niihin liittyviin vuorovaikutustapoihin. Regressio voi johtua muun muassa stressistä, väsymyksestä, traumaattisesta tilanteesta tai turhautumisesta tai voi ilmetä ryhädynaamisten jännitteiden seurauksena. (Kurkela 2013a, 88.) On myös tavallista, että yksilö korvaa vaikeat objektisuhteet

---

<sup>48</sup> Sisäistämisellä tarkoitetaan sitä, että yksilö omaksuu hahmotusperiaatteita, jotka muokkaavat hänen tietämystään, toimintaansa tai arvomaailmaansa. Nämä hahmotusperiaatteet määrittävät, millaisena yksilö kokee itsensä, toisen ja näiden välisen suhteen.

defensiivisillä<sup>49</sup> objektisuhteilla. Vaikeille objektisuhteille, kuten vallan ja kilpailun värittämille suhteille, ovat tyypillisiä niiden aiheuttamat vaikeat tunteet. Kun esimerkiksi pelko, viha, kateus, häpeä ja syyllisyys vaikeina tunteina halutaan välttää, taustalla oleva objektisuhde pyritään korvaamaan defensiivisellä suhteella, jonka aiheuttamat tunteet on helpompi sietää kuin alkuperäisen objektisuhteen aiheuttamat tunteet. (Caligor ym. 2007, 32.)

Esimerkkinä affektiivisesta motivaatiotaustasta voisi olla tilanne, jossa henkilö on kokenut varhaisen objektin (yleensä ensisijaisen hoitajansa) toistuvasti hylkäävänä, jolloin hänelle on rakentunut hylätyn objektisuhdemalli. Hän saattaa kokea aikuisena itsensä ulkopuoliseksi yhteisössään ja välttää ryhmätilanteita. Objektiiivisesti tarkasteltuna ryhmässä ei välttämättä tapahdu ulkopuolelle sulkemista, mutta kyseinen henkilö tulkitsee sosiaalisia tilanteita aggressiivisesti värityneinä. Varhain syntyneen objektisuhdemallin mukaisesti hänellä on herkkyyys määritellä yhteisö hylkääväksi ja itsensä yhteisönsä hylkäämäksi.

### 3.2.1 Subjekti–objekti-suhdemallit ryhmäpsykoanalyttisessä viitekehysessä

Yksilöllä on ryhmässä kaksi olomuotoa. Hän on yhtäältä *yksilösubjekti*, jolla on *objektiksi* mielletävään ryhmään kohdistuvia pelkoja, odotuksia ja toiveita. Toisaalta ihminen on myös *ryhmäsubjekti*. Ryhmäsubjektin tehtävä on huolehtia ennen kaikkea ryhmän olemassaolon jatkuvuudesta, mutta myös tuttuudesta ja turvallisuudesta sekä siitä, että henkilö pysyy osana ryhmää. Ryhmäsubjekteilla on yhteinen päämäärä varmistaa ryhmän olemassaolo vaikka yksilösubjektien tarpeet ja toiveet ylittävällä tavalla. Näin ollen ihminen yksilö- ja ryhmäsubjektina on sisäisesti ristiriitaisessa, jännitteisessä tilassa. Yksilöllä on varhaisten mielikuvien myötä syntyneitä tiedostamattomia ja implisiittisiä hahmotuksia eli tapoja hahmottaa itsensä suhteessa ympäristöön, jotka eivät ole yhteismitallisia ulkoisten realiteettien kanssa. Niillä on kuitenkin vaikutusta siihen, kuinka yksilö osana ryhmää kokee ryhmässä olonsa ja ymmärtää sen toimintaa. (Kurkela 2013b, 170.)

Ryhmä- ja yksilösubjektius ovat molemmat ihmisen psyykeen rakentuneita (Kurkela 2013b, 184; Kurkela 2014, 49). Yksilösubjekti on lähtökohtaisesti realiteettihakuinen sekä tietoiseen prosessointiin ja korkeatasoisiin defenseseihin kykenevä. Sen sijaan ryhmäsubjekti on

---

<sup>49</sup> Defenssillä tarkoitetaan puolustuskeinoa, jolla yritetään pitää yllä sisäistä eheyttä. Tällöin yksilö vääristää ja sävyttää psyykkisiä toimintojaan. (Vuorinen 1997, 336.)

lähtökohtaisesti tiedostamaton, realiteeteista piittaamaton ja kykenee turvautumaan vain primitiivisiin defenseseihin. (Kurkela 2014, 49.) Ryhmäsubjektit liittoutuvat ryhmässä yhteen, ja näiden ryhmäsubjektien samanlaisuuden kokemuksista muodostuu ryhmän tahto (Kurkela 2013b, 184; Kurkela 2014, 48–50). Samanlaisuuden kokemukset voivat edustaa yhtä lailla turvaa kuin tuhoa. Ratkaistakseen ryhmä- ja yksilösubjektiuden välisen jännitteen yksilö saattaa yrittää luopua toisesta olemisen moodista. Hän voi myös onnistua sovittamaan ne yhteen rakentavalla tavalla. (Kurkela 2013b, 185.)

Pieni vauva etsii yhteyttä ensisijaiseen hoitajaansa, jotta edellytykset elämän jatkuvuuteen ja kehittymiseen täytyisivät. Psykoanalyttisen teorian mukaan vauva hahmottaa tarpeita tyydyttävän kohteensa, eli tavallisesti äitinsä, hyväksi rinnaksi. Toisaalta äiti, joka on poissa, on ”paha äiti” tai ”paha rinta”. Äiti on pienelle vauvalle osaobjekti eli hän määrittyy sen kautta, mitä hän tarjoaa tai ei tarjoa, ei vielä kokonaisena vauvasta erillisenä ihmisenä. (Kurkela 2013b, 170.) Wilfred Bionin (1961) ryhmäpsykoanalyttinen teoria rinnastaa vauvan kaipuun hyvää rintaa kohtaan ryhmän jäsenten kaipuuseen luoda ryhmään hyvä yhteys. Hyvä yhteys ryhmään tarjoaa jatkuvuutta, turvaa ja hoitoa hyvän äidin tavoin. Ryhmän jäsenet luovat näin ollen suhteen ryhmään osaobjektina, jolloin suhteesta tulee väistämättä myös ristiriitainen, koska toisaalta läsnä on alusta asti huoli suhteen katkeamisesta – tässä tapauksessa hylkäävästä ryhmästä tai viime kädessä ryhmän hajoamisesta. Koska ryhmässä toimivat ryhmän jäsenet pyrkivät tiedostamattomasti vastustamaan hajoamisen peloista nousevia kauhukuvia, saattavat he päätyä käyttämään *defensiivisiä* mekanismeja. Ryhmän jäsenet pyrkivät varmistamaan yhteytensä ryhmään tavalla tai toisella; he odottavat siltä hyvää hoitoa, mutta samanaikaisesti pelkäävät sen muuttuvan pahaksi ryhmäksi, jolloin fantasiakuvissa hyvän ja pahan ryhmän välillä on jatkuva jännite. Kokemus siitä, että hyvä ryhmä olisikin paha, aiheuttaa frustraatiota ja primitiivistä aggressiota, ovathan ”pahalle ryhmälle” tyypillisiä tunnusmerkkejä sen aiheuttamat kärsimykset ja tuhoavuus sekä affekteina erilaiset kateuden, häpeän ja pelon tunteet. (Kurkela 2013b, 170–171.) Näin ryhmän jäsenenä yksilö on sisäistänyt hyvän ja pahan objektin välisen jännitteen. Se ilmenee toiveena hoivasta ja pelkona siitä, että ryhmä muuttuu hylkääväksi, tuhoutuu, tuhoaa tai nielee yksilön. (Kurkela 2013b, 176–177.)

Ihmismieli luonnostaan suojaa ideaalisia ja välttää negatiivisia subjekti-objektisuhdemallien representaatioita ja niihin sisältyviä affekteja. Käytännössä tämä ilmenee defensiivisenä

objektisuhteiden polarisoimisena<sup>50</sup>, eristämisenä<sup>51</sup> tai lohkomisena (*split*)<sup>52</sup>. Kun yksilö idealisoi tai demonisoi jotakin objektia, hän tulkitsee ulkoista todellisuutta fantasiapitoisesti ja pitää yllä tulkintojen myötä syntynyttä mielikuvaa, jolloin hän ikään kuin manipuloi ulkomaailmaa toimimaan omien subjekti-objektisuhdemalliensa mukaisesti. (Kurkela 2013b, 174.) Tällaisesta esimerkkinä voisi olla ryhmässä voimakkaasti ihailut tai jalustalle nostetut henkilöt tai oman viiteryhmän idealisointi ja ulkoisen ryhmän demonisointi. Objektisuhdemallit vaikuttavat myös siihen, minkälaisia positioita ryhmässä syntyy ja kuinka positioihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet ilmenevät esimerkiksi erilaisina vapauksina ja etuina.

Yksilön ja ryhmän tiedostamattomat hahmotukset, fantasiat ja pelot ovat jatkuvassa yhteydessä arkirealismiin perustuvan todellisuustulkinnan kanssa. Tästä esimerkkinä voi olla yksilön ryhmässä kokema epämääräinen paha olo (kuten pelko ja jännittyneisyys), jolle ei löydy selitystä ulkoisesta arkitodellisuudesta. Voidaan ajatella, että varhaisiin objektisuhteisiin perustuvat emotionaaliset kokemukset ja niistä johtuvat väärinkäsitykset saavat uuden ilmiön myöhemmissä objektisuhteissa ja näin tuottavat epämääräistä ahdistusta ja jännitystä (Money-Kyrle 1968; 1971; Kurkela 2013b, 171). Bionin (1961) mukaan aikuinen turvautuu regressiivisiin mekanismeihin aina, kun hän on yhteydessä ryhmään; jotta yksilö voisi luoda suhteen ryhmän emotionaaliseen todellisuuteen, on hänen ponnisteltava yhtä paljon kuin pienen vauvan, joka luo suhdetta äidin rintaan. Näin ollen myös aikuisen tunnekokemukset alkavassa ryhmässä regressoituvat. Regressio näyttäytyy käytännössä *depersonalisaationa*<sup>53</sup> eli ilmiönä, jossa ryhmän jäsen kadottaa yksilöllisen erityisyytensä ja persoonallisuutensa. (Bion 1961, 141–142.) Myös Kernberg esittää, että alkavassa

---

<sup>50</sup> Polarisointi on ääripäihin asettamista, tässä yhteydessä esimerkiksi oman vanhemman voimakasta idealisointia tai demonisointia (vrt. lohkominen).

<sup>51</sup> Eristäminen on puolustuskeino, jonka avulla pyritään sulkemaan vaikeat tunteet pois tietoisuudesta ilman, että niiden aiheita torjutaan. Eristämistä on esimerkiksi viileä asiallisuus järkyttävien tapahtumien ääressä. (Vuorinen 1997, 337.)

<sup>52</sup> Lohkomisella (*split*) tarkoitetaan varhaista psyykkistä keinoa puolustaa ja ylläpitää sisäistä eheyttä erottamalla kokemukset voimakkaan ”hyviksi” tai ”pahoiksi” (Vuorinen 1997, 340).

<sup>53</sup> Depersonalisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä ryhmän jäsenen *yksilöllisyyden kokemuksen menettämistä* regressiivisessä ja defensiivisessä ryhmässä, joka on *alkavan ryhmän* tilassa. Sillä ei viitata ICD-10-diagnosikoodi F48.1:een, joka on psykiatrinen diagnoosi tilalle, jossa henkilö kokee, että hänen persoonallisuutensa, identiteettinsä, ruumiinsa tai ympäristönsä on muuttunut tai tuntuu epätodelliselta.

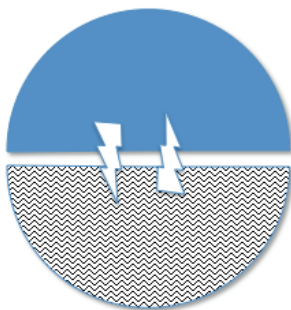
[https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00359](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00359)

ryhmässä on tyypillistä samankaltainen psykologinen rakenne kuin integroitumattomassa yksilöpsykyssä (Kernberg, 2012, 48–49).

Vaikka nähdynsi tulemisen tarve on ihmisen sisäänrakennettu perustarve, voi siinäkin joskus olla piirteitä, jotka ovat epäterveitä. Mikäli ihmisen omanarvontunto rakentuu pelkästään muilta saadun ihailun varaan, voi sen taustalla olla esimerkiksi *haavoittuvan narsismityypin* piirteitä. Tutkijoiden mukaan haavoittuvaan narsismiin liitettyjä piirteitä ovat muun muassa voimakas itsekeskeisyys, herkkänahkaisuus muiden arvostelulle sekä krooninen kateellisuus muita kohtaan. Tällainen henkilö rakentaa omanarvontuntonsa vertailemalla itseään muihin ja pitää itseään ylivertaisena muihin verrattuna, mutta on usein ihmissuhteissaan ujo ja loukkaantuu herkästi. (Miller ym. 2017; Caligor ym. 2015.)

### 3.2.2 Perusolettamustiloista kohti työryhmätilaa

Ryhmässä olemisen peruskonflikti syntyy siitä, että ryhmässä toimiva yksilö on yhtäältä tietoinen yksilösubjekti (kun ryhmä on objekti), ja toisaalta hän osana ryhmää on tiedostamaton ryhmäsubjekti. Ryhmäsubjektit pitävät huolen ryhmän olemassaolon kokemuksesta; ryhmäsubjekti tuottaa liiman, joka liimaa ryhmän ryhmäksi. (Kurkela 2013b, 185–186.) Tiedostamaton ryhmäsubjekti on kuitenkin jännitteinen yksilöllisyyteen pyrkivän subjektiuden kanssa (Bion 1961, 95, 131, 168), ks. kuviota 2.



#### YKSILÖMINÄ:

- integroitunut
- kykenee tietoiseen prosessointiin
- käsitteitä soveltava, refleктоiva
- vivahteita ymmärtävä
- realiteetteja tavoitteleva
- yksilöllisen erityisyyden arvostus
- korkeatasoiset defenssit

#### RYHMÄMINÄ:

- fragmentoitunut
- operoi tietoisuuden ulkopuolella
- tekeminen ajattelun sijaan
- mustavalkoinen
- realiteeteista piittaamaton
- yksilöllisyyden kieltävä
- primitiiviset defenssit

KUVIO 2. Mieli jakautuu yksilöminään (yksilösubjekti) ja ryhmäminään (ryhmäsubjekti) (Kurkela 2014, 49).

Bionin (1961, 153) *perusolettamustilat* kuvaavat regressiivisiä ryhmäprosesseja, jotka ovat emotionaalisesti värittyneitä.<sup>54</sup> Perusolettamustilat ovat defensiivisiä tiloja, joissa ryhmä väistää ryhmän hajoamiseen ja tuhoutumiseen liittyvää kauhua (Kurkela 2013b, 182). Ne ovat ryhmän vastaus hämmentävässä ryhmätilanteessa syntyneelle psykoottisävyiselle ahdistukselle. Perusolettamustilojen avulla pyritään löytämään muoto ja merkitys emotionaalisesti kaoottiselle tilanteelle, ja ne rakentuvat suojelemaan ryhmän jäseniä psykoottiselta ahdistukselta, joita varhaiset, ryhmässä aktivoituvat osaobjektisuhteet herättävät. (Bion 1961, 160, 189.) Ryhmä pyrkii perusolettamustilojen avulla järjestämään jaetun objektisuhdemaailmansa siten, että sen kokema ahdistus lievenisi (Kurkela 2013b, 177).

Bion erittelee kolme erilaista perusolettamustilaa: *taistelu-pakoryhmän*, *riippuvuusryhmän* sekä *parinmuodostusryhmän*. Kaikissa näissä tiloissa ryhmä pyrkii defensiivisesti lieventämään syvää ahdistusta, jota regressiiviset fantasiat aiheuttavat. *Taistelu-pakoryhmä* pyrkii hyökkäämään tai pakenemaan, jolloin ryhmä etsii usein ulkopuolista syyllistä tai ryhmän sisäistä syntipukkia ahdistukseensa vailla vastuuta omista ratkaisuisistaan tai toimintamalleistaan. Taistelu-pakoryhmässä yhteisestä uhasta tulee keinotekoisesti ryhmää yhdistävä tekijä, jolloin ryhmä välttää kohtaamasta todellisia ongelmiaan ja tilanteeseen vaikuttavia realiteetteja. *Riippuvuusryhmälle* on ominaista vierittää vastuu ja odotukset esihenkilölle tai jollekin muulle ryhmän johtajaksi mielletylle jäsenelle, jolloin ryhmässä vallitsee fantasiapitoinen mielikuva kaikkivoipaisesta henkilöstä, joka tietää, osaa ja tekee kaiken vailla ryhmän muiden jäsenten osallistumista. Riippuvuusryhmässä vallitsee passiivinen mieliala, jossa kukaan ei halua ottaa vastuuta päätöksistä. *Parinmuodostusryhmä* kuvataan usein myös ”messiasta odottavaksi ryhmäksi”. Ryhmän jäsenet pyrkivät löytämään keskuudestaan mahdollisimman paljon samanlaisuutta, ja konkreettisia ratkaisuja siirretään toiveikkuuden ilmapiirissä tulevaisuuteen. (Bion 1961, 153.) Parimuodostusryhmässä vallitsee toiveikas odotus, että ongelmat ratkeavat, kunhan joku henkilö tai olosuhteen muutos tulee ja pelastaa nykytilanteelta. Ryhmä alkaa idealisoida tulevaisuutta ja samalla pyrkii välttämään vastuuta senhetkisen tilanteen muuttamisesta.

Defensiivinen ryhmä ehkä kokee toteuttavansa tehtävää, joka sille on asetettu, mutta ryhmän tiedostamaton päämäärä on jokin muu. Tällöin ryhmässä tapahtuu emotioiden, ajattelun ja käyttäytymisen yhdenmukaistumista. Se ilmenee ryhmän tavassa suhtautua ympäröiviin

---

<sup>54</sup> Kaikki ryhmäprosessit eivät ole regressiivisiä, mutta mahdollinen regressiivisyys ryhmässä tuottaa aina ongelmia. Bion kuvaa perusolettamustilojen avulla ryhmien ongelmatilanteita ja ongelmien syitä.



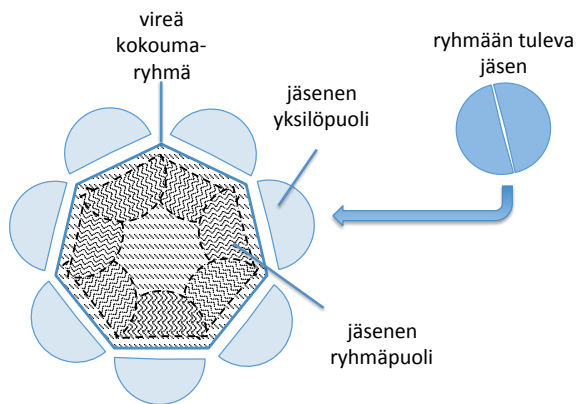
realiteetteihin sekä ryhmän ajattelua ohjaavissa fantasiaperustaisissa malleissa. Kurkelan (2013b) mukaan yhdenmukaistuminen tulee ilmi sekä ryhmän tarpeena säilyttää sen yhtenäisyys että yksilön tarpeena tulla ryhmän hyväksymäksi. Tällöin ryhmä yhdessä toteuttaa yhteisiä subjekti–objekti-suhdemalleja sekä tiedostamattomasti että tietoisella tasolla. Näiden mallien varassa lepää ryhmän kokemus sen olemassaolosta ja siitä, mikä rajautuu kyseisen ryhmän ulkopuolelle. Yhteiset mallit ohjaavat myös ryhmän ajattelu- ja toimintatapoja sekä rakentavat yhteistä tunneilmapiiiriä. (Kurkela 2013b, 174.)

Alkavassa ryhmässä pyritään usein hakemaan samanlaisuuksia jäsenten välillä, sillä yksilölliset pyrkimykset herättävät ryhmän jäsenissä pelkoa ryhmän hajoamisesta. Toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on lievittää kaoottisen tilanteen aiheuttamaa hajanaisuutta, epätietoisuutta, hallitsemattomuutta ja pelkoa. Samanlaisuuksien löytäminen tähtää siihen, että yksilöt voisivat muodostaa mielenisäisen objektin pysyvistä ryhmästä, johon he kuuluvat. Ryhmän jäsenelle on tärkeää pyrkiä luomaan ryhmään konfliktivapaa suhde, jolloin ryhmä voidaan kokea hyvänä osaobjektina, joka täyttää yksilön tarpeet. Mielikuva samankaltaisista jäsenistä koostuvasta, yhtenäisestä ja ”kokonaisesta” ryhmästä vahvistaa yksilön kokemusta turvasta ja pelastumisesta. Depersonalisaatio (siis toimiminen ryhmäsubjektien tasolla) vähentää ryhmän jäsenten kokemusta toistensa erilaisuudesta ja sen myötä vahvistaa koherenttia mielikuvaa hyvästä ryhmästä. Vaikka idealisoitu ”hyvä ryhmä” toimii aluksi suojana ryhmän hajoamiseen liittyvää pelkoa vastaan, pelko pyrkii kuitenkin ennen pitkää esiin ja johtaa perusolettamustiloihin. (Kurkela 2013b, 180–182.)

Perusolettamustilaiselle ryhmälle ovat tyypillisiä esimerkiksi sen jäsenten väliset liittoumat ja ulkopuolelle sulkemiset. Kurkela (2013b) esittää, että ryhmän masokistinen jäsen saattaa positoida taistelu-pakoryhmässä itsensä syntipukiksi, kun taas kapinajohtajalle on tyypillistä paranoidinen objektisuhdefantasia ulkopuolisesta vihollisesta, jonka hän jakaa koko ryhmälle yhteiseksi toiminnan perustaksi (Kurkela 2013b, 175).

*Kokoumaryhmällä* tarkoitetaan ydinryhmää, joka rakentuu ryhmäminätasoisesta liittoutumisesta (ks. kuviota 3). Ryhmän jäsenet kokevat yksilöllisyyden uhaksi ryhmälle ja ryhmän edun omana etunaan. Ryhmä toimii tällöin pitkälti tiedostamattomalla tasolla ja prosessoi asioita mustavalkoisesti, on regressiivinen ja mielihyvähakuinen eli realiteetteja kaihtava, ja sillä on käytössään primitiiviset defenssit. (Kurkela 2014, 47–50.)

Ryhmäytyminen vaatii ryhmän jäseniltä aina riittävää hahmotusta kokoumaobjektista (Kurkela 2013b, 183). Kokemus ryhmäjäsenyydestä on tärkeää turvallisuuden ja hallinnan tunteen muodostumiselle, jolloin paikallaolijoita ei tarvitse kokea ulkopuolisena uhkana vaan ”tuttuina” sisäryhmän jäseninä. Kokoumaryhmässä yhdistyvät ryhmän jäsenten psyyken regressiiviset puolet, eivät yksilölliset ja erottavat piirteet. Regressiivisessä ryhmätilassa yksilöllisyyteen pyrkiviä jäseniä hyljeksitään tai painostetaan, koska dominoiva yksilöpuoli aiheuttaa ryhmälle epävarmuutta. (Kurkela 2013b, 183–184.)



KUVIO 3. Kokoumaryhmän muodostuminen. Ryhmän jäsenten tiedostamattomat ja toisiinsa sovitetut ryhmäminät muodostavat kokoumaryhmän, josta tulee aktuaalinen omalakinen subjekti ja objekti (Kurkela 2013b, 184; Kurkela 2014, 49).

Ryhmän kehittyneempi muoto – joskin ei sekään täysin perusolettamustiloista vapaa – on *työryhmätila*. Työryhmätilassa ryhmä pyrkii työskentelemään perustehtävän mukaisesti ja siinä hyödyntämään ryhmän jäsenten erityisosaamista ja yksilöllisyyttä. Tällöin erilaiset ryhmän jäsenet ovat löytäneet tavan toimia yhteistyössä realiteetit huomioiden. (Kurkela 2013b, 173.) Työryhmä kykenee toteuttamaan tehtävää, jota varten se on perustettu, mutta työryhmätilaan pääseminen vaatii ryhmän jäseniltä kykyä itsereflektioon: omien uskomusten, toimintamallien ja yllykkeiden tarkastelua ja niiden hahmottamista osana ryhmädynamiikkaa. Yksilösubjekti toimii tällöin ryhmää rikastavana jäsenenä, eikä hänen koeta merkittävästi horjuttavan ryhmää. Bionin mukaan jokainen ryhmä päättyy ennen pitkää kohti työryhmätilaa, koska perusolettamustiloihin perustuva toiminta ei kestä realiteetteja, jotka pitää kuitenkin jossain vaiheessa kohdata (Kurkela 2013b, 185–186).

Ryhmän kehittyessä kohti työryhmätilaa tapahtuu yksilöissä eritasoisten mielen rakenteiden vuoropuhelua ja yhdistymistä. Ryhmä alkaa löytää monipuolisempia ajattelumalleja, jolloin uusien yhteyksien myötä positiiviset yllykkeet alkavat dominoida ja syntyy tilaa hedelmälliselle vuorovaikutukselle. Ryhmän kehittyminen edellyttää aina myös yksilötason psyykkistä työskentelyä ja objektisuhteiden tarkastelua. Vaikka Bion uskoi, että ryhmät yleensä pyrkivät hakeutumaan työryhmätilaa kohti, ovat erilaiset organisaatiouudistukset ja muutostilat riskitekijöitä regressiivisempien perusolettamustilojen uusiutumiselle. (Kurkela 2013b, 185–186.) Todellisuus yleensä luo ryhmille painetta hakeutua kohti työryhmätilaa.

Jotta ryhmä voisi kehittyä perusolettamustiloista kohti työryhmätilaa, on ryhmän johtajalla viimekädessä vastuu realiteettien tunnistamisessa ja tunnustamisessa. Keskeisessä roolissa ovat yksilöllisyyden ja erillisyyden tukeminen sekä regressiivisistä objektisuhte- ja toimintamalleista pois ohjaaminen. Ryhmän dynaamista asennetta tukee, että johtaja – ohjatessaan ryhmää aktiivisesti pois perususkomustiloista – huolehtii ryhmän perustehtävän suorittamisen edellytyksistä ja mahdollisuudesta. Hyvä johtaja vahvistaa ryhmän jäsenten aktiivista toimijuutta ja tukee heidän yksilöllisiä vahvuuksiaan. Konstruktivisen vuorovaikutuksen toteutuminen edellyttää ryhmässä hyvää tiedonvälitystä, oleelliseen keskittymistä sekä toimivien vuorovaikutustapojen aktiivista kehittämistä. Kun ryhmä kehittyä kohti työryhmätilaa, on sillä yhteinen ymmärrys sekä realiteeteista että mahdollisuudesta kehittyä ja oppia uutta, avoin ja optimistinen asenne sekä innostunut ja yksilöä kunnioittava ilmapiiri. (Kurkela 2014, 50–53, 55.)

Turvallisessa ryhmässä yksilöllinen potentiaali voidaan nähdä rikkautena. Kun ryhmä kehittyä kohti integroitunutta psykologista rakennetta, voidaan ryhmässä ajatella ja toimia sulkeutuneen *joko–tai*-asenteen sijaan avoimen *sekä–että*-asenteen mukaisesti. Tämä mahdollistuu, kun aggressiiviset yllykkeet vähenevät ja polarisoitujen objekti–subjekti-representaatioiden tilalle alkaa syntyä uusia yhteyksiä. (Kurkela 2013b, 186.) Työryhmän jäsenet uskaltavat ottaa positiivisia riskejä psykologisen turvan luomisen seurauksena, ja heillä on halu kohdentaa henkilökohtaisia resurssejaan päämäärän saavuttamiseksi. Kurkelan (2014) mukaan oleellinen osa luovan potentiaalın mahdollistumisessa on ryhmän kyky sovittaa mielihyvä- ja realiteettipyrkimykset mielekkääksi kokonaisuudeksi; tämä pitää sisällään vaille jäämisen surun ja puutteellisuuden hyväksymistä itsessä ja toisissa. Tällöin ryhmässä on kyky sietää sitä, että heiltä *puuttuu jotain*, ja sen oivaltaminen ja hyväksyminen tekee mahdolliseksi, että ryhmä kykenee vaalimaan kasvua ja kypsymistä. (Kurkela 2014, 41, 54.)

### 3.3 Harrén positiointiteorian ja subjekti–objekti-suhdemallien välinen vuoropuhelu

Harrén positiointiteorian ja subjekti–objekti-suhdeteorian välillä on kytkös. Harré kuvaa paradigmaansa ”dynaamiseksi paradigmaksi”, jossa painopiste on sosiaalisen vuorovaikutuksen episodeissa eli henkilöiden välisissä kohtaamisissa ja tilanteissa. Keskeistä ovat episodien tilannekohtaiset merkitykset ja esiin tulevat paikalliset säännöt, käytännöt ja tavat. (Harré & Moghaddam 2003, 3.) Harré korostaa, että ajattelu ei ole pelkästään henkilökohtaista ja yksityistä, vaan myös sosiaalista ja julkista, mikä tulee hyvin esiin tavassa, jolla kollektiiviset muistot rakentuvat (Harré 2004, 1).

Psykodynaamiselle ryhmätutkimukselle keskeisiä painopisteitä ovat tilannekohtaisten merkitysten lisäksi muun muassa ryhmän jäsenten subjektiiviset kokemukset ja tunnetilat, tiedostamattomat motiivit ja defensiiviset mekanismit sekä ryhmän mieli (engl. *group mind*), joka mahdollistaa ryhmän yhteisen ymmärryksen ja toiminnan (Morgan & Thomas 1996, 66–68). Wilfrid Bion sovelsi psykoanalyttistä käsitteistöä tutkiessaan ryhmien toimintaa. Hän ei pelkästään tarkastellut ryhmää yksilöpsykologisten ja -psykopatologisten tekijöiden summana vaan alkoi hahmottaa ryhmää itsenäisenä kokonaisuutena (*the group as a whole*), entiteettinä ja subjektina. (Emt., 72.) Perusolettamustilat edustavat ryhmän tiedostamattomasti ohjautuvaa toimintaa (Bion 1961).

Ymmärrys sosiaalisesta positioitumisesta ja positioitumiseen johtavista yksilö- ja ryhmäpsykologisista tekijöistä voi olla silmiä avaavaa; niiden avulla voimme ymmärtää, kuinka toimimme ryhmissä, millaisia oletuksia meillä on vuorovaikutuksesta toistemme kanssa ja kuinka vuorovaikutustapamme toimivat niin positioitamme muokkaavina kuin itseään toteuttavina ennustuksinakin. Siis, miksi positioimme itseä ja toisia tietyllä tavalla ja tulemme positioiduiksi toisten toimesta – halusimme tai emme.

Positiot rakentuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä tilannekohtaisten tarinalinjojen muokkaamina. Samalla myös yksilöpsykologiset objekti-suhdemallit aktivoituvat – tai jäävät aktivoitumatta – eri tilanteissa eri ihmisten kanssa; jokainen yksilö peilaa itseään ryhmään käyttäen olemassa olevaa objekti-suhdegalleriaansa<sup>55</sup>. On mahdollista, että yksilö kokee itsensä arvottomaksi tai

---

<sup>55</sup> *Objektisuhdegallerialla* tarkoitetaan tässä yksilön kokoelmaa aiemmissa suhteissaan sisäistetyistä objekti-suhdemalleista, joiden valossa hän tilannekohtaisesti hahmottaa itsensä suhteessa ympäristöönsä.

puutteelliseksi, mikäli hänen objektisuhdemallinsa niin määrää, jolloin hän suhteuttaa itsensä alempiarvoiseksi suhteessa muihin. Tätä kutsutaan tavallisesti arkikielessä ”huonoksi itsetunnoksi”.

Ihminen, joka on sisäistänyt arvottoman ja puutteellisen objektisuhdemallin minäkuvaansa, ehkä tullut kohdelluksi varhaisissa suhteissaan halveksutusti, saattaa kuitenkin toimia rohkeasti itsensä ylittäen tilanteissa, joissa hän saa osakseen ryhmän kannustusta ja luottamusta. Tällöin hän ei positioitu tilanteessa arvottomaksi varhaisten objektisuhdemalliansa mukaan vaan esimerkiksi luovaksi ja spontaaniksi, jolloin kokemus saattaa olla psyykkisesti eheyttävä. Esimerkin kaltaisessa tilanteessa yhteisön tarinalinja voi olla sen mukainen, että toisten kannustamista ja yksilöllisen potentiaalin kunnioittamista pidetään suotavana ja sitä jopa odotetaan ryhmän jäseniltä positioihin liitettynä velvollisuutena. Kyseinen tarinalinja voi hyvin kuvastaa *työryhmätilaa*. Siinä ryhmän toiminta heijastaa syvempiä yksilöllisyyttä kunnioittavia arvoja eikä ryhmä koe yksilöllistä potentiaalia uhkana vaan voimavarana.

Usein työyhteisöä vaihtaville työntekijöille (esim. freelancer-muusikoille) saattaa olla kuormittavaa, että he joutuvat jatkuvasti sovittamaan objektisuhdemallejaan vaihtuviin ryhmäobjekteihin. Joka kerta, kun he astuvat uuteen työyhteisöön, he positioituvat eri tavalla. On myös huomattava, että ryhmätilanteet eivät herätä kaikissa ryhmän jäsenissä samanlaisia tunnekokemuksia, vaikka ryhmän jäseniä kohdeltaisiin samalla tavalla. Joku työntekijöistä saattaa kokea johtajan käskyt alistavina, kun toinen ei koe kyseistä toimintatapaa lainkaan epämukavana tai saattaa jopa toivoa jämäkkää ohjeistusta terävöittämään suoritustaan. Tällöin hän positioi johtajan eri tavoin suhteessa itseensä kuin alistamista kokenut työntekijä.

Voidaan olettaa, että dominoiva ryhmän jäsen vaikuttaa useimmiten ryhmän dynamiikkaan merkittävästi ja pyrkii positioimaan muita sen mukaisesti. On myös muistettava, että ryhmästä etäisyyden ottaminen on kannanotto suhteessa ryhmään: jostain syystä yksilö ei halua liittyä kyseiseen yhteisöön tai pyrkii siitä erilliseksi, vaikka ryhmäsubjektius ei hänestä katoakaan.

### **3.4 Työnohjausmetodin avainelementtien teoreettinen tausta**

Kehittämässäni työnohjausmetodissa on viisi avainelementtiä: itsemyötätunto, toivo, realistinen optimismi, viisaus ja resilienssi (ks. lukua 8.2). Tässä alaluvussa esittelen lyhyesti avainelementtien käsitteiden määritelmät ja teoreettisen taustan.

### 3.4.1 Itsemyötätunto

*Itsemyötätuntoa* pidetään merkittävänä lähestymistapana silloin, kun ihminen pohtii omaa puutteellisuuttaan, virheitään ja epäonnistumisiaan tai vaikeita elämäntilanteitaan, joihin ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Itsemyötätuntoon liittyy kolme elementtiä: ystävällisyys itseä kohtaan (*self-kindness*), tunne jaetusta inhimillisyydestä (*sense of common humanity*) ja tietoinen läsnäolo (*mindfulness*) (Neff 2003b; Barnard & Curry 2011).

*Ystävällisyys itseä kohtaan* tarkoittaa lämmintä ja ymmärtävää suhtautumista itseä kohtaan epäonnistumisen hetkellä tai silloin, kun meillä on taipumus arvottaa itseämme liiallisen itsekritiikin vallassa. *Jaettu inhimillisuus* tarkoittaa ymmärrystä siitä, että myös kärsimys, epätäydellisyys ja virheet kuuluvat elämään; kaikilla ihmisillä on elämänsä aikana vaikeuksia, eikä kukaan voi saada elämässään kaikkea haluamaansa. Myös pettymykset ovat osa ihmisyyttä. Itsesääli eroaa itsemyötätunnosta erityisesti jaetun inhimillisyyden dimensiossa; itsesääliä kokeva ihminen näkee kapeasti vain oman tilanteensa eristyneenä muista ja usein suurestelee sitä. *Tietoisella läsnäololla* tarkoitetaan vaikeiden tunteiden, ajatusten ja kehontuntemusten kokemista ja tarkastelua sellaisena kuin ne ovat, ilman niiden tukahduttamista tai välttämistä. (Germer & Neff 2013; Barnard & Curry 2011.)

Jatkuvat negatiiviset emootiot kaventavat ajatuksia, näkökulmia ja toimintaa, kun taas positiiviset emootiot laajentavat niitä (Fredrickson 2003). Neffin (2011) mukaan ihmiset, joilla on taito osoittaa itselleen itsemyötätuntoa, kokevat vähemmän äärimmäisiä tunnereaktioita ja negatiivisia tunteita kuin verrokkinsa. Itsemyötätuntotaidot lisäävät hyväksyviä ajatuksia, kykyä asettaa ongelmat oikeisiin mittasuhteisiin ja kykyä ottaa vastuuta tekemisistään. (Neff 2011.) Germerin ja Neffin (2013) mukaan kyky itsemyötätuntoon on yhteydessä lapsuuden kokemuksiin ja itsekriittisyyteen. Itsekriittisyys on usein ensisijaisilta hoitajilta omaksuttu sisäistynyt malli, jonka tiedetään ennustavan masennusta, ahdistusta ja sosiaalista vetäytymistä ja pitävän yllä negatiivista minäkuvaa. (Germer & Neff 2013.) Itsemyötätuntoinen ihminen kykenee laittamaan egosentrisyytensä taka-alalle ja hyväksymään itsensä puutteineen ja virheineen. Myötätuntoinen suhtautuminen suojaa häntä myös narsistisuudelta, eli vääränlaiselta, ehdolliselta itsetunnoilta. (Neff 2011.)

Gilbert ja Procter (2006) esittävät, että itsemyötätuntoharjoittelu vahvistaa psyykkistä resilienssiä, koska se hillitsee biologisen uhkasysteemin aktivoitumista (yksilön tunnetta turvattomasta

kiintymyksestä, defensiivisyyttä sekä autonomisen hermoston vireytymistä) ja lisää turvasysteemiä (tunnetta vakaasta kiintymyksestä ja turvallisuudesta sekä oksitosiini-opiaattien vapautumista).

### 3.4.2 Toivo ja realistinen optimismi

Toivo määritellään henkilökohtaisiksi ajatuksiksi ja tunteiksi, jotka koskevat omaa tulevaisuutta, ja kokemukseksi siitä, että yksilöllä on kapasiteetti tehdä tulevaisuudestaan nykyistä parempi (Marques & Lopez 2017).

Toivoteorian (*hope theory*) mukaan toivon kokemuksessa on keskeistä yksilön kyky jäsentää omia tavoitteitaan selkeästi ja kehittää vaihtoehtoisia toimintapolkuja niiden saavuttamiseksi (*pathway thinking*). Toimijuudella tarkoitetaan yksilön kykyä aloittaa tavoitesuuntautunut toiminta ja pitää yllä motivaatiota suunniteltujen strategioiden käyttämiseksi (*agency thinking*). (Snyder ym. 1991; Snyder ym. 2002; Snyder ym. 2003; Marques & Lopez 2017.) Selkeät mutta joustavat tavoitteet, vaihtoehtoiset polut ja sisäinen motivaatio auttavat yksilöä ponnistelemaan silloinkin, kun eteen nousee vaikeuksia tai esteitä (Marques & Lopez 2017).

Banduran (1997) mukaan minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön arviota siitä, kuinka hän kykenee vaikuttamaan omaan käyttäytymiseensä ja toteuttamaan mahdollisuuksia omassa elämässään. Aiemmat onnistumisen kokemukset vahvistavat pystyvyyden kokemusta ja sitä, miten yksilö suhtautuu tuleviin haasteisiin. (Bandura 1997.) Toivoteoriassa tavoitteiden asettaminen, optimismi, minäpystyvyys ja ongelmanratkaisu ovat keskeisiä ja tasa-arvoisia osatekijöitä (Snyder 1994).

Yksilö kokee positiivisia emootioita onnistuessaan tavoitteissaan ja negatiivisia emootioita, jos tavoitteet estyvät, hidastuvat tai epäonnistuvat. Toivoon liittyy yksilön ymmärrys kausaluuksista eli siitä, mihin lopputulokseen hänen yksittäiset tekonsa johtavat ("Kun teen näin, se johtaa tähän") sekä kokemus omasta toimijuudesta eli tavoiteltuun lopputulokseen pääsemisestä ("Minä tein sen!"). (Cheavens & Guter 2017.)

Toivon kokemus ja sosiaalinen tuki lapsuudessa luovat pohjaa tasapainoiselle aikuisuudelle. Lapsen ja nuoren kehityksen kannalta on keskeistä, että hänen toivoaan vahvistetaan niin kotona, koulussa kuin muissakin yhteisöissä (Marques & Lopez 2017). Lapsena koetun toivon kokemuksen tiedetään suojaavan myöhemmin mielenterveyshäiriöiltä stressaavissa elämäntapahtumissa (Marques 2016). Toivon tiedetään kuitenkin olevan plastinen ominaisuus, ja sitä voidaan harjoittaa erilaisin interventioin. Toivo-orientoituneilla interventioilla on todettu olevan masennusta ja ahdistusta

vähentäviä vaikutuksia, vaikka toisaalta on viitteitä siitä, että psykoterapia valitusta viitekehuksesta riippumatta nostaa potilaan toivon kokemusta (Irving ym. 2004).

Voidaan ajatella, että toivon kokemus lisää ihmisen optimismia, minäpystyvyyden tunnetta ja ongelmanratkaisukykyä. Onnistumisen ja pärjäämisen kokemukset ennustavat positiivista kierrettä, johon liittyvät terve itseluottamus, realistiset tavoitteet ja tavoitteisiin ankkuroituva minäpystyvyyden tunne.

### 3.4.3 Kolmiulotteinen viisausmalli

Jo Mesopotamian ja Egyptin varhaisissa korkeakulttuureissa on tutkijoiden löytämien viitteiden perusteella ollut käytännönläheistä viisaukirjallisuutta samoin kuin itäisissä ja läntisissä uskonnoissa ja filosofisissa koulukunnissa. Antiikin aikana kreikkalaiset filosofit pohtivat kirjoituksissaan ja opetuksissaan, mitä hyvä elämä on ja kuinka viisautta voidaan hankkia.<sup>56</sup> Perinteisesti filosofinen viisaukirjallisuus on keskittynyt inhimilliseen ja käytännölliseen viisauteen, kun taas uskonnoissa painopiste on ollut jumalallisessa viisaudessa. (Spännäri & Kallio 2020, 21–27.)

Viisauden määritelmät vaihtelevat eri kulttuureissa, vaikka niissä voi myös olla yhteneväisyyksiä (Ardelt ym. 2019, 144). Laajoissa tutkimuksissa, joissa ihmisiltä on kysytty viisauden määritelmää, vastaajien on havaittu painottavan kolmea viisauden osa-aluetta variaatioineen; nämä osa-alueet ovat kognitiivinen, reflektiivinen ja affektiivinen viisaus. Viisaukokemukset, joissa henkilö on joko kokenut itsensä viisaaksi tai saanut osakseen viisautta toiselta ihmiseltä, ovat liittyneet usein perustavanlaatuisiin elämäntilanteisiin, kuten tärkeisiin päätöksiin, negatiivisiin tapahtumiin reagoimiseen tai omaan elämänhallintaan. (Weststrate ym. 2019, 102–107.)

On erilaisia näkemyksiä viisauden pysyvyydestä ja siitä, onko se yksilön taito vai ominaisuus. Viisautta voidaan yhtäältä pitää suhteellisen pysyvänä (ei kontekstisidonnaisena) persoonallisuuspiirteenä. Toisaalta se voi olla ajan saatossa kehittyvä taito, johon vaikuttaa yksilön halu oppia kokemuksistaan ja pyrkiä kohti psykososiaalista kasvua. (Ardelt ym. 2019, 154.) Grossmann (2017) esittää, että kokemukselliset, tilannekohtaiset ja kulttuurilliset tekijät elämän eri vaiheissa vaikuttavat dramaattisesti kykyyn ajatella viisaasti.

---

<sup>56</sup> Kreikankielinen sana *philosophos* tarkoittaa alun perin 'viisauden rakastamista'.



Nykyaikaisille viisauksille yhteistä on tiivistetysti, että 1) viisaus ilmenee haastavissa elämäntilanteissa ja monimutkaisia päätöksiä tehdessä, 2) viisaus sisältää laajasti sekä epäsuoraa että suoraa tietoa ja kokemusta, 3) viisas ajattelu on moninäkökulmaista ja siihen liittyy epävarmuuden ja rajallisen tiedon hyväksyminen ja 4) viisas ihminen on eettisesti orientoitunut laajasti ympäröivää maailmaa kohtaan (Glück 2015, 592). Viisauteen liittyviä teorioita ja malleja on paljon. Esittelen tarkemmin niistä yhden: Monika Ardeltin *kolmiulotteisen viisauksmallin* (Clayton & Birren 1980, 103–135; Ardelt 2003; Spännäri & Kallio 2020, 56), jonka ulottuvuudet ovat kognitiivinen, reflektiivinen ja myötätuntoinen viisaus.

Affektiivisen eli *myötätuntoisen viisauden* ulottuvuus käsittelee positiivisten emootioiden ilmenemistä, käyttäytymistä muita ihmisiä kohtaan (empatian kokemus ja siitä seuraavat myötätuntoiset tunteet ja toiminta) sekä kielteisten ja haitallisten tunteiden ja käyttäytymisen poissaoloa (Ardelt 2003). Myötätuntoinen viisaus on kykyä toimia tietoisesti muiden hyvää edistään ja kärsimystä lievittäen sekä kykyä suhtautua myös itseen lempeästi ja myötätuntoisesti.

*Reflektiivisen viisauden* ulottuvuus edustaa kykyä tarkastella ilmiöitä ja tapahtumia erilaisista perspektiiveistä ja välttää subjektiivisuutta ja projektioita, kuten esimerkiksi muiden syyttämistä tai uhriutumista omasta tilanteesta ja tunteista (Ardelt 2003). Reflektiivinen viisaus on kykyä tarkastella kriittisesti omaa toimintaa, automatisoituneita toimintamalleja, tunnereaktioita, ajatuksia, uskomuksia ja asenteita sekä niiden seurauksia ympäröivään maailmaan. Reflektiivinen viisaus on siis kypsää vastuunkantoa omista teoista ja tekemättä jättämisistä.

*Kognitiivisen viisauden* ulottuvuus mittaa kykyä ymmärtää elämää systeemisenä kokonaisuutena ja yksilön halua etsiä totuutta uteliaasti. Se sisältää ymmärryksen paradokseista (esimerkiksi asioiden samanaikaiset positiiviset ja negatiiviset puolet), elämän inhimillisyydestä ja oman tietämyksen rajallisuudesta sekä kyvyn sietää epävarmuutta ja epätietoisuutta ja tehdä vastuullisia päätöksiä näissä olosuhteissa. (Ardelt 2003.) Kognitiivinen viisaus on myös halua asettaa itselle mielekkäitä oppimis- ja kehittymistavoitteita.

Kaikki kolme viisauden ulottuvuutta ovat dynaamisessa yhteydessä keskenään ja vaativat toinen toisiaan voidakseen toteutua (Spännäri & Kallio 2020, 56). Ihminen voi uupua, jos hän on pelkästään myötätuntoinen, reflektiivisyyttä tarvitaan eettisen ja moraalisesti korkeatasoisen toiminnan pohjaksi, ja uusia taitoja on mahdotonta oppia ilman kognitiivista viisautta ja senhetkisen osaamisen rajojen kohtaamista.

Kolmiulotteinen viisausmalli toimi toteuttamani interventiotutkimuksen punaisena lankana. Tässä tutkimuksessa lähestyn viisautta ensisijaisesti taitona, jota voi harjoitella.

#### 3.4.4 Resilienssi

Alun perin sana resilienssi juontaa juurensa latinankielisestä ilmaisusta *re-salire*, joka tarkoittaa takaisin hyppäämistä. Resilienssi-sana on perinteisesti tunnettu fysiikan alan käsitteenä, joka kuvaa materiaalin iskunkestävyyttä ja kimmoisuutta. Suomen kielessä on lukuisia käännöksiä psyykkiselle resilienssille, kuten sinnikkyys, sitkeys, toipumis- ja palautumiskykyisyys, joustavuus ja kimmoisuus. (Poijula 2018, 16.) Resilienssi on laajempi käsite kuin pelkkä stressistä selviytyminen (*coping*). Suomen kielessä puhutaan myös *sisusta*, joka on läheinen käsite resilienssille (Lahti 2019, 72).

Resilienssin määritelmät ovat kehittyneet ajan saatossa, mutta pohjimmiltaan resilienssillä viitataan positiiviseen sopeutumiseen sekä yksilön kykyyn ylläpitää mielenterveyttään vaikeissa tilanteissa ja palautua vastoinkäymisistä. Resilienssi voi vaihdella elämänkaaren eri vaiheissa, ja siihen vaikuttavat niin yksilön persoonallisuuspiirteet kuin biologiset ja ympäristön systeemisetkin tekijät. (Herrman ym. 2011.) Myös kulttuurisilla ja kontekstuaalisilla tekijöillä on osuutensa resilienssin kehittämisessä (Ungar 2008). Poijulan (2018) mukaan resilienssi ei tarkoita haavoittumattomuutta, sillä jokaisella on murtumispisteensä. Resilienssin erityispiirre on päättäväisyys hallita omaa kohtaloaan silloinkin, kun olosuhteet ovat sellaiset, että tapahtumia ei voi hallita. (Poijula 2018, 17–18.)

On todettu, että elämässään psykososiaalisia traumoja tai muita merkittävästi haitallisia elämäntilanteita kokeneille lapsille kehittyy keskenään hyvin erilaisia sopeutumiskeinoja. Jotkut lapset toipuvat traumaattisista tapahtumista lähes ennalleen, kun toisille on kehittynyt lukuisia haitallisia psyykkisiä, fyysisiä ja behavioraalisia oireita. Yhdeksi selitykseksi on esitetty yksilön resilienssiä. (Honor 2016.) Tutkimuksista on saatu viitteitä, että yksilöllisestä genetiikasta ja biologiasta huolimatta resilienssiin liittyviä ominaisuuksia on myös mahdollista harjoitella, jolloin esimerkiksi sopeutuminen ja toipuminen stressaavista kokemuksista voi helpottua (Poijula 2018, 17). Resilienteillä yksilöillä tiedetään olevan kyky tuntea positiivisia emootioita sekä pyrkimys löytää stressaavista kokemuksista positiivinen merkitys ”ponnahtaessaan takaisin” (*bounce back*) toimintavalmiuteen (Tugade & Fredrickson 2004). Resilienssiin voi liittyä myös post-traumaattista

kasvua, mikäli yksilö voimaantuu vaikeista kokemuksistaan ja palautuu edeltävää toimintakykyään vahvemaksi (Tedeschi & Calhoun 2004, 4).

Resilienssiin kuuluu systeemisyyttä; se ei ole ainoastaan yksilön ominaisuus vaan yhteisöllinen voimavara. Yhteisöjen, organisaatioiden ja perheiden resilienssiä kriisitilanteissa on tutkittu paljon eri kulttuureissa (ks. esim. Walsh 2016; Seville 2016, Ungar 2010, Hall & Zautra 2010, 350–371). Yhteisön tuki on usein myös keskeinen edellytys yksilön resilienssin kehittymiselle. Zautra ym. (2010) esittävät, että sosiaalisen verkoston tuki, hyvät sosiaaliset suhteet ja kuuluminen yhteisöön ovat keskeisiä yksilön resilienssiä parantavia voimavaroja. Yhteisön resilienssiä tukevia voimavaroja kriisitilanteissa ovat muun muassa empaattinen huolehtiminen yhteisön jäsenistä, oikeudenmukaisuus resurssien jakamisessa, osallistava johtajuus, demokraattinen päätöksentekokulttuuri sekä vastavuoroiset ja kunnioittavat suhteet yhteisön sisällä. (Zautra ym. 2010, 3–34.)

### 3.5 Tutkimuseettinen pohdinta

Olen ensimmäiseltä ammatiltani muusikko. Olen toiminut vuosia sinfoniaorkesterissa viulistina sekä kokenut henkilökohtaisesti työn eri puolet voimavara- ja kuormitustekijöineen. Oma taustani ja kokemukseni orkesterityöstä ovat yhtäältä rikastava lähtökohta tutkimuskysymysten ja kehittämistehtävän asettamiselle, mutta toisaalta pitävät sisällään eettisiä haasteita tutkimuksen objektiivisuudelle. Klassisen musiikin toimiala on maassamme suhteellisen pieni ja muusikot tuntevat toisiaan laajalti ympäri Suomen. Tutkimukseeni on väistämättä osallistunut henkilöitä, joiden kanssa olen joskus muusikkona työskennellyt.

Parhaimmillaan muusikkotaustani on voinut auttaa minua rakentamaan syvää ymmärrystä ja luottamusta haastateltavien ja työnohjaukseen osallistuneiden muusikoiden kanssa. Asetelma sisältää samalla myös riskin, että olen saattanut tahattomasti tulkita analysointivaiheessa lausuntoja liikaa hypoteesiani tukeviksi. Sen vuoksi eräs keskeisimmistä eettisistä kysymyksistäni oli, olenko jäävi tekemään haastatteluja ja työnohjausta orkestereissa, joissa olen mahdollisesti työskennellyt tai joissa toimivia muusikoita tunnen entuudestaan. Jouduin hankkeen alussa pohtimaan huolella, tarvitsisinko ulkopuolista tutkimusapua haastatteluihin, työnohjausinterventioihin ja analyysivaiheisiin. Päädyin kuitenkin keräämään ja analysoimaan kaiken aineiston itse, sillä myös ulkopuolisen haastattelijan ja työnohjaajan käytössä olisi ollut

objektiivisuusharhan mahdollisuus. Haastattelu- ja työnohjaustilanteet ovat vuorovaikutuksellisia, ja rinnalla kulkevat aina haastattelijan tai työnohjaajan oma maailmankatsomus, arvot ja henkilökohtaiset tarpeet, hänen koko persoonansa. Ohjaajillani ja ohjausryhmälläni on ollut tärkeä rooli tukea minua tutkija-, kehittäjä- ja työnohjaajarooleissani.

Olen pyrkinyt valmistautumaan omaan rooliini ensin haastattelijatutkimus (haastattelututkimus) ja sitten työnohjaaja-tutkija-kehittäjänä (työnohjausinterventiot) refleктоimalla huolellisesti omia kokemuksiani ja tiedostamalla niiden vaikutukset. Haastattelujen aluksi päädyin tekemään kaksi ”pilottihaastattelua”, joissa harjoittelin omaa rooliani ja toimintaani haastattelijana kahden tutun tohtoriopiskelijan kanssa. Näissä harjoituksissa pyrin refleктоimaan itseäni tutkijana ja entisenä muusikkona. Aloittaessani työnohjausinterventiot minulla oli jo kokemusta yksilö- ja ryhmätyönohjauksesta omien asiakkaideni kanssa, joten en toteuttanut erikseen harjoitusohjauksia ennen interventiotutkimusta.

Minun oli huomioitava jo hankkeen alussa, että tutkimuksen edetessä vastaan saattaisi tulla eettisesti vaikeita tilanteita. Ajoittain keskustelut henkilöityivät voimakkaasti yhteen ihmiseen tai ryhmään, jolloin asian avaaminen analyysissä oli haastavaa. Yhtäältä minun tuli suojata kyseisten henkilöiden anonymiteettiä, mutta toisaalta tämän hankkeen tarkoitus on edistää terveen toimintakulttuurin kehittämistä ja toteutumista tutkimustiedon valossa. Oli myös otettava huomioon kertomusten subjektiivinen luonne. Minun tietooni tuli vain yhden osapuolen tai ryhmän näkemys tilanteesta, ja esimerkiksi aiempi toiminta tai tilanteeseen johtaneet pitkäaikaiset jännitteet eivät välttämättä käyneet ilmi. Olin myös varautunut siihen, että joku tutkittavista saattaisi kertoa toimineensa tavalla, joka on ristiriidassa oman etiikkani ja arvomaailmani kanssa (tätä ei tutkimuksessa kuitenkaan mainittavasti tapahtunut). Myös tällaisessa tilanteessa minun olisi ollut työnohjaajana ja tutkijana tärkeää luoda luottamuksellinen ja kuunteleva ilmapiiri ja pyrkiä etäännyttämään oma tunnereaktio tilanteen ulkopuolelle.

Kirjoittajuuteni oli monografiyahankkeessa selkeä, vaikka ohjaajani ja ohjausryhmäni osuus on ollut kokonaisuuden kannalta merkittävä. Olen pyrkinyt parhaan taitoni mukaan hyvän tieteellisen käytännön edellyttämään tarkkuuteen lähteiden ja oman ääneni erottamisessa sekä ohjauskeskusteluissani käytyjen huomioiden kanssa, etten esitä ohjaajieni sanomia mielipiteitä ominani. Omien ajatusteni erottaminen muista on saattanut joskus olla kuin veteen piirretty viiva,

sillä ohjauskeskustelut eivät ole julkisesti dokumentoitua aineistoa, ja toisaalta myös oma syvälinen ymmärrykseni on laajentunut ohjauskeskustelujen ja tiedon rakentumisen myötä.

Minulla ei ole tutkimuksen rahoitukseen liittyvää sidonnaisuusongelmaa. On kuitenkin hyvä mainita, että koska olen ehtinyt profiloitua Suomessa muusikoiden työnohjaajana, tutkimukseltani saatetaan asiantuntijuuteni vuoksi odottaa tietynlaisia tuloksia. Siksi on tärkeää, että pidän hypoteesini, vallitsevat odotukset ja saamani tulokset erillään. Kehittämishankkeeni viimeiset 12 kuukautta rahoitin Työsuojelurahaston (TSR) myöntämällä väitöskirjastipendillä.

### *Tutkimuksen seuraukset tutkittaville*

Olen joutunut pohtimaan tarkkaan, että haastattelujen ja interventioiden seuraukset eivät vahingoita tutkimukseen osallistuneita muusikoita tai heikennä heidän ja muusikkoyhteisöjen luottamusta tähän tutkimukseen. Haastatteluissa ja interventioissa tuli esiin työyhteisöjen kannalta hankalia asioita esimerkiksi työilmapiiiristä tai johtamisesta, ja sen vuoksi on erityisen tärkeää, että tutkittavien henkilöiden anonymiteetti säilyy. Tutkimukseen osallistuneille muusikoille tuotiin heti tutkimuksen alussa tietoon mahdolliseen anonymiteetin säilyttämiseen liittyvät haasteet, koska toimimme pienessä maassa marginaalisella alalla. Heille tehtiin ymmärrettäväksi myös mahdolliset anonymiteetin paljastumiseen liittyvät riskit, joita toki pyrin minimoimaan kaikilla mahdollisilla tavoilla. Kaikilla tutkittavilla oli keskeyttämisen mahdollisuus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Riskien kertominen tutkittaville heti alussa saattoi muuttaa heidän aikeitaan kertoa asioita, joita he olisivat muuten halunneet kertoa, mutta toimintatapa on tutkittavien autonomian kannalta eettisesti välttämätöntä. Interventioissa oli otettava erityisen tarkasti huomioon, että yhteiskeskustelut eivät aiheuttaisi kenellekään osanottajalle haittaa tai epäedullisia seuraamuksia psyykkisesti tai sosiaalisesti.

Anonymiteetin turvaamiseksi oli tärkeää pohtia haastattelujen ja interventioiden analyysivaiheessa, kuinka tarkasti siteeraan tutkimukseen ohjattavia henkilöitä, sillä persoonallisen puhetyylin, erilaisten murreilmaisujen ja sanavalintojen myötä julkaistussa tekstissä voi olla henkilön tunnistamisen riski. Joissakin tapauksissa henkilöyden selviämisen riski oli sen verran suuri, että minun oli jätettävä joitakin kohtia julkaisematta siitakin huolimatta, että tieto olisi saattanut olla oleellista tutkimukselle. Työnohjausinterventioihin osallistuneet muusikot saivat lukea toimintatutkimusta käsittelevän luvun käsikirjoituksen läpi, eikä kukaan heistä pyytänyt poistamaan siitä mitään.

Olin varautunut myös siihen, että en saisi työnohjausmetodin kehittämiseen riittävästi esimateriaalia haastatteluista. Tällöin olisin joutunut tukeutumaan suunniteltua enemmän omiin kokemuksiini muusikkona ja kehittämään työnohjausmetodiani omien olettamusteni ja ”hiljaisen tiedon” perusteella. Tämä olisi ollut eettisesti haasteellista kehittämisen ja objektiivisuuden kannalta. Haastatteluaineisto oli kuitenkin varsin kattava ja palveli erinomaisesti kehittämisvaihetta.

Pohdin etukäteen, miten toimin, jos tutkimuksessa tietooni tulee esimerkiksi vakavaa epäasiallista kohtelua ja tapaus vaatii virallista tutkintaa, mutta kertojan henkilöllisyys ei saa paljastua. Haastatteluissa ja interventioissa tuli esiin työpaikoilla tapahtuvaa epäasiallista kohtelua, yhteisöä rasittavia konflikteja, heikkoja menettelytapoja ja vuorovaikutuksen ongelmia. Vaitiolovelvollisena minulla ei ollut oikeutta tuoda julki tulleita rikkomuksia esihenkilöiden tietoon, vaikka kyseiset tapaukset olivat saattaneet vaikuttaa heikentävästi työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Eettisesti kysymys oli paikoitellen hankala; esihenkilöillä on velvollisuus puuttua työpaikalla tapahtuvaan epäasialliseen kohteluun, mutta siihen on vaikea puuttua, jos tietoa ei ole saatavilla. Pidin eettisistä syistä tarkasti kiinni vaitiolovelvollisuudestani ja annoin tarvittaessa ainoastaan suullisia ohjeita, kuinka epäasialliseen kohteluun tulee puuttua ja mikä on esihenkilön vastuu niiden selvittämiseksi.

### *Ettinen ennakoarviointi, aineiston pseudonymisointi ja säilytys*

Taideyliopiston eettisen toimikunta antoi puoltavan ennakoarvion hankkeelleni vuonna 2018. Ennakoarvion tarve oli perusteltu, sillä tutkimustilanteissa, joissa esiin voi nousta vaikeita kokemuksia ja raskauttavia asioita yksittäisistä henkilöistä tai työyhteisöstä, on *normaalin arkielämän ylittävän pitkäaikaisen henkisen haitan* riski. Tutkimusten valossa on mahdollista, että jos ihminen keskittyy aktiivisesti negatiivisten elämäntapahtumiensa muistelemiseen ja pohtimiseen, voivat esimerkiksi masennustaipumus ja siihen liittyvät oireet lisääntyä. Pyrkimykseni omassa aineistonkeruussani oli saada työyhteisöistä kaikenlaista tietoa, myös positiivisten ilmiöiden laajaa kirjoa.

Audio- ja videotallenteet säilytetään kryptattuina tiedostoina, joihin ainoastaan minulla on salasana. Aineisto tuhoetaan viisi vuotta tutkimuksen päättymisen jälkeen. Myös haastateltavien suostumuslomakkeet ovat arkaluontoista tietoa, joka vaatii huolellisen arkistoinnin sitä varten olevissa Taideyliopiston lukituissa tiloissa. Suostumuksen ja haastattelu- ja interventiomateriaalin

yhdistäminen tapahtuu ainoastaan salatun koodin avulla. Salattua aineistoa ei ole luovallista käyttää muihin tutkimuksiin tulevaisuudessa.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimukseni vaatii rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta jokaisessa vaiheessa, mutta myös eettistä pohdintaa tulosten esittämisessä ja arvioinnissa, koska aineistoni sisältää arkaluontoista tietoa. Joudun tasapainottelemaan koko ajan avoimuuden ja anonymiteetin suojaamisen välillä, mutta työni arvioijilla tulisi silti olla saatavilla riittävästi autenttista tietoa tutkimus- ja kehittämiskohteesta. Vain minulla on ollut käytettävissäni koko litteroitu haastatteluaineisto ja interventioiden videomateriaali. Ohjaajani ovat lukeneet interventioihin osallistuneiden muusikoiden kirjallisten tehtävien vastauksia anonymisoidusti. Haastattelujen litteroinnin toteutti Spoken Oy, jonka kanssa on tehty asianmukainen vaitolosopimus.

### *Sääntöeettinen, seuraamuseettinen ja hyve-eettinen näkökulma*

Sääntöeettisestä näkökulmasta ajatellen kehittämistyössäni on tärkeää minimoida haastatteluihin ja interventioihin osallistuneille koituvat haitat. On mahdollista, että tutkittaville muusikoille on saattanut prosessin aikana nousta pintaan vaikeita muistoja ja niiden seurauksena tulla joksikin aikaa kielteisiä tunteita ja tuntemuksia, mutta haitat ovat todennäköisesti jääneet lyhytkestoisiksi eikä minulle ole ainakaan raportoitu haitoista. Olen pohtinut myös seurauseettistä näkökulmaa. Muusikoiden kertomista kokemuksista saatujen arvokkaiden tietojen avulla olen voinut kehittää muusikoille työnohjausmetodin, jossa on tiedostettu orkesterityön kuormitustekijöitä ja haitallisia menettelytapoja ja näin ollen voitu kehittää kriittisiä osa-alueita muusikoiden työhyvinvoinnissa ja kuormituksen ennaltaehkäisyssä. Se, että 22 muusikkoa on osallistunut tähän tutkimus- ja kehittämishankkeeseen, palvelee todennäköisesti moninkertaista muusikkojoukkoa maassamme ja maamme ulkopuolella.

Mikäli työyhteisöissä on ilmapiiriongelmia, syyttävällä sormella osoittelu ja tiettyjen henkilöiden ”tilille saaminen” tuskin edistää työyhteisön toipumista vaan saattaa saada aikaan piileviä koston ja kaunan kierteitä. Poikkeuksena toki voidaan mainita virallista selvitystä vaativat tilanteet, joissa on rikottu lakia tai yleisiä moraalisia normeja, jolloin tapaukset kuuluvat työsuojelun piiriin, eivät työnohjaukseen.

Yksittäistapaukset vaativat aina huolellista pohdintaa esimerkiksi tutkittavien autonomiasta ja haitan välttämisestä tutkimuksessa. Eri työyhteisöissä on myös erilaisia normeja siitä, miten on hyväksyttävää ja odotettua toimia, ja eri yksilöillä on erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia saman toimintakulttuurin sisällä. Hyve-eettisestä näkökulmasta voidaan esittää kysymys: keskitymmekö niihin ominaisuuksiin, jotka meiltä puuttuvat vai niihin hyveisiin ja vahvuuksiin, joita voi hyödyntää ja kehittää? Tämä on pitkälti ihmiskäsitykseen liittyvä kysymys.



## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Haastattelu

#### 4.1.1 Haastattelukysymysten suhde teoriaan

Haastattelututkimus toimi tausta-aineistona kehitettävälle, orkesterimuusikoille suunnatulle työnohjausmetodille. Pyrkimykseni oli haastatteluaineiston avulla selvittää, minkälaisia psykososiaalisia voimavara- ja kuormitustekijöitä muusikoilla on orkesterityössään ja miten he kokevat työnsä erityispiirteet.

Haastattelukysymykseni pohjautuivat kahteen laajaan katsausartikkeliin, joista toisessa käsiteltiin työelämän psykososiaalisia stressitekijöitä yleisesti kaikilla aloilla (Nieuwenhuijsen ym. 2010) ja toisessa tarkasteltiin ainoastaan klassisten muusikoiden työperäisiä stressitekijöitä (Vervainioti & Alexopoulos 2015). Tarkastelin työelämän menettelytapojen oikeudenmukaisuutta Leventhalin (1980) oikeudenmukaisuusperiaatteiden näkökulmasta. Lisäksi sovelsin haastattelukysymyksissäni Työn imu -tutkimusta (Hakanen 2004; Hakanen 2009; Hakanen ym. 2008; Warr 1999) sekä itseohjautuvuusteoriaa (Deci & Ryan 2000). Haastattelukysymysten teoreettinen tausta löytyy luvuista 2.1 ja 2.2. Haastattelukysymykset löytyvät Liitteet-osiosta (liite A).

Kysymyksenasettelussa työn imun kokemuksen selvittämiseksi sovelsin Työterveyslaitoksen Työn imu -tutkimuksissa käytettyjä ulottuvuuksia, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuneisuus, sekä niistä johdettuja tarkentavia kysymyksiä (Hakanen 2009, 10–11). Käytin seuraavia ilmauksia selvittäessäni tutkittavieni työn imun kokemuksia:

- Energisyys
- Tarmokkuus
- Innostus
- Inspiroituminen
- Töihin lähteminen on mieluista
- Työhön syventyminen tuottaa tyydytystä
- Ylpeys omasta työstä
- Uppoutuminen omaan työhön
- Omistautuminen työlle.

Lisäksi kysyin, ovatko haastateltavien työn imun kokemukset samanlaisia vai erilaisia orkesterissa, kamariyhtyeissä ja yksin soitettaessa. Pysin myös selvittämään, onko työn imun kokemuksella vaikutusta yksityiselämän voimavaratekijöihin sekä yksityiselämän kuormitustekijöillä vaikutuksia työhyvinvointiin (Hakanen ym. 2008) haastattelemani muusikoiden kohdalla. Työn imu liittyy tiiviisti itseohjautuvuusteoriaan (Deci & Ryan 2000; Hakanen 2011) eli yksilön kokemuksiin psykologisista perustarpeista, joita ovat *autonomia*, *yhteenliittyminen* ja *pärjääminen* (ks. lukua 2.1.2).

#### 4.1.2 Haastattelun metodologinen tausta

Käytin haastatteluissa löyhästi Fritz Schützen *elämäkerrallis-kerronnallisen* haastattelun ideaa. Kyseinen malli perustuu yhden laajan kysymyksen esittämiseen, jossa haastateltava saa mahdollisuuden kertoa vapaasti elämäkertansa.

Haastattelun *ensimmäisessä vaiheessa* esitetään haastateltavalle laaja kysymys, johon haastateltava alkaa rakentaa vapaata tarinallista vastausta. Haastattelija osoittaa haastateltavalle, että häntä kuunnellaan ja että hänen kertomuksensa sisältöä validoidaan. Haastattelijan tulee keskittyä kuuntelemaan kertomusta neutraalilla tavalla ohjailmatta tiettyjen teoriaan pohjautuvien olettamustensa suuntaan. Haastateltavan kertomuksesta voi nousta esiin myös vaikeita asioita, ja silloin haastateltavalle tulee osoittaa empatiaa ja myötätuntoa, vaikka kertomusta ohjaavia kommentteja ja kysymyksiä tuleekin välttää. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 194–198.) Ensimmäisen vaiheen kysymyksiä omassa tutkimuksessani olivat: ”Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työyhteisössä?” ja ” Mikä sai sinut kiinnostumaan tästä tutkimuksesta?”

Haastattelun *toisessa vaiheessa* haastattelija voi nostaa haastatellun kertomuksesta esiin tiettyjä jo mainittuja yksityiskohtia ja esittää niistä tarkentavia jatkokysymyksiä, mutta ainoastaan haastatellun jo itse esiin nostamista teemoista ja yksityiskohdista. Näiden tarkennusta hakevien kysymysten taustalla on jo tutkijan ennakkoteorian ja intressien määrittämä vire, jolla hän sitten pyrkii ohjaamaan haastateltavaansa siihen suuntaan, johon toivoo haastattelun kulkevan. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 194–198.) Tällaisia tarkentavia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi: ”Kertoisitko tarkemmin (aiemmin mainitsemasi) tapahtumasta työyhteisössäsi?”, ”Kuka olet suhteessa (aiemmin mainitsemasi) soitinsektioon, johon kuulut?”, ”Voitko kertoa tarkemmin tilanteesta, jossa kollegasi käyttäytyi (aiemmin kertomallasi tavalla)?”, ”Miten ratkaisu (aiemmin kertomaasi ongelmaan) syntyi?”

Haastattelun *kolmannessa vaiheessa* haastattelija voi ottaa esiin jo enemmän sellaisia aiheita tai asioita, joita haasteltava ei ole itse maininnut, mikäli tutkija teoreettisten intressiensä ohjaamana odottaa erityisesti tietynlaista informaatiota esiin tulevaksi (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 194–198). Tällaisia kysymyksiä voivat olla: ”Kerro ammatilliseen rooliisi liittyvistä haasteista”, ”Kerro, kuinka työyhteisössäsi suhtaudutaan onnistumisiin ja epäonnistumisiin”, ”Minkälaisena toimijana näet itsesi yhteisössäsi?”, ”Minkälaisia oikeuksia ja velvollisuuksia ajattelet sinulle kuuluvan työssäsi?”, ”Kerro jostain tapauksesta, jossa...”

Haastateltava konstruoi tarinansa kautta elämäänsä ja identiteettiään. Kerronnallinen haastattelu voi olla haastateltavalle terapeutin ja identiteettiä rakentava kokemus. Tiittulan ja Ruusuvuoren (2005) mukaan haastattelijan tulee olla läpi haastattelun rohkaiseva kuulija, eikä hän johdattele tarinaa omien olettamustensa mukaisesti. Haastateltavalle tulee välittyä, että hänellä on oikeus kertoa tietoon ja että haastattelija esiintyy ulkopuolisena kerrotusta tiedosta. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 22–56.) Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005, 220) mukaan ”itsensä kertominen on aina myös itsensä uudelleen näkemistä ja tuottamista.” He kirjoittavat kertomisen merkityksestä identiteetin synnylle: ”– – nykyhetken tarjoamien tulkintojen seasta luetaan menneiden tapahtumien koettu kulku, joka avaa kertojan kehitystarinan ja selittää psykologisesti ja sosiologisesti, miten hänen identiteettinsä on muodostunut nykyiselleen.” (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 196).

#### **4.1.3 Haastattelujen toteutus**

Orkestereita tiedotettiin haastattelututkimuksesta intendenttien välityksellä sähköpostitse syksyllä 2018. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistumisesta kiinnostuneet muusikot saivat ilmoittautua sähköpostilla suoraan minulle. Kriteerinä haastatteluun oli vähintään viiden vuoden työkokemus orkesterityöstä.

Ilmoittautumisia vakituudessa työsuhteessa olevilta muusikoilta tuli jo tiedottamispäivän iltana enemmän kuin saatoin ottaa tutkimukseen mukaan. Halusin mukaan myös määräaikaisessa työsuhteessa olevia, mutta koska heitä ei aluksi ilmoittautunut yhtään, lähestyin muutamia orkestereissa työskenteleviä freelancer-muusikoita henkilökohtaisesti ja pyysin heitä mukaan tutkimukseen.

Haastatteluun valikoitui yhteensä 11 muusikkoa, jotka olivat 41–58-vuotiaita. He työskentelivät kolmessa eri suomalaisessa orkesterissa, ja kaikilla heillä oli voimassa oleva vakituinen tai määräaikainen työsuhde haastattelujen tekohetkellä. Pysin valitsemaan haastatteluun mahdollisimman monimuotoisen otoksen eri-ikäisiä ja eri instrumenttia soittavia miehiä ja naisia. Ikäjakauma jäi kuitenkin hieman suppeaksi, sillä alle 40-vuotiaita muusikoita ei tutkimukseen ilmoittautunut. Myöskään ihan jokaisen instrumentin soittajaa ei ollut edustettuna sen vuoksi, että kaikista soitinryhmistä ei tullut ilmoittautumisia.

Henkilökohtaiset teemahaastattelut toteutettiin alkuvuonna 2019 sillä paikkakunnalla, jossa tutkittavat työskentelivät. Haastattelujen kesto vaihteli 80 minuutista 120 minuuttiin, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut tapahtuivat työajan ulkopuolella joko lähellä työpaikkaa tai työpaikalla työnantajan osoittamissa rauhallisissa tiloissa. Pysin varmistamaan haastateltavien yksityisyyden järjestämällä haastatteluajat ja -paikat siten, että haastateltavat saivat tulla paikalle huomaamattomasti.

Haastattelutilanteet olivat terapeuttisesti orientoituneita. Tehtäväni oli auttaa haastateltavia konstruoimaan kertomuksiaan ja ymmärtämään itseään muusikon elämän ilmiöissä. Haastattelutilanne oli jokaisen muusikon kanssa ainutlaatuinen, ja haastateltavien keskinäiset persoonallisuuden ja kielellisen ilmaisun erot tulivat hyvin esiin haastattelun kaltaisessa vuorovaikutuksellisessa tilanteessa. Oli luontevaa muovata puhumisen tapaa kunkin haastateltavan mukaan ja esimerkiksi peilata takaisin heidän käyttämiään ilmaisuja haastattelun edetessä. Dialogin tunnelma, rytmi ja intensiivisyys määräytyivät pitkälti haastateltavan mukaan.

Haastateltaville tehtiin selväksi jo heti tutkimuksen alussa, että heillä on mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta koska tahansa. Haastateltavan anonymiteetin suojeleminen oli suunniteltu mahdollisimman tarkasti, mutta eettisesti sitoutuneena tutkijana minun oli tuotava esiin kuitenkin mahdolliset pienetkin riskit anonymiteetin paljastumisesta, sillä kyseessä on marginaalinen ala pienessä maassa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti jokainen haastateltava sai luettavakseen litteroidun tekstin haastattelun jälkeen. Halutessaan jokaisella oli mahdollisuus tarkentaa tai poistaa lausuntojaan. Kaikki haastattelut tehtiin loppuun saakka, eikä kukaan haastateltava poistanut omasta litteroidusta puheestaan mitään.

#### 4.1.4 Haastattelun funktionaalinen suhde projektini tavoitteisiin

Haastattelujen funktio oli käyttää niistä saatua tietoa (muusikoiden kokemat voimavara- ja kuormitustekijät sekä työn erityispiirteet) myöhemmin toteutettavien työnohjausinterventtioiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Aineiston analyysissä etsin muusikoiden puheesta objektiivisuhdemalleja ja työelämässä koettuja sosiaalisia positioita (ks. lukuja 3.1 ja 3.2).

Työnohjausinterventioita suunnitellessa oli tärkeää hahmottaa, mistä yksilön ja yhteisön hyvinvointi syntyy ja mihin työntekijät haluavat aktiivisesti kuulua. Sosiaalipsykologiset tutkimukset (esim. Tyler & Blader 2000) osoittavat, että yksilön samastuminen omaan ryhmäänsä vaikuttaa merkittävästi hänen työhön sitoutumiseensa, ja erityisesti yksilön kokemuksella oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta näkyisi olevan ratkaiseva vaikutus sille, että hän haluaa samastua ryhmäänsä.

Sosiaaliset positiot rakentuvat aina vuorovaikutuksessa yhteisön ja yleisön kanssa. Vaikka muusikko kertoo omista subjektiivisista soittokokemuksistaan yhteisön jäsenenä, hän on kokenut ne *suhteessa* yhteisöönsä. Henkilö on suhteessa yhteisöönsä silloinkin, kun kokee olevansa sen ulkopuolella vapaaehtoisesti tai yhteisön toimesta. Jokainen suhde on ainutlaatuinen ja sen merkitys henkilökohtaisesti latautunut. Tutkimalla muusikoiden puheessa kuuluvaa psykodynamiikkaa ja sosiaalista positioitumista saatoinkin päästä sisälle hiljaiseen tietoon yhteisöiden rakenteista ja työkuulttuurista, mutta myös muusikoksi kasvamisen monimuotoisuudesta. Sosiaalisten positioiden ja niiden taustalla kuuluvien objektiivisuhdemallien hahmottaminen oli työnohjausmetodin kehittämisen kannalta merkittävää, sillä jokaisessa ryhmässä ja työyhteisössä on oma dynamiikkansa ja niiden taustalla olevat yksilöpsykologiset tekijät.

Pyrin haastattelujen avulla myös vahvistamaan tutkijapositioni objektiivisuutta. Vaikka näen oman muusikkotaustani ensisijaisesti vahvuutena, siihen liittyy myös omaelämäkerrallisia, kokemuksellisia ja itseeni sidottuja persoonallisia ulottuvuuksia, jotka voivat vaikuttaa työskentelyyni. Työnohjausmetodin kehittäminen sekä havaintoni ja toimintani interventioissa ilman haastattelututkimusta olisivat saattaneet perustua liikaa omille kokemuksilleni ja henkilökohtaisille oletuksilleni muusikoiden tarpeista.

Haastattelukysymysten teoriataustan (ks. lukuja 2.1 ja 2.2) valikoitumiseen ovat luonnollisesti vaikuttaneet omat kokemukseni muusikkona, havaintoni muusikoiden välisestä vuorovaikutuksesta, hankkimani teoreettinen ja metodologinen tietotaito sekä havaitsemani

yhteydet tuttujen ilmiöiden ja tutkimustiedon välillä. Muokkasin haastattelutilanteessa kysymyksiä muusikoille tuttuun kontekstiin ja kieliasuun.

Ihmisten tiedetään omaksuvan helpommin uusia asioita silloin, kun he ovat saaneet olla mukana kehittämistyössä (Jarenko 2017, 265). Työnohjausmetodin kehittämisen kannalta oli tärkeää, että muusikot osallistuivat aktiivisesti hankkeeseen sekä haastattelujen että interventioiden muodossa. Tähän tutkimukseen osallistuneet muusikot ovat olleet aktiivisia toimijoita orkestereiden toimintakulttuurin kehittämisessä.

Esittelen haastatteluaineiston analyysissä (luku 6), minkälaisia objekti-suhdemalleja ja positioita haastatteluissa nousi esiin. Samat positiot ja muutama lisäpositio löytyivät interventioissa (luku 7). Tarkennan työnohjausmetodia käsittelevässä luvussa (luku 8), miksi objekti-suhdemallit ja positiot ovat keskeinen osa jokaista työnohjausprosessia.

#### **4.1.5 Haastatteluaineiston analyysimenetelmä**

Aloitin aineiston analysoinnin kuuntelemalla kaikki nauhoitteet läpi ja kirjaamalla ylös teemoja, jotka nousivat esiin haastateltavien puheesta. Tässä vaiheessa en käyttänyt teemojen kategorisointiin teoreettista viitekehystä vaan kategoriat hahmottuivat aineistolähtöisesti (ammattilliset teemat, sosiaaliset teemat, terveydelliset teemat; ks. lukua 5). Hahmottelin aineiston perusteella myös alustavan kuvauksen, miten työn imun kokemus voi ilmetä muusikon työssä. Ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli tuottaa yleisluontoinen kuvaus aineiston siitä osasta, joka liittyy koettuun työhyvinvointiin ja työnohjaukseen liittyviin tarpeisiin.

Lukiessani seuraavassa vaiheessa litteroitua haastatteluainestoa aloin etsiä teoriaohjaavasti ilmaisuja, joissa haastateltavan puheessa kuului varhaisia subjekti–objekti-suhdemalleja<sup>57</sup> (Kurkela 2013a; Clarkin ym. 2006, 51), kun he puhuivat itsestä ja toisesta. Tarkastelin analyysissä objekti-suhdemalleja näkökulmasta, jossa yksittäinen orkesterilainen on kokeva subjekti.

Pyrin kategorisoimaan objekti-suhdemalleja erilaisin värikoodein sitä mukaa, kun niissä esiintyi toisteisuutta, eli aloitin yksittäisistä ilmaisuista edeten kohti suurempia kokonaisuuksia. Lukemisen edetessä tekstistä alkoi erottua selvästi kahdenlaisia objekti-suhdemalleja: konstruktivisia ja destruktiivisia<sup>58</sup>. Jaottelin aineistosta löytämäni objekti-suhdemallit lopulta kuudeksi erilliseksi

---

<sup>57</sup> Käytän yleensä lyhennettyä ilmaisuja *objekti-suhdemallit*, ks. lukuja 3.2 ja 6.

<sup>58</sup> Ks. *libidinaaliset ja aggressiiviset ylllykkeet*, luku 3.2.

sosiaaliseksi positioksi, jotka määrittelin ja nimesin itse. Etsin haastateltavien kertomuksista myös perusolettamustiloihin rinnastettavia ilmiöitä. Esittelen aineistosta nousseet sosiaaliset positiot ja niiden taustalla olevat objektisuhdemallit luvussa 6.

## 4.2 Toimintatutkimus spiraalimaisena prosessina

Toteutin toimintatutkimuksen kahden erillisen intervention muodossa kahden suomalaisen sinfoniaorkesterin kanssa. Interventiolla tarkoitan tässä tapauksessa orkesterityön rakenteet ja työkulttuurin huomioivaa, työajan ulkopuolella toteutettavaa muusikoiden työhyvinvointia tukevaa toimintaa.

Tutkimuksesta tiedotettiin orkestereita intendenttien välityksellä sähköpostitse tammi-helmikuussa 2020. Työnantaja toimi ainoastaan tutkimustiedotteen välittäjänä, minkä jälkeen yhteydenpito tapahtui suoraan tutkijan ja ilmoittautuneiden välillä. Tutkimukseen osallistujien nimiä ei välitetty missään vaiheessa työnantajille. Interventioiden oli alun perin määrä alkaa maaliskuussa 2020, mutta koronapandemian vuoksi niiden aloitus siirtyi syksylle 2020. Interventiot päättyivät keväällä 2021.

Pidin molemmille orkestereille muusikon työn voimavara- ja kuormitustekijöitä käsittelevän luennon työnantajan kustantamana joko ennen tai jälkeen intervention. Luennoille osallistuminen oli orkestereille pakollista työaikaa. Orkesterista, jolle ei tarjottu luentoa etukäteen, kesti useampi viikko saada riittävä minimiosallistujamäärä kokoon. Orkesterista, jolle tarjottiin luento ennen interventiota, tuli ryhmä täyteen heti luento seuraavana päivänä.

Interventioihin osallistui kahdesta orkesterista yhteensä 11 muusikkoa, joista neljä oli miehiä ja seitsemän naisia. Tekemäni havainnot luentojen vaikutuksesta ilmoittautumiseen vahvistavat entisestään psykososiaalisen edukaation ja työnohjauksen liiton merkitystä. Voidaan todeta, että työelämän ilmiöiden käsitteellistämiseksi ja kontekstualisoinnille on paikkansa myös muusikkoyhteisöissä. Edukaatio oli myös läsnä molemmissa työnohjauksryhmissä prosessin aikana.

Jotkut tutkimuksesta kiinnostuneet muusikot suhtautuivat varauksella ryhmämuotoiseen työskentelyyn tai eri sektioiden soittajista koottuihin ryhmiin, mikä saattoi myös vaikuttaa lopulliseen osallistujamäärään. Muusikoiden varautuneisuus tuoda omia asioitaan esille ryhmässä antaa yhtäältä syyn olettaa, että orkestereissa on haasteita psykologisen turvallisuuden

toteutumisessa muusikoiden välisessä vuorovaikutuksessa, mutta toisaalta kyse voi olla myös yksilöllisistä objektisuhdemalleista.<sup>59</sup> Ilmoittautumisen yhteydessä nousut toive omaan sektioon rajautuvasta työnohjauksesta antaa myös viitteitä siitä, että myös sektioiden suljettuja työnohjausryhmiä mahdollisesti tarvitaan esimerkiksi sektioiden sisäisten ryhmädynaamisten haasteiden ja konfliktien ratkaisemisen vuoksi.

### *Tutkimusmenetelmä*

Ryhmätyönohjoukset tallennettiin videolle. Kirjoitin jokaisen tapaamiskerran jälkeen muistiin havaintoja ryhmän dynamiikasta, tapaamisen ilmapiiristä ja rakenteesta, omista intuitiivisista kokemuksistani ja pohdintoistani sekä itsestäni työnohjaajana. Hahmottelin myös tulevia teemoja ja kysymyksiä, joita seuraavilla kerroilla tuli nostaa esiin. Videoiden analysointi tapahtui havainnoimalla ohjattavien puheessa kuuluvia positiivisia ja objektisuhdemalleja, ryhmän tunnetiloja, omaa toimintaani ja käyttämiäni metodeja vuorovaikutuksessa ohjattavien kanssa kullakin hetkellä sekä luokittelemalla keskeisiä ja tärkeitä teemoja, joita ohjattavat puheessaan toivat käsiteltäviksi.

Ensimmäisessä interventiossa katsoin videot läpi tapaamiskertojen välillä, mutta tein vasta jälkikäteen varsinaisen analyysityön sitaatteineen. Toisessa interventiossa tein videoanalyysityötä jokaisen tapaamiskerran jälkeen, ja sain näin ollen ensimmäistä interventiota enemmän analysoitua materiaalia käyttööni jo intervention kuluessa. Kävin molempien interventiojaksojen ajan myös itse työnohjaajana, millä oli oletettavasti vaikutusta analyysityöhöni ja omaan kasvuprosessiini muusikoiden työnohjaajana.

Tämä aineisto on kerätty akuutin koronapandemian aikaan, ja poikkeustilanne saattoi vaikuttaa ryhmien vuorovaikutukseen monin eri tavoin. Pandemiaolosuhteiden vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, että ensimmäisen intervention kaksi viimeistä tapaamista oli järjestettävä etäyhteyksin ja jälkimmäisessä interventiossa neljäs tapaaminen toteutui etäyhteyksin. Jouduimme jälkimmäisessä interventiossa käyttämään maskeja koko ajan, ja osa tapaamisista toteutettiin hybridimuotoisesti

---

<sup>59</sup> Oli ryhmätyöskentelyyn kohdistuvan pelon syy mikä tahansa, on työnohjaajan aina arvostettava yksilön kokemusta sellaisenaan. Mikäli työnohjaaja päätyy painottamaan ainoastaan yksilökohtaisia objektisuhdemalleja, riskinä voi olla, että ohjattava kokee ohjaajan taholta syyllistämistä ja vähättelyä, eikä prosessissa päästä luottamukselliseen vuorovaikutukseen ja toivottuihin tuloksiin. Tällöin riskinä voi myös olla organisaatiossa ilmenevien merkittävien rakenteellisten ongelmien sivuuttaminen. Pitkän aikavälin tavoitteena kuitenkin on, että ohjattava ymmärtää myös objektisuhdemallien merkittävän osuuden omassa kokemushistoriassaan ja reagointitavoissaan.



niin, että joku ohjattavista osallistui niihin etäyhteyksin. Etäyhteyden ja koronapandemian vaikutuksia työnohjaustilanteeseen käsitellään toimintatutkimus- ja johtopäätösluvuissa.

Interventiot on analysoitu käyttäen teoriaohjaavasti objektiivisuhdemalleihin perustuvia tilannekohtaisia positioita samalla tavoin kuin haastatteluaineiston analyysissä.

### 4.3 Työnohjaaja, tutkija ja kehittäjä vaihtuvina rooleina

Kutsun tässä yhteydessä tutkijaa, työnohjaajaa ja kehittäjää *ammattillisiksi rooleiksi*, vaikka ne ovat samalla *sosiaalisia positioita* oikeuksineen ja velvollisuuksineen. Tässä tutkimuksessa minulla oli kolme limittäistä roolia. Positioiduin ryhmätilanteissa eri tavoin kuin ohjattavat. Oikeuksiini kuului valta ohjata, tutkia, havainnoida ja analysoida tutkimukseen osallistuvia muusikoita ja kehittää aineiston pohjalta työnohjausmetodiä, mutta myös mahdollisuus osoittaa myötätuntoa, tukea ja jaettavaa inhimillisyyttä tutkittaville.

Työnohjaustilanteissa ryhmien kanssa toimin *työnohjaajan* roolissa. Jotta saatoin keskittyä mahdollisimman täysipainoisesti yhteen rooliin kerrallaan, päädyin videoimaan ohjaustilanteet. Minulle kuuluvia velvollisuuksia ennen interventioita olivat viestintä ja tiedottaminen orkestereille. Työnohjaustilanteissa keskityin kuuntelemiseen, kuullun peilaamiseen ja analysoimiseen, keskustelun fasilitointiin, yksilöpsykologisten ja ryhmädynaamisten ilmiöiden havainnoimiseen sekä lopuksi kirjallisten tehtävien ja tehtäviin liittyvien ohjeiden jakamiseen. Ryhmätilanteiden jälkeen keskeistä oli omien tunnekokemusten tutkiminen ja reflektointi sekä välittömien havaintojen kirjaaminen ja pohtiminen.

Ohjaustilanteiden välissä ja erityisesti interventioiden jälkeen roolini oli *tutkija*, jolloin analysoin videotallenteita ja reflektiivisen kirjoittamisen tehtäviä. Tutkijana velvollisuuksiini kuului objektiivisuus, eettisyys, oikeudenmukaisuus ja kerätyn tiedon pseudonymisointi. Tutkijan roolissa yritin tarkastella videotallenteita mahdollisimman objektiivisesti havainnoiden myös omaa toimintaani työnohjaajana sekä ryhmän ja työnohjaajan välistä dynamiikkaa. Nämä osa-alueet kuuluvat tutkijan työn rinnalla myös oleellisena osana työnohjaajan työnkuvaan, eli roolit olivat ajoittain myös päällekkäisiä.

Jokaisen työnohjaustapaamisen välissä toimin myös *kehittäjän* roolissa. Kehittäjänä pyrin muovaamaan metodia ottaen huomioon ohjaustilanteissa esiin nousseet muusikoiden tarpeet sekä

heiltä kerätyn kirjallisen materiaalin. Metodien kehittämisen näkökulmasta oli kiinnostavaa, mitä ryhmissä ja ohjattavissa tapahtui ja mitä minussa työnohjaajana tapahtui prosessien aikana. Kehittäjänä velvollisuuksiini kuului tutkitun tiedon hyödyntäminen mahdollisimman eettisellä tavalla ja laajaa joukkoa palvellen.

Kun menin uudestaan tutkimuskentälle ensimmäisen intervention jälkeen, roolini palautui jälleen kehittäjästä työnohjaajaksi, jolla on yksi uusi työkalu (ensimmäisen intervention tulokset) käytössään. Tutkimus eteni hermeneuttisen spiraalin lailla, jossa tutkijan rooli seurasi jälleen työnohjaajan roolia ja kehittäjän rooli seurasi tutkijan roolia. Johtopäätösvaiheessa yhdistin tutkijan kriittistä ja analyttistä roolia sekä kehittäjän uteliasta ja luovaa otetta. Tällöin minun oli tuotava esiin, mikä interventioissa oli toiminut hyvin, mitä uutta ja yllättävää oli noussut esiin, mikä ei toiminut hyvin, mitä piti rajata ulkopuolelle, mitä kehittää ja jalostaa, mitkä olivat tutkimuksen rajoitteet (esim. pandemiatilanne, intervention kesto ja aineiston suppeus) ja mikä vaatii edelleen lisätutkimusta.

Oma ammattimuusikon taustani kulki mukana myös kaikissa kolmessa roolissa ja vaikutti varmasti siihen, kuinka ohjattavat positioivat itsensä ja toisensa myös suhteessa minuun. On mahdollista, että välillemme ei rakentunut suurta hierarkiaa sen vuoksi, että tunsin osan muusikoista jo ennen tutkimusta. Muusikkotaustani saattoi myös hämmentää tai hidastaa prosessin kulkua toverillisen kollegiaalisesta keskustelusta kohti analyttistä ohjauskeskustelua. Pyrin kuitenkin rakentamaan työnohjaajaroolini siten, että en korostanut muusikon kokemuksiani mutta toin niitäkin esiin, mikäli se oli prosessin kannalta tarkoituksenmukaista. Keinotekoinen virallisuus ei ole ohjaustilanteessa tarpeen, mutta pyrin pitämään fokuksen tiiviisti ohjattavien kertomuksessa ja tarpeissa välttämättä turhan kaverillista jutustelua.

Koin, että pääsin nopeasti sisälle orkesterilaisten työn eri haasteisiin ja että he luottivat minuun. Koska oma asemiani orkesterissa on ollut tuttu, minun oli oltava erityisen tarkkana kommentoimassa, jotka liittyvän kyseiseen tehtävään. Pyrin parhaani mukaan nostamaan tasapuolisesti esiin niin äänenjohtajien kuin tuttujohtajien tehtäviin liittyviä haasteita enkä kohdentamaan huomiota pelkästään yhteen ryhmään tai työtehtävään. Ilmiöt, joista muusikot puhuivat, herättivät ajoittain itsessänikin vahvoja tunteita. Kyseessä on transferenssi-ilmiö, mutta monet kertomukset saattoivat myös aktivoida omia tilannekohtaisia positioitani ja tunnekokemuksiani (turhautuminen, ahdistus, viha, epäoikeudenmukaisuuden kokemus,

ulkopuolellejäämisen kokemus). Olen tietoinen, että oma muusikkotaustani ja -historiani aktivoivat tunnekokemuksia pintaan, ja pyrin jatkuvasti etsimään niille aineistosta myös vasta-argumentteja, jotta en kallistuisi etsimään vain omia hypoteesejani vahvistavia sitaatteja ja tapauksia.

Koska toimin itse yhtä aikaa työnohjaajana ja tutkijana, minun on otettava huomioon se rajoite, että en pystynyt samalla tavalla täysin objektiivisesti tarkastelemaan omaa toimintaani videolta kuin ulkopuolinen henkilö olisi tehnyt (ulkopuolinenkin tarkkailija on tosin aina subjektiivinen). Myös omat havaintoni ja tulkintani tilanteista ja ohjattavien puheesta ovat aina subjektiivisen kokemusmaailmani värittämiä, vaikka olen pyrkinyt jatkuvasti huomioimaan oman subjektiivisuuteni analyysiä tehdessäni ja asettumaan parhaan taitoni mukaan mahdollisimman objektiiviseen asemaan.

## 5 Haastatteluaineiston kuvaus

### 5.1. Aineistosta nousseet teemat

Muusikoiden ammattiin liittyvät psykososiaaliset haasteet ja muusikoiden yksilölliset tarpeet tulivat selvästi esiin haastatteluaineistossa. Haastattelujen pohjalta hahmottui kolme alustavaa kategoriaa, jotka nimesin seuraavasti:

- 1) Ammatilliset teemat ("muusikkous" identiteettinä)
- 2) Sosiaaliset teemat
- 3) Terveydelliset teemat.

Eniten haastatteluissa ilmeni erilaisia ammatillisia teemoja (A): *työ oman elämän punaisena lankana, työn voimavaratekijät, työn kuormitustekijät, motivaatio ja kehittyminen, työn sisältö ja työmäärä, työkulttuuri ja yksilölliset haasteet*. Sosiaalisiksi teemoiksi (S) nousivat *menettelytavat, ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä sosiaalinen tuki*. Terveydellisiä teemoja (T) olivat *ennaltaehkäisy ja työkyvyn ylläpito sekä sopeutuminen*.

#### 5.1.1 Ammatilliset teemat

##### *A1: Työ oman elämän punaisena lankana*

Haastatteluissa nousivat selvästi esiin kokemukset muusikkoudesta elämäntapana, vaikka haastateltavat tarkastelivatkin elämäänsä kokonaisuutena, johon liittyy sosiaalisia ulottuvuuksia sekä muitakin tarpeita ja mielenkiinnon kohteita. Moni haastateltavista tuntui haluavan laajentaa näkökulmiaan muusikoiden tiiviiden sosiaalisten rajojen yli. Esiin nousi tarve tarkastella syvällisesti omaa työtään ja omia asenteita suhteessa itsen ja työyhteisöön. Joku koki vahvasti musiikin ei-aineellisena ulottuvuutena, jonka ihmeellisyyttä saattoi vain ihastella.

Monet tarkastelivat haastatteluissa työrupeamaansa elämänmittaisena projektina ja omaa ammatti-identiteettiä jatkumona, joka muuttaa muotoaan vuosien kuluessa. Muutoksesta esimerkkejä ovat erilaiset ammatilliset painotukset, kuten pedagoginen työ tai kiinnostus työhyvinvointiasioihin orkesterityön rinnalla. Oma työ koettiin pääosin merkitykselliseksi, vaikka suhde omaan harjoitteluun vaihteli: osa koki harjoittelun parhaaksi mahdolliseksi tavaksi käyttää aikaansa, jopa meditatiiviseksi toiminnaksi, kun joillekin se taas oli pakollista puurtamista, johon halusi käyttää mahdollisimman vähän aikaa.

## *A2: Työn voimavaratekijät*

Muusikolle keskeinen voimavaratekijä oli musiikki itse. Myös intohimo omaan soittimeen, hyvät kollegat, yleisö, työn kulttuurinen ja yhteiskunnallinen merkitys sekä jatkuvan kehittymisen mahdollisuus olivat tärkeitä asioita, jotka energisoivat ja motivoivat. Vaikka työn sisältöön ei voi aina kovin paljon vaikuttaa, oli muusikoilla kuitenkin pääasiassa kokemus, että oman soiton tasoon voi joka päivä vaikuttaa jopa poimimalla päivittäin erilaisia haasteita, joihin keskittyä orkesterityön puitteissa (esim. jousisoittajilla vibrato tai jokin jousenkäytöllinen ulottuvuus).

Positiiviset ammatilliset haasteet ja tavoitteet, kamarimusiikkiprojektit, ylpeys omasta työstä ja yhteisen flow-kokemuksen jakaminen konserteissa olivat tärkeitä voimavaratekijöitä. Esiin nousi myös niin kutsuttu positiivinen kateus eteenpäin vievänä voimana ("tuon minäkin haluan oppia!"). Jotkut pohtivat myötätuntoa ja armollisuutta itseä kohtaan vaativassa työssä, itsetuntemuksen merkitystä sekä omien reagoitustapojen tunnistamista ja omien rajojen kunnioittamista. Joillekin niin sanotun mentaalisen "selviytymispakin" rakentaminen oli tärkeää, jotta työn kuormitustekijät olisivat hallittavissa. Esiin nousi myös se, että etäisyyden ottaminen esimerkiksi vanhempainvapaan tai jopa pitkän sairausloman myötä muutti suhdetta työhön usein positiivisempaan ja rennompaan suuntaan. Rakentavasti esitettyyn kritiikkiin suhtauduttiin parhaimmillaan oppimiskokemuksena ja se koettiin luottamuksenosoituksena siitä, että henkilöllä on potentiaalia ja resursseja kehittyä.<sup>60</sup>

## *A3: Työn kuormitustekijät*

Julkinen ja epärakentava kritiikki koettiin kuormitustekijäksi. Ulkoapäin tulevien vaatimusten lisäksi muusikko myös asettaa itselleen korkeat vaatimukset laadukkaan tason ylläpitämisestä. Itsekritiikki ja jopa perfektionismi olivat ajoittain kuormitustekijöitä, mutta toisaalta edellytys koko alalle pääsemiselle ja siinä toimimiselle.

Keskeisiä ilmiöitä olivat stressin hallinnan haasteet, peräkkäiset vaikeat työtehtävät sekä korkea oma työpanos suhteessa matalaan näkyvyyteen lopputuloksessa. Lähes kaikki kokivat esiintymisjännitystä (moni jännittää enemmän kollegoita kuin yleisöä), ja sen hallinta koettiin kuormitustekijäksi. Joillekin kontrollin menettämisen pelko konsertissa tai kroonisen murehtimisen hallinta olivat jatkuvia haasteita.

---

<sup>60</sup> On kuitenkin tärkeää huomioida, että kritiikin antamiseen liittyy suuri vastuu: pahimmillaan muusikko voi kokea sen loukkaavana ja alentavana, jolloin siitä tulee ammatillista itsetuntoa tuhoava kuormitustekijä.

Erityisesti freelancereilla keskeisiä teemoja olivat turvattomuuden tunteen sietäminen, ulkopuolisuuden kokemukset, pysyvyyden tunteen tavoittelu ja henkinen vaikeus irrottautua lomalle (pelko unohdetuksi tulemisesta). Ikääntyvät muusikot pohtivat enenevässä määrin työssä jaksamistaan ja työkykyään viimeisinä työvuosina, mistä esimerkkinä on oman ammatillisen tietoisuuden kasvu suhteessa omien taitojen ylläpitämisen vaikeuteen. Erityisesti tuttijouset kokivat, että heillä oli hyvin rajalliset vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä.

#### *A4: Motivaatio ja kehittyminen*

Jotta muusikko voi kehittyä, hän tarvitsee motivoivia haasteita, kannustimia ja kehittävää palautetta. Moni muusikko mietti työssä kehittymisen mahdollisuutta ja aktivoivien palkitsemistapojen merkitystä, ja erityisesti jousisoittajille esimerkiksi äänenjohtajasijaisuudet tuntuivat olevan sellaisia. Joku pohti myös, että mahdollisuus soittotunneilla käymiseen pitäisi tärkeällä tavalla työkykyä yllä. Myös taiteellisten ongelmien ratkaisemisen mahdollisuutta pidettiin kehittävänä haasteena.

Työn innostavuuden kokemuksessa työyhteisöllä oli merkittävä rooli, ja muusikkous harvinaisena ammattina oli myös jollekin motivaatiotekijä.

#### *A5: Työn sisältö ja työmäärä*

Muusikoille oli haastattelujen perusteella merkittävää, että työmäärä olisi mahdollisimman tasapainoinen; yhtä lailla kuin liika työ on kuormitustekijä, on myös liian vähäinen työmäärä motivaation ja ammattitaidon ylläpitämisen kannalta kuormittavaa. Freelancer-muusikoiden ei ole välttämättä mahdollista vetäytyä loma-aikoinakaan puhelimen ulottumattomiin, koska he kokevat, että heidän pitää näyttäytyä työkentällä koko ajan, jotta eivät unohtuisi. Heillä ei myöskään kokemustensa mukaan ole mahdollisuutta jäädä sairauslomalle tai ilmaista uupumustaan samalla tavalla kuin vakituisessa työsuhteessa työskentelevillä.

Lisäksi riittävä työn sisällöllinen vaihtelevuus sekä sujuviksi suunnitellut harjoitusaikataulut koettiin merkittäviksi oman jaksamisen kannalta.

Esiin nousivat myös tarpeet työyhteisön tai sektion oikeudenmukaisuudesta työtehtävien jakamisessa sekä joustavuudesta käytännön asioista sopimisessa kollegoiden kesken. Kokemukset näiden toiveiden toteutumisesta olivat hyvin vaihtelevia. Moni haluaisi myös enemmän vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi ohjelmiston suunnittelussa, kun taas toiset kokivat, että

orkesterien sisäiset palautejärjestelmät ja osallistuminen taiteellisten toimikuntien toimintaan mahdollistivat ne riittävän hyvin.

#### *A6: Työkulttuuri*

Esiin nousi ilmiöitä työrauhan turvaamisesta, luottamuksesta ja arvostuksesta, kuhunkin työtehtävään sisältyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista sekä työkulttuurin kehittämisestä ”kilpailemisesta kohti kilvoittelua” (eli inspiroitumista toisten soitosta ja henkilökohtaista halua kurottaa korkeammalle). Muusikot pohtivat myös kapellimestarin ja muusikoiden välistä luottamusta ja vuorovaikutustapoja: rakentavan kritiikin merkitys luottamuksen rakentumisessa oli tärkeää, samoin se, että kapellimestari on kiinnostunut muusikoiden mielipiteistä.

Osa muusikoista pohti mahdollisuutta uudistaa käytäntöjä (esimerkiksi nuorten kouluttaminen, kehittävät keskustelut taiteellisten esihenkilöiden kanssa). Käytäntöjen uudistaminen pitäisi sisällään uusien ehdotusten ja ideoiden huomioimista sekä niiden kokeilemista. Jotkut kokivat työssään vaatimuksen peittää henkilökohtaisia kuormitustekijöitä, mikä ilmeni esimerkiksi beetasalpaajien käytöstä vaikenemisen kulttuurina. Taustalla saattaa olla idealisoitu kuva ”oikeasta” muusikosta, joka ei kamppaile esiintymisjännityksen kanssa tai ei ainakaan tarvitse siihen medikaalista apua. Voidaankin pohtia, olisiko jännitysongelmaa vähemmän, mikäli asiasta voitaisiin keskustella arvostavasti ja avoimesti muusikoiden keskuudessa.

#### *A7: Yksilölliset haasteet*

Yksilöllisiin haasteisiin liittyviä teemoja olivat muun muassa omaan instrumenttiin ja työtehtävään sisältyvät haasteet, epäselvä työrooli (esimerkiksi jousten vara-äänenjohtaja sektion johtajan roolin ja tuttujohtajaroolin hämärässä välimaastossa), työtehtävien räätälöinti työkyvyn mukaan, ikääntymisen tuomien haasteiden huomioiminen työssä, epävarmuus omasta ammattitaidosta, pelko epäluottamuksen heräämisestä (äänenjohtajat), tietoisuus omasta rajallisuudesta suhteessa omaan kehittymiseen, mahdollisuus monipuoliseen työnkuvaan, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus työmäärän balansoinnissa, leipääntyminen (eri syistä: tylsistyminen tai toisaalta liian työmäärän aiheuttama merkityksettömyyden tunne), sivusoitinten hallinnan haasteet, työsuhteiden epävarmuus ja taloudellinen epävarmuus (freelancer-muusikoilla työsuhteiden epävarmuus voi lisääntyä iän myötä).

## 5.1.2 Sosiaaliset teemat

### *S1: Menettelytavat*

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin oikeudenmukaisuus sekä jokaisen muusikon tasavertainen kohtelu työtehtävästä ja hierarkiasta riippumatta. Ilmentymiä menettelytavoista olivat jokaisen asianomaisen kuuleminen päätöksenteossa, yhteiset pelisäännöt työpaikalla käyttäytymisestä, reiluus, rehellisyys, avoimuus, sosiaalinen arvostus, kunnioitus sekä tunnustus jokaisen muusikon työpanoksesta. Orkesterin hierarkisuutta tarkasteltiin esimerkiksi tasavertaisuuden kokemusta horjuttavana tekijänä.

Syrjintää iän, kansallisuuden, sukupuolen tai työsopimuksen laadun ja keston perusteella (erityisesti freelancer-muusikot) halutaan kitkeä. Esiin nousi myös ”klikkien hajottaminen” erityisesti esihenkilön velvollisuutena, jotta etujen (kuten virkavapaat) turvaaminen tapahtuisi tasavertaisin perustein kaikille. Esihenkilön velvollisuutena pidettiin myös aktiivista osallistumista konfliktien selvittelyyn ja loppuunsaattamiseen esimerkiksi epäiltyyn työpaikkakiusaamiseen viittaavissa tapauksissa. Menettelytapoja ovat myös jääviys- ja sidonnaisuuskysymykset sekä työntekijöiden rohkeuden tukeminen epäkohtiin puuttumisessa. Haastateltavat nostivat esiin myös palkkaukseen liittyviä kysymyksiä, kuten koetut epäoikeudenmukaisuudet muusikoiden välillä sekä palkkauserojen pienentäminen.

### *S2: Ilmapiiri ja vuorovaikutus*

Haastatteluissa nousi selvästi esiin, kuinka tärkeää muusikoille on hyvä työskentelyilmapiiri. Muusikot puhuivat konstruktivisen vuorovaikutustavan lisäämisestä, keskustelukulttuurin ja -yhteyden parantamisesta sektioissa, hyvästä tiedonkulusta, luottamuksen ja yhteisöllisyyden luomisesta kollegoiden välille, ymmärryksen lisäämisestä toisia kohtaan, väärinymmärrysten vaikutuksesta sanallisessa ilmaisussa sekä hyvistä psykologisista työskentelyolosuhteista. Joidenkin mielestä ylikapellimestarilla tulisi olla vastuullinen rooli työskentelyilmapiirin luomisessa. Esiin nousi myös kysymys, kuinka ulkomailta tulleet työntekijät kokevat suomalaisen keskustelukulttuurin ja kuinka heitä voisi kotouttaa nykyistä paremmin.

### *S3: Sosiaalinen tuki*

Sosiaalisesti tueksi orkesteriyhteisössä miellettiin erityisesti äänenjohtajan (epävirallinen taiteellinen esihenkilö) ja kollegoiden osoittama tuki. Puheessa kuuluivat vahvasti myös tarve



kuulua ryhmään, inhimillisen välittämisen kasvattaminen (*"varhaisesta puuttumisesta kohti varhaista välittämistä"*), psykologisen turvan rakentaminen (esimerkiksi mielipiteitä ilmaistaessa), nähdä ja kuulla tuleminen tarve (kokemukset *"näkyttömyydestä"* yhteisössä), ryhmästä ulkopuolelle jättämisen kokemukset sekä kokemus tärkeänä työntekijänä olemisesta. Haastateltavat pohtivat myös kollegoita yhdistäviä asioita, iloa toisen onnistumisesta, yhteisön ja esihenkilön tukea sairauslomien aikana ja niiden jälkeen sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukemista.

### **5.1.3 Terveydelliset teemat**

#### *T1: Ennaltaehkäisy ja työkyvyn ylläpito*

Terveydellisiä ennaltaehkäisyyn liittyviä teemoja olivat yleisestä terveydestä huolehtiminen, stressin hallinta, soittokunnan ja työkyvyn ylläpitäminen, riittävä palautuminen, lepo, uni, liikunta, keuhonhuolto, yksilöllinen ergonomia, ergonomia orkesterityössä (esimerkiksi jousisoittajilla riittävä rotaatio sektorin sisällä), varhainen puuttuminen rasitusvammiin, soittimen akustiset reunaehdot istumajärjestykselle (esimerkiksi vaskisoittimien kellon suunta), kuulon suojaamisen huomioiminen (korvatulpat ovat monille vaikeita käyttää) sekä lavan valaistusolosuhteet.

#### *T2: Sopeutuminen terveydellisiin muutoksiin*

Sopeutumiseen liittyviä teemoja sen sijaan olivat ikääntymisen tuomat haasteet, rasitusvammat ja niiden kanssa pärjääminen työssä, tinnitukseen sopeutuminen, ylivirittyminen sekä beetasalpaajien käyttö työtä helpottavana ja työkykyä palauttavana elementtinä (ja käytöstä itsensä syyllistäminen).

## **5.2 Työn imun ja yksityiselämän välinen dynamiikka**

Kuten olemassa olevista tutkimuksista voi päätellä (Hakanen ym. 2008), työn imun kokemuksen ja yksityiselämän välillä on havaittavissa yhteys myös muusikoiden kohdalla. Haastateltavat toivat selkeästi esiin, että kun he kokevat muusikon työn palkitsevana ja omat voimavarat eivät ylitä, he kokevat positiivisesti myös yksityiselämänsä. Osa haastateltavista koki, että yksityiselämän kuormitustekijät vaikuttavat myös omaan työhön voimavaroja alentavasti, kun taas osalle työ oli voimavaroja lataava hengähdyspaikka, jossa yksityiselämän kuormitustekijät oli mahdollista hetkeksi unohtaa. Musiikki koettiin myös hoitavana elementtinä vaikeissa elämäntilanteissa.

Eräs haastateltava kuvasi, että oli saanut vaikeista elämäkokemuksistaan arvokasta ”materiaalia” omaan muusikkouteensa. Näin kuormittavilla elämäkokemuksilla saattaa joillekin olla myös muusikkoutta vahvistava ja taiteellista ilmaisua laajentava vaikutus ja ehkä jopa epäsuoria vaikutuksia työn imun kokemukseen.

### 5.3 Työnohjaukseen liittyvät tarpeet

Esitin haastattelujen lopuksi jokaiselle haastateltavalle kysymyksen heidän yksilöllisistä toiveistaan ja tarpeistaan työnohjauksen sisällölle, mikäli heidän työnantajansa tarjoaisi mahdollisuutta saada sellaista. Vaikka aiemmin esiin nostetut muusikon ammattiin liittyvät psykososiaaliset haasteet ja muusikoiden yksilölliset tarpeet ovat hyvin samankaltaisia kuin työnohjauksen sisältöön liittyvät toiveet, halusin viimeisen kysymyksen avulla valaista, millaisia ovat muusikoiden *omat näkemykset* työnohjauksesta; kuinka he *määrittelevät* mielessään työnohjauksen ja *hahmottavat* sen tuomat mahdollisuudet ja rajat. Kysymyksen avulla haastateltavat tulivat tarkastelleeksi omia odotuksiaan siitä, miten voimavaratekijöitä voidaan vahvistaa ja mihin kuormitustekijöihin voidaan puuttua nimenomaan *työnohjauksen avulla*. Tarkastelun kohteena oli sekä ryhmä- että yksilömuotoinen ohjaus. Olen jaotellut kysymyksen vastaukset ammatillisiksi, sosiaalisiksi ja terveydellisiksi teemoiksi. Luettelen ne seuraavaksi.

**Ammatillisia teemoja** olivat: esiintymisjännityksen hallinta, mielenhallinta, itsetuntemuksen vahvistaminen, työtä tukevan ”mentaalisen työkalupakin” rakentaminen, konstruktivisen palautteen ja tuen saaminen (myös oman instrumentin soittotekniset ulottuvuudet; mahdollisuus jopa soittotunteihin osana työnohjausta), palautteen vastaanottamisen tukeminen oppimiskokemuksena, oman ammattitaidon turvaaminen, ammatillinen kehittyminen, rooli omassa sektiossa, ammatillisiin rooleihin sisältyvien tehtävien kirkastaminen (oikeudet ja velvollisuudet), itsensä johtaminen (oman työn aikatauluttaminen, voimavara- ja kuormitustekijöiden balansointi), mahdollisuus puhua työstään ja saada tukea siihen, turvallinen ja luottamuksellinen tila ”*säännölliselle sielunpesulle*”, omien ammatillisten tavoitteiden ja turhaumien tarkastelu, oman työn syvälinen tutkiminen (*”mistä tässä työssä ja taidelajissa on kysymys?”*).

**Sosiaalisia teemoja** olivat: sosiaalisen tunnustuksen saaminen työyhteisössä, konstruktivisten vuorovaikutustaitojen ja kommunikaatiotapojen vahvistaminen työyhteisössä, ihmisten hyvien puolien ruokkiminen (*”jokaisen ihmisen mahdollisuus loistaa omana itsenään”*), rehellisyyden

vahvistaminen, työntekijöitä kohtaan asetettujen odotusten selkeä määrittely (esimerkkinä ystävälliset käytöstavat työyhteisöaitoina), työpaikan pelisääntöjen tarkastelu ja luominen, toisten arvostus ja kunnioitus, nähdyksi ja kuulluksi tuleminen yhteisössä, muusikoiden yksinäisyyden kokemusten helpottaminen, syvällisempi tutustuminen kollegoiden ajatteluun osana yhteisön hyvinvoinnin parantamista, keskinäisen luottamuksen rakentaminen rentoutta ja hyvää oloa lisäävänä tekijänä, väärintulkittamisen ja sen tuomien seurausten lieventäminen vuorovaikutustilanteissa, asennetyöskentely (omien asenteiden ja suhtautumistapojen tarkastelu suhteessa itseen ja muihin), yhteisön jäsenten erilaisuuden tiedostaminen, turvattomuuden ja turvallisuuden kokemusten tutkiminen työssä (suhteessa sekä työyhteisöön että yleisöön), työyhteisön virkistystoiminnan ja mukavan yhdessäolon suunnittelu.

**Terveydelliset teemat:** työkyvyn arviointi, työkyvyn ylläpito ja työssä jaksaminen, työkyvyn rajallisuuden kunnioittaminen, kartoitus koko elämästä laajana systeemisena kokonaisuutena.

On merkillepantavaa, että muusikoiden työnohjauksen sisältöön kohdistuvat tarpeet keskittyvät vahvasti ammatillisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Aineistoa tutkiessa voidaan todeta, että yksilöpsykologinen ulottuvuus leikkaa selkeästi näiden molempien kategorioiden läpi, mutta tulee esiin myös terveydellisissä teemoissa muusikoiden hahmotellessa omaa elämäänsä kokonaisuutena. Työnohjaukseen kohdistuvista odotuksista terveydelliset tarpeet jäivät huomattavasti vähäisemmiksi, ja tuloksesta voidaan mahdollisesti tulkita, että muusikoiden työterveyshuollot toimivat odotusten mukaisesti lääketieteellisen ja fyysisen tuen tarjoamisessa. Esiin noussut työnohjauksellisten teemojen runsaus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että muusikoiden tarpeet ammatillisten, sosiaalisten sekä yksilöpsykologisten tekijöiden tutkimisessa ja tukemisessa eivät tule tällä hetkellä kaikkialla tyydytetyiksi. Työnohjausinterventioissa (luku 7) muusikoiden esille tuomat teemat olivat hämmästyttävän samanlaisia kuin haastatteluissa.

## 6 Haastatteluaineiston analyysi

Henkilökohtaiset objektisuhdemallit luovat pohjavireen sille, kuinka yksilö hahmottaa itseään suhteessa ulkomaailmaan sekä tulkitsee sosiaalisia tilanteita. Objektisuhdemalli rakentuu *subjektista* (minä), *objektista* (toinen) ja näiden väliseen suhteeseen syntyvästä *affektista* (tunne, myötäsyttyinen valmius). Affektit ovat pohjimmiltaan joko libidinaalisia tai aggressiivisia eli rakkaudellisesti tai vihalla värittyneitä (ks. lukua 3.2). Olen päätenyt nimeämään tässä tutkimuksessa positiot *konstrukttiiviseksi* ja *destrukttiiviseksi* libidinaalisen ja aggressiivisen affektiivisuuden sijaan, vaikka ne käytännössä kuvaavat samaa ilmiötä.

Kuten menetelmäluvussa kirjoitin, olen haastatteluanalyysissäni pyrkinyt etsimään teoriaohjaavasti, minkälaisia objektisuhdemalleja (ks. Kurkela 2013a, 87; Clarkin ym. 2006, 51) haastateltavien puheesta nousee esiin, kun he puhuvat itsestä ja toisesta. Tarkastelen tässä aineistossa objektisuhdemalleja näkökulmasta, jossa yksittäinen orkesterilainen on kokeva subjekti ja jäljelle jäävä osapuoli (orkesteri, työyhteisö, kapellimestarit, esihenkilöt) on objekti.<sup>61</sup> Analysoidessani haastateltavien puhetta pyrin hahmottamaan aina *tilannekohtaisia* objektisuhdemalleja, en pysyviä psyyken rakenteita, joita olisi tällä tutkimusmenetelmällä ja -asetelmalla mahdotonta tutkia.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat (subjektipositiossa olevat) puhuvat itsestään suhteessa kollegoihinsa, työyhteisöihinsä, kapellimestareihin, taiteellisiin ja hallinnollisiin esihenkilöihinsä, ystäviinsä, perheisiinsä ja yleisöön (objektipositioihin asettuvana). Joskus objekti voi olla myös abstraktimpi ”muusikoiden piiri”, joka ei ole sidottu tiettyihin henkilöihin, organisaatioon tai yhteisöön, vaan koostuu yleisesti samalla alalla toimivista ihmisistä, joilla on keskenään samankaltaisia tavoitteita.<sup>62</sup> Esimerkkinä tällaisesta voisi olla kamarimusiikkia vakituisen orkesterityönsä ohella esittävät muusikot tai Suomen freelancer-muusikot (objektipositioon asettuvana). Subjektille tällainen abstrakti muusikoiden piiri voi olla objektina rohkaiseva, arvostava

---

<sup>61</sup> Objekti on myös omalta osaltaan kokeva subjekti. Ryhmää voidaan tarkastella myös subjektipositioon asettuvana esimerkiksi suhteessa toiseen ryhmään, joka on tällöin objekti. Objekti voi olla myös jokin muu kuin ihminen tai ryhmä, kuten soitin tai konserttitalo. Vaikka tässä tutkimuksessa objektina on aina toinen ihminen tai joukko ihmisiä, on kiintoisaa, minkälaisiin objektipositioihin muusikot hahmottavat instrumenttinsa, joihin ovat luoneet läheisen suhteen lapsesta saakka.

<sup>62</sup> Vaikka haastateltavat puhuivat pitkälti omista työyhteisöistään, yhteisö ei aina ole selkeästi määriteltävissä. Abstraktiin joukkoon, jonka rajat eivät ole selvät, voi kohdistua pelkoja ja uhan kokemusta, ja tunteita voi olla vaikea sanoittaa ja purkaa osiin, jos mielikuva objektista ei henkilöidy keneenkään.

ja yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistava, mutta yhtä lailla ahdistusta aiheuttava uhka, ankara kilpailija, hiljainen vaatiija tai armoton arvostelija.

Lukiessani aineistoa läpi aloin ensin erottaa muusikoiden puheesta objektisuhdemalleja ja niiden affektiivisia taustoja (konstruktiiivinen/destruktiiivinen), jotka johtivat toistuviin keskitason positioihin. Käytin värikoodeja erotellakseni keskitason positiot. Pysin samalla hahmottamaan, mitä muusikoiden kerronnan taustalla on: mitä he kaipaavat ja haluavat, minkälaisia syviä inhimillisiä tarpeita heijastuu, kun he kuvaavat työyhteisöjään ja muusikon uriaan, mitä voimavara- ja kuormitustekijöitä he kokevat työssään ja elämässään, kuinka he positioituvat ja kokevat tulevansa positioiksi sosiaalisissa tilanteissa ja mikä näiden positioiden merkitys on heidän identiteetilleen ja minäkuvalleen. Tarkastelen analyysissäni myös haastateltavien yksilö- ja ryhmäsubjektiivien välistä jännitettä, jota olen käsitellyt teorialuvussa 3.2.

Positiot ja niiden taustalla olevat tilannekohtaiset objektisuhdemallit heijastelevat ennen kaikkea yksilön kokemusmaailmaa, koska ne nojaavat yksilöiden subjektiivisiin kertomuksiin. Käyttämieni taustateorioiden valossa positiot ilmentävät aiemmin kehittyneiden objektisuhdemallien aktivoitumista myöhemmissä arjen tilanteissa; yhteisö tai sen yksittäinen jäsen voi toimia *triggerinä*<sup>63</sup>, jolloin subjekti sijoittaa sisäistetyn objektin ja sitä vastaavan subjektiposition kyseiseen ryhmään tai ryhmän jäseneseen. Sosiaaliset tilanteet rakentuvat kompleksisesti, ja subjektipositiot voivat olla hyvin erilaisia sen mukaan, kenen näkökulmasta tilanteita tarkastelee. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi hylätyn positioista objekti näyttää usein hylkäävänä, vaikka kaikissa tapauksissa hylkääväksi koetun toisen toimintaan ei liity intentionaalisuutta eli tietoista tarkoituksellisuutta. Jollekin toiselle kyseisessä tilanteessa ei välttämättä syntyisi tulkintaa hylkäämisestä vaan hän soveltaisi tilanteessa toisenlaista objektisuhdemallia.

Tunnekokemukset vaikuttavat voimakkaasti ihmisen ajatuksiin, käyttäytymiseen ja minäkäsitykseen. Sillä on merkitystä, kuinka sosiaalisia yhteisöjä ja niiden vuorovaikutuskulttuuria rakennetaan, koska yhteisön toiminta vahvistaa tai heikentää sen jäsenten objektisuhdemalleja. Positioituminen on kuin dynaaminen spiraali: yksilö positioituu suhteessa muihin, mutta yhtä lailla muut positioivat hänet osoittamalla hänen paikkansa yhteisössä, ja sen myötä muut positioituvat

---

<sup>63</sup> *Triggerillä* tarkoitetaan tässä yhteydessä laukaisevaa, aktivoivaa tekijää.

suhteessa yksilöön. Tämän prosessin myötä rakentuvat ja purkautuvat yhteisön sisäiset valtasuhteet ja jännitteet.

Koska kaikki haastateltavat olivat suomea puhuvia suomalaistaustaisia muusikoita, tässä tutkimuksessa ulkopuolelle rajautuvat esimerkiksi eri kulttuurien väliset erot kommunikaatiossa ja positioitumisessa. Voidaan ajatella, että suomalaisessa vuorovaikutuskulttuurissa on yhtenäisiä piirteitä ja sen myötä sisäistettyjä konventioita, joiden mukaan omaa ja toisen positioita hahmotetaan. On mahdollista, että esimerkiksi dominoiva käyttäytyminen saatetaan kokea suomalaisessa kulttuurissa alistavampana kuin jossain toisessa kulttuurissa. Myös merkitykselliset ryhmään kuulumisen kokemukset saattavat suomalaisessa kontekstissa olla seurausta hyvinkin hienovaraisista eleistä tai puhetavoista. Vaikka yksilön positioitumiseen vaikuttavat henkilökohtaiset objektisuhdemallit, ei vuorovaikutuksen kulttuurisia piirteitä, ”luonnetta” ja kansalliseen identiteettiin pohjautuvaa minäkuvaa voi täysin sivuuttaa. Voidaan puhua taustalla vaikuttavasta suomalaisen vuorovaikutuksen tarinamallista.

Minulla tutkijana on vastuu tekemästani analyysistä ja siitä, kuinka olen tulkinut haastateltavien puhetta. Koska olen tarkastellut ulkopuolisen positiosta tutkittavieni kokemusmaailmaa, on analyysi väistämättä jossain määrin väritynyt minun kokemusmaailmani, tiedostamattomien olettamuksieni ja mielikuvieni kautta; en voi koskaan olla täysin varma, olenko tavoittanut haastateltavan mielenmaisemaa täsmälleen sillä tavalla kuin hän on tarkoittanut. Haastattelutilanteissa koin, että minun ja tutkittavien välille rakentui luottamus, jonka suojissa he uskalsivat ilmaista myös vaikeita ja kipeitä kokemuksiaan.

Jaottelin haastattelutekstistä nousevat positiot usein toistuviin ideaalityyppeihin, joita voidaan käyttää ymmärrystä lisäävinä työkaluina käytännön työnohjaus- ja valmennustyössä. Ne eivät ole persoonakohtaisia erotteluja. Kaikki tyypittely ja kategorisointi nojaa teorian valossa tehtyihin havaintoihin haastattelupuheesta, eivätkä esitellyt yleistyksen kuvaava kenenkään faktuaalisia lapsuuden kokemuksia. Aineisto antaa viitteitä tilannekohtaisten positioiden jatkuvasta dynaamisesta virtaavuudesta sekä siitä, että muusikoilla on laaja tunnekokemusten varanto suhteessa omaan työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä.

## 6.1 Tilannekohtaiset subjekti-objekti-suhdemallit ja positiot tässä aineistossa

Jokainen haastattelussa esiintyvä tilannekohtainen objekti-suhdemalli linkittyy johonkin kuudesta keskitason subjekti-positiosta, jonka taustalla on joko *konstruktiiivinen* (hyvä) tai *destruktiiivinen* (paha) objekti-suhde (ks. kuviota 4).

### Konstruktiiiviset positiot/hyvä objekti-suhde (K)

#### K1 Ryhmäpositiot

a) *ryhmän hyväksyntää kaipaava minä* (→ ryhmäsubjektius dominoi)

b) *ryhmän eduksi toimiva minä* (→ ryhmäsubjektius dominoi)

K2 *yksilöllisyyttä tarvitseva minä* (→ yksilösubjektius pyrkii esiin)

K3 *Myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* (→ jännite/synteesi ryhmä- ja yksilösubjektiusien välillä)

### Destruktiiiviset positiot/paha objekti-suhde (D)

D1 *hylätty minä* (→ kokemus, ettei tule ryhmäsubjektina vastaanotetuksi)

D2 *arvoton minä* (puutteellinen, viallinen → kokemus, ettei tule yksilösubjektina vastaanotetuksi)

D3 *minä vallankäytön kohteena* (kiusattuna, stigmatisoituna, alistettuna olemisen kokemus)

Tilannekohtaiset objekti-suhdemallit ovat nimensä mukaan sidottuja siihen tapahtumaan, henkilöön tai asiaan, josta haastatellut kulloinkin puhuivat, ja ne muuttuivat jatkuvasti kertomuksen ja haastattelun edetessä. Kaikilla haastateltavilla tässä tutkimuksessa oli laaja kirjo erilaisia tilannekohtaisia objekti-suhdemalleja, niin konstruktiiivisia kuin destruktiiivisiäkin. Tapa, jolla esitän tilannekohtaisesti toteutuvat objekti-suhdemallit tässä analyysissä, on mallia *minä (haastateltava, subjekti) – toinen (sisäistetty objekti, ryhmä objektina)*.

## **Konstruktiiviset positiot/hyvä objektiuhde (K)**

### K1 Ryhmäpositiot

- a) ryhmän hyväksyntää kaipaava minä
- b) ryhmän eduksi toimiva minä

K1.1 Rakastettu – rakastava

K1.2 Arvostettu – arvostava

K1.3 Hyväksyntää ja arvostusta kaipaava – hyväksyvä, arvostava

K1.4 Osallinen – sulauttava

K1.5 Osallinen – huomioiva, arvostava

### K2 Yksilöllisyyttä tarvitseva minä

K2.1 Utelias, rohkea – sitoutuva, rohkaiseva

K2.2 Luova, itsenäinen – salliva, turvallinen

K2.3 Tavoitteellinen, ammatilliseen kasvuun pyrkivä – vaativa, potentiaaliin uskova

### K3 Myötätuntoinen, hyvää tekevä minä

K3.1 Vastuuta kantava, oikeudenmukainen aikuinen – suojeltu, puolustettu, nähdyksi tullut

K3.2 Arvostava, kunnioittava, työryhmätilaa ylläpitävä – arvostettu, spontaani, luova

K3.3 Hyvää tekevä, työryhmätilaa vahvistava – hyväksytyt, ymmärretty, arvostettu

K3.4 Hyvää tekevä, työryhmätilaa vahvistava – tukea saava, arvostettu

K3.5 Hyvää tekevä, antava – kiitollinen

K3.6 Elämyksen antaja – kiitollinen vastaanottaja

## **Destruktiiviset positiot/paha objektiuhde (D)**

### D1 Hylätty minä (ryhmäminuus ei toteudu)

D1.1 Hylätty – hylkäävä

D1.2 Ulkopuolelle jäänyt – ulkopuolelle sulkeva

D1.3 Osattomaksi jäänyt, näkymätön – itsekäs, välinpitämätön

D1.4 Hylätyksi tulemista pelkäävä – ennakoimaton, arvaamaton

D1.5 Hylätyksi tulemista pelkäävä – vaativa

D1.6 Yksin pärjäävä – huomiotta jättävä

D1.7 Merkityksetön, näkymätön – välinpitämätön, hylkäävä



D2 Arvoton minä (puutteellinen, viallinen)

D2.1 Viallinen – halveksiva

D2.2 Epävarma, miellyttämishaluinen – vaativa, ailahteleva

D2.3 Näkymätön – välinpitämätön

D2.4 Epävarma, puutteellinen, viallinen – vaativa, halveksiva

D3 Minä vallankäytön kohteena (kiusattu, stigmatisoitu, alistettu)

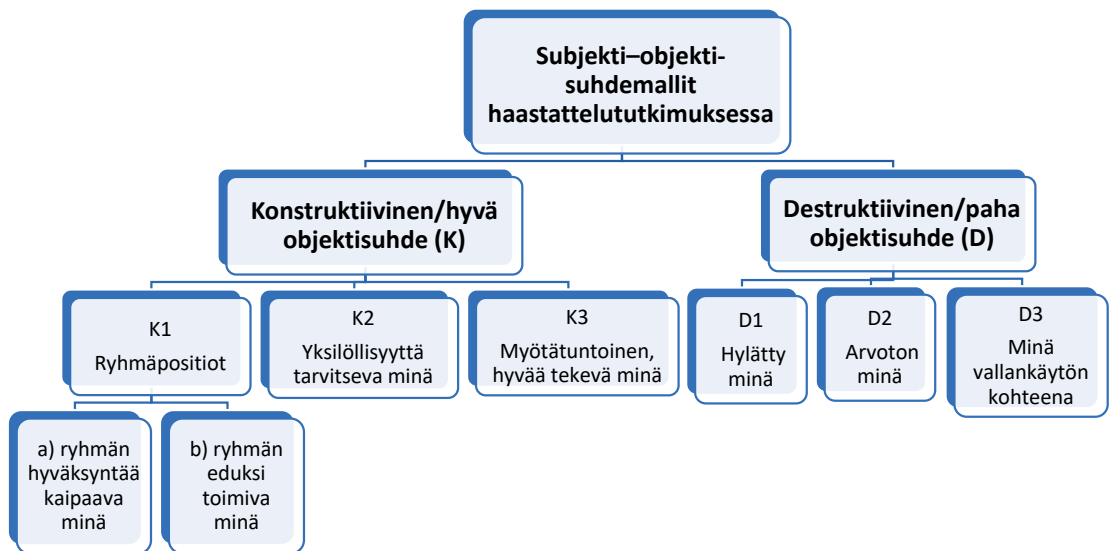
D3.1 Turhautunut, nurkkaan ajettu – rankaiseva, kontrolloiva

D3.2 Mukautuva, alistuva – hallitseva, määräävä

D3.3 Sivuuutettu – valtaa käyttävä

D3.4 Alistettu – alistava

D3.5 Kiusattu, vainottu – kiusaava, alistava



KUVIO 4. Subjektivi-objektivi-suhtemallien ylätasot ovat tässä tutkimuksessa konstruktiviivinen/hyvä (K) ja destruktiviivinen/paha (D) objektisuhde. Ylätasosta erkautuu kuusi keskitason positiota (K1, K2, K3, D1, D2, D3), joista ensimmäinen jakautuu vielä kahteen alakategoriaan (a ja b). Haastattelupuheessa kuuluvat tilannekohtaisesti toteutuvat objektisuhdemallit liittyvät aina johonkin kuudesta keskitason positiosta ja ovat joko konstruktiviivisia tai destruktiviivisia.

## 6.2 Konstruktiiviset positiot

Konstruktiivinen positio heijastaa taustalla olevaa hyvää objektisuhdetta: tällöin sisäistetty objekti edustaa lähtökohtaisesti turvallista ja rakastavaa, hyvää vanhempaa. Sisäistetty hyvä objekti antaa suojaa ja ottaa osalliseksi, arvostaa ja huomaa, luottaa ja rohkaisee. Hyvä objektisuhte tulee ilmi esimerkiksi yhteyden saamisen kokemuksena ryhmäpositioissa (K1a–b) sekä henkilökohtaisen luovan potentiaalin käyttämisenä yksilöpositiossa (K2, *yksilöllisyyttä kaipaava minä*). Yksilö voi myös samastua itse konstruktiivisen vanhemman asemaan ja sisällyttää sen subjektipositioonsa (K3, *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*), jolloin hän tietoisesti tekee hyvää muille niin omassa piirissään (*hyväntahtoisuus*) kuin usein laajemminkin (*universalismi*). K3-positio on konstruktiivisista positioista pitkälle kehittynein; se on aina tietoisin, henkilökohtaisen prosessoinnin hedelmä. K3-positiossa yksilö on kyennyt rakentamaan synteetin keskenään jännitteessä olevien ryhmä- ja yksilösubjektuksiensa välille, saattamaan yllykkeitään ja toimintatapojaan tiedostamattomalta tasolta tietoiselle tasolle ja jalostamaan toimintaansa tämän ymmärryksen valossa.

### 6.2.1 Ryhmäpositiot: ryhmän hyväksyntää kaipaava minä ja ryhmän eduksi toimiva minä

*Ryhmäpositiot* (K1a ja b) tulivat esiin haastatteluissa kokemuksina ryhmään kuulumisesta ja ryhmän jäsenyydestä, sosiaalisen tuen ja yhteyden saamisena, toisen huomioimisena ja sosiaalisena tunnustuksena yhteisön sisällä, yhteyden saamisena toisiin sekä nähdyksi ja kuulluksi tuleminen kokemuksina. Syvänä pohjavirtana tälle positiolle on *rakastettu–rakastava*-objektisuhdemalli, jolloin ryhmä koetaan ”hyvänä ja rakastavana äitinä”; suojelevana, hyväksyvänä, elävänä, elinvoimaisena ja arvostavana objektina. Ryhmään kuulumisen kokemus tässä tutkimuksessa liittyi sosiaalisiin tilanteisiin, kollegiaalisen vuorovaikutuksen tyyliin, osallisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, esihenkilöiden ja kollegoiden osoittamaan tukeen, soittotilanteessa syntyneisiin yhteyden kokemuksiin sekä kokemukseen työyhteisön jäsenyydestä (riippumatta työsopimuksen vakinaisuudesta).

*Ryhmäsubjektius* on se yksilön puoli, joka liimaa ryhmän ryhmäksi. Se on pitkälti tiedostamaton ja usein regressiivinen, mutta myös välttämätön ryhmän syntymiselle. Jos ryhmän jäsenissä dominoi ainoastaan yksilösubjektius, on kyseessä ryhmän sijaan joukko yksilöitä, joilla on pelkästään henkilökohtaisia pyrkimyksiä eikä halua kuulua ryhmään tai toimia ryhmän hyväksi. Voidaan ajatella, että mikäli kyseessä olisi ryhmä yksilöitä, muokkautuisi joukon keskinäinen vuorovaikutus varsin

julmaksi, itsekkääksi ja välinpitämättömäksi. Mikäli yksilö kokee, että ryhmä hyväksyy hänet ja arvostaa häntä yksilönä, vastaa se hänen sisäistettyä representaatiotaan hyvästä äidistä, jolloin myös yksilö- ja ryhmäsubjektiuden välinen jännite vähenee.

### **Tilannekohtaisesti toteutuvia objektiuhdemalleja kategoriassa K1:**

Seuraavassa sitaatissa ilmenee tilannekohtainen K1-objektisuhte, jota voisi kutsua sanaparilla *rakastettu – rakastava*. Muusikolta kysyttiin, miten hän näkee työnsä voimavaratekijät, mikä häntä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, energisoi ja motivoi viikosta toiseen:

– – jos orkesterissa koetaan niin, että me ollaan joukkue, me ollaan kaikki tärkeitä ja me yhdes tehdään tätä juttua. Se että kollegat tukee toisiaan myös huonoina päivinä. Mä koen, et se mun olo siel orkesteris on turvallinen, koen oloni turvalliseks. Se on semmonen, mikä tuo tosi paljon voimavaroja. Silloin kykenee hämmästyttäviin juttuihin.

Muusikon puheessa kuuluu kokemus turvallisen yhteisön jäsenenä, ja tämän kokemuksen varassa hän voi käyttää ammatillista potentiaaliaan ja jopa ylittää itsensä. Kuvauksessa dominoi haastateltavan ryhmäsubjekti, halu kuulua yhteisöön, ja puheessa heijastuu selkeästi se, kuinka tärkeä voimavara soittamisessa on *kokemus ryhmäjäsennydestä*. On myös mahdollista, että ryhmässä haetaan jäsenten välistä samankaltaisuutta, jolloin kyseessä on *kokoumaryhmätasoinen*<sup>64</sup> kokemus.

Seuraavassa sitaatissa heijastuu tilannekohtainen K1-objektisuhte *arvostettu – arvostava*. Jousisoittaja kuvailee, minkälaista on onnistunut äänenjohtajien ja tuttujohtajien välinen kommunikaatio.

Se, mikä mun mielestä toimii, on semmonen et se äänenjohtaja puhuu sektion jäsenenä, niin kuin arvoisilleen kollegoille. Mut jos se tulee jotenkin ylhäältä päin tai jotenki sillä lailla, että mä oon tässä nyt eri asemassa ku te ja tehkää te näin, niin silloin se ei toimi. Siihen tulee joku semmonen lukko. Mutta jos se kommunikaatio tapahtuu samalta tasolta

---

<sup>64</sup> Kokoumaryhmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä ydinryhmää, joka rakentuu ryhmäminätasoisesta liittoutumisesta. Ryhmän jäsenet kokevat yksilöllisyyden uhaksi ryhmälle ja ryhmän edun omana etunaan. Ryhmä toimii tällöin pitkälti tiedostamattomalla tasolla ja prosessoi asioita mustavalkoisesti, on regressiivinen ja mielihyvähakuinen eli realiteetteja kaihtava, ja sillä on käytössään primitiiviset defenssit. (Kurkela 2014, 47–50.) Ks. lukua 3.2.2.

et hei, koitetaan tässä näin ja täs vois olla hyvä näin, niin se ei oo mun mielest sen kummempaa.

Muusikko kokee, että tasa-arvoisuus ja tarpeettoman hierarkian madaltaminen vuorovaikutuksessa lisäävät yhteistyöhalua. Ryhmä koetaan hyvänä, kannattelevana objektina (äitinä), jonka eduksi on mielekästä toimia, koska ryhmä osoittaa arvostusta jäsenilleen. On myös mahdollista tarkastella sitaattia enemmän tietoisena ja analyttisenä yksilösubjektiutena kuin tiedostamattomana ryhmäsubjektiutena; haastateltavan puheesta nousee kaipuu tuttisoihtajan yksilöllisen aseman kohottamiseen eli siihen, että äänenjohtaja hyväksyisi ryhmän jäsenten yksilöllisen potentiaalin eikä ryhmä nielaisi soittajiaan. Siinä tapauksessa positio voisi olla myös yksilöllisyyttä kaipaava minä (K2).

Seuraavassa sitaatissa muusikko pohtii työyhteisön osoittaman hyväksynnän merkitystä. Puheessa heijastuu tilannekohtainen K1-objektisuhde *hyväksyntää ja arvostusta kaipaava – hyväksyvä, arvostava*:

En mä nyt ajattele, että työ määrittäis ihmisarvoa, mutta jokainen ihminen kuitenkin jollain tavalla alitajuisesti niin tekee joka tapauksessa, että vaikka sanoo, että ei mun työllä oo mitään väliä, niin oikeesti jos sä oot sellases työssä, jossa vain harva pystyy, niin totta helvetissä sillä on väliä ja totta kai sillä on merkitystä sun identiteetin ja sun yhteiskunnallisen statuksen ja ammatillisen statuksen ja kaiken kannalta, niin tottakai se on merkitsevä tekijä.

Työ määrittää voimakkaasti muusikon identiteettiä ja minäkuvaa. Puheessa heijastuu hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen merkitys identiteetin rakentumisen näkökulmasta. Tästä tarpeesta saatetaan vaieta ja omaa työtä vähätellä, vaikka tarve oli vahvasti esillä tässäkin aineistossa. Haastateltava kykenee tarkastelemaan identiteettiään analyttisesti ja rehellisesti: työllä on ja saa olla merkitystä hänen identiteetilleen – ja sen myötä yhteiskunnalliselle ja ammatilliselle statukselle. Hän tiedostaa kaipuunsa tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi työnsä kautta ja kuvaa, kuinka ”jokainen ihminen jollain tavalla alitajuisesti niin tekee”. Tässä haastateltava tulee kuvanneeksi yleisellä tasolla ihmisen tiedostamatonta ryhmäsubjektiutta eli tarvetta luoda suhde hyvään ryhmään (äitiin).

Seuraava esimerkki ilmentää toteutuneen ryhmäsubjektiuden kokemusta, jossa tilannekohtainen K1-objektisuhde näyttäisi olevan *sulautuva – suojeleva*. Sitaatissa haastateltava kertoo

kokemuksiaan voimakkaasta yhteisöllisestä flow-tilasta konsertissa muiden muusikoiden kanssa. Optimaalinen balanssi ja yhdenaikaisuus soittotilanteessa ovat seurausta kollektiivisesta ryhmän eduksi toimimisesta. Kysymyksessä voi olla myös kokoumaryhmätasoinen kokemus, jossa ryhmäsubjektiudet dominoivat ja yksilösubjektiudet jäivät taka-alalle.

Niin se oli kuin hyökyaalto. Se vaan oli ja se oli semmonen olo niinkun ois oikeesti ollu joku eläin jossain mikä se nyt on, tämmösessä niinkun eläimet menee [- -] niinkun semmonen lauma, et vaistoomalla.

Sitaatissa kuuluu kuvaus työryhmätilasta. Ryhmällä on yhteinen tahto toimia hyvänä äitinä, koota ja pitää huolta ”laumasta”, joksi haastateltava soittajistoa kuvaa. Orkesterin jäsenten ryhmäpuolet sitovat jäsenet toisiinsa, jolloin ryhmästä tulee yksi subjekti. Nähdäkseni kuvaillun kaltainen tila mahdollistuu silloin, kun jokaisen yksilöllinen potentiaali on käytössä ja sitä arvostetaan: lopputulos on tällöin enemmän kuin osiensa summa.

## 6.2.2 Yksilöllisyyttä tarvitseva minä

*Yksilöllisyyttä tarvitseva minä* (K2) pyrkii autonomiseen toimijuuteen. Positioon liittyvät yksilölliset pyrkimykset, kuten ammatillinen kasvu, onnistumiset, spontaanisuus, luovuus, uniikkisuus ja henkilökohtaiset tavoitteet. Kun yksilöllisyyden tarve tulee tyydytetyksi, taustalla oleva ryhmä koetaan tällöin yleensä turvallisena ja rakastavana ja sen koetaan kannustavan yksilöä käyttämään luovaa potentiaalia työssään. Turvallinen työryhmä kestää jäsentensä yksilölliset pyrkimykset vailla painostusta sulauttaa heitä massaansa tai muokata toistensa kaltaisiksi.

Teorian nojalla voidaan olettaa, että yksilösubjektiutus toteutuu usein tilanteessa, jossa ryhmä sallii yksilöllisen onnistumisen ja menestymisen, parhaassa tapauksessa vielä tarjoten tukeaan. Joissakin tapauksissa pyrkimys yksilöllisyyteen kuitenkin juontuu ennemminkin siitä, että oma yhteisö koetaan vaativana ja alistavana, jolloin halu irrottautua omaksi erilliseksi ja itsenäiseksi toimijaksi korostuu frustraation seurauksena. Yksilösubjektiutus on aina jossain määrin jännitteessä ryhmäsubjektiuden kanssa. Tilannekohtainen objektiisuhde voi olla esimerkiksi *luova, spontaani – turvallinen*.

### **Tilannekohtaisesti toteutuvia objektisuhdemalleja kategoriassa K2:**

Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, kuinka hän kokee muusikon työn. Puheessa näyttäytyy tilannekohtainen *utelias, rohkea – sitoutuva, rohkaiseva* -K2-objektisuhdemalli:

[koen muusikon työn] parhaimmillaan erittäin mielekkäänä, ellei suorastaan ihanteellisena ammattina [- -] saa soittaa mielettömän hienoja teoksia ja jos käy hyviä kapellimestareita, niin parhaimmillaan tää on jatkuvaa mestarikurssilla olemista [- -] mutta mikä tässä on musta kaikista hienointa, parasta tässä työssä, on se, että sä voit joka päivä haastaa ittes.

Taustalla heijastelee yksilön kokemus siitä, että hän on luottamuksen arvoinen ja voi sen turvin valjastaa voimavaransa jatkuvaan henkilökohtaiseen kehittymiseen turvallisessa ympäristössä. Itsensä haastaminen ja pyrkimys kehittymiseen ovat voimakkaita yksilöllisiä tarpeita, mutta ne ovat usein työryhmätilan edellytyksiä ja parhaimmillaan seurauksia työryhmätilasta: ryhmä, joka kestää jäsentensä yksilölliset pyrkimykset ja halun kehittyä henkilökohtaisella tasolla, hyötyy tästä useimmiten myös itse. Sisäisesti motivoitunut ja taitava muusikko inspiroi myös kollegoitaan. Teorian valossa voidaan olettaa, että yksilöllisen kehittymisen tarve heijastaa myös dominoivaa yksilösubjektiutta, joka on realiteetteihin pyrkivä. Vain realiteettien – siis oman ja muiden rajallisuuden – tunnustaminen voi olla lähtöpisteenä sille, että muusikko haluaa kurkottaa korkeammalle ja kehittyä yksilönä ja ryhmässä.

Seuraavassa sitaatissa haastateltava pohtii mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaan työhön orkesterissa ja toisaalta kamarimusiikkia soitettaessa. Hänen puheessaan heijastuvat kahdenlaiset tilannekohtaiset objektisuhdemallit: *mukautuva, alistuva – hallitseva, määräävä* (orkesteri objektina) ja *luova, itsenäinen – salliva, turvallinen* (kamariyhtye objektina):

Niin sit siinä tulee kyllä semmonen, et mä haluaisin kyllä ite päättää. Ja varsinkin jos oli ajatellu jotain kovin eri tavalla, että se on ehkä semmonen missä joskus toivois, että voispa niinkun sanoo et ei, et kyllä minä teen tämän näin tai kyllä minä olin ajatellu näin. Mut yleensä se on kauheen harvinaista, et pystyis sanoo. Et sit pitää olla jo tosi tuttu kapellimestari tai semmonen ilmapiiri [- -] Siin täytyy joustaa siitä omasta, mitä on ajatellu ja se kyl joskus jurppii [- -] Kun sitä varten on kamarimusiikkiterapia. Sit saa ite päättää, et mä teen tän just näin ja kukaan ei sano, että älä tolei.

Puheessa nousee esiin halu taiteelliseen autonomiaan (yksilösubjektius), mutta samalla mukautuminen orkesterin työkuulttuurin realiteetteihin ja hierarkkiseen järjestykseen (ryhmäsubjektius, joka rajoittaa yksilösubjektisuuden kokemusta). Haastateltava kuvaa kamarimusiikin soittamista ”terapiana”, jossa on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja taiteellisiin ratkaisuihin. Orkesterissa soittamisen kokemusta konkretisoi *alistuvan minän – alistavan toisen* objektisuhde, kun taas kamarimusiisointi kuvaa selkeästi pyrkimystä yksilöllisyyteen ja autonomiaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä (yksilösubjektius). Kuvauksen objektisuhdemalli ei kuitenkaan ole defensiivinen, ja se on luokiteltu konstruktiviseksi, koska sillä pyritään tasapainottamaan ja korjaamaan tiedostetulla tasolla olevaa haitallista objektisuhdetta. Haastatellun kertomus kamarimusiikin soittamisesta antaa viitteitä työryhmätalokokemuksista, kun taas ajoittain orkesterissa yksilösubjektius tuntuu tulleen ryhmän nielaisemaksi.

### **6.2.3 Myötätuntoinen, hyvää tekevä minä**

*Myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* (K3) on positio, jossa henkilö toimii yhteisön rakentajana. Toimiessaan näin subjekti samastuu konstruktiviseen, hyvään ja oikeudenmukaiseen vanhempaan. Muissa positioissa sisäistetty vanhempi on objekti eli toinen, mutta K3:ssa kokeva subjekti. Hyvää tekevän position keskeisiä ominaisuuksia ovat antava, aikuinen ja kypsä, työryhmätalaa vahvistava minä. Useimmiten position konstruktivisuus tulee esiin työyhteisöä huomioivana, toista kunnioittavana ja muiden yksilöllistä potentiaalia tukevana toimintana. Tähän positioon kuuluvat myötätunnon osoittaminen ja psykologisen turvan luominen. Kun subjekti toimii konstruktivisesta hyvää tekevän positioista käsin, on hänen objektinsa tällöin esimerkiksi rakastettu, arvostettu, tukea saava: esimerkiksi *arvostava – arvostettu* tai *myötätuntoa osoittava – myötätuntoa osakseen saava*. Hyvää tekevän vanhemman positio edellyttää korkeamman tason prosessointia eli minuuden työstämistä kohti tiedostavaa ja realiteettihakuista yksilöpuolta.

Hyvän tekemiseen sisältyy myös vahva halu antaa yleisölle arkea kohottavia ja koskettavia kokemuksia, jolloin muusikon tilannekohtainen objektisuhdemalli voi olla esimerkiksi *hyvää tekevä elämyksenantaja – kiitollinen vastaanottaja*.

#### ***Tilannekohtaisesti toteutuvia objektisuhdemalleja kategoriassa K3:***

Seuraavassa muusikko kuvaa sitä, kuinka hän hahmottaa sen, mitä on oikeudenmukaisuus orkesterissa. Hän samastuu hyvää tekevän vanhemman positioon suhteessa omaan työyhteisöönsä,

jolloin puheessa kuuluu tilannekohtainen K3-objektisuhdemalli *vastuuta kantava, oikeudenmukainen aikuinen – suojeltu, puolustettu, nähdyksi tullut.*

– – ihmisiä pitää kohdella saman lailla. Ihmisillä on ne velvollisuudet ja oikeudet, mitä siihen hänen tehtävänkuvansa liittyy, mut sit persoonina pitää kohdella tasaveroisena. Et mun mielestä se on väärin, että "joo, se on aina semmonen" ja "se on aina semmonen", vaik sil ois tärkeetä sanottavaa ja asia ois oikea, niin siihen voidaan suhtautua vähän väheksyvästi, ku se on se tietty tyyppi, joka sen sanoo. Ja siis, et siel on se oma hierarkiansa siel orkesteris ja must se on ihan hyvä. Mä en oo koskaan kokenu sitä niinku ahdistavaksi, että mulla on esimiehiä, kaikillahan on joku esimies. Mut sit, et [- -] sekä oikeudet että velvollisuudet on ne, et ne pitää olla tyypistä riippumatta samat, se on niinku se ehkä, oikeudenmukaisuus mun mielestä.

Haastateltavan puheessa kuuluu voimakas yksilösubjektille ominainen pyrkimys realiteetteihin: jollakin kollegalla, jonka vuorovaikutustapa saattaa olla epärankentava, voi puutteestaan huolimatta olla tärkeitä havaintoja ja mielipiteitä ryhmän toiminnan edistämiseksi tai epäkohtiin puuttumiseksi. Pyrkimystä realiteetteihin kuvastaa myös haastateltavan hyväksyvä asenne orkesterin hierarkkista työkuulttuuria ja omaa asemaa kohtaan.

Erään haastateltavan puheessa heijastuu voimakas myötätuntoisen minän positio suhteessa työyhteisöön, kun hän kuvailee työnsä voimavaratekijöitä ja suhdettaan kollegoihinsa. Hän samastuu rakastavaan, arvostavaan vanhempaan, jolloin tilannekohtainen K3-objektisuhdemalli vaikuttaa olevan *arvostava, kunnioittava, työryhmätilaa ylläpitävä – arvostettu, spontaani, luova:*

Et miten voi helpottaa tai mitä minä voin tehdä jotta sun on helpompi tehdä omat työsi. Ja se on musta niin iso juttu tässä, että sillain, että mä oon valmistautunu hyvin, et kaverin on helpompi istuu siinä vieressä ja se toimii niin ku joka suuntaan, [- -] joka puolelle, mutta eniten siihen ihan viereen.

Et kyl meillä on semmonen ajatus näistä, että kaikki arvostaa toistensa työpanosta ja kunnioitetaan, annetaan hyvä työrauha ja myöskin on ymmärrys silleen, että kaikki me tehdään virheitä, et sattuu vahinkoja.

Sitaatti kuvaa yksilön tietoista halua toimia ryhmän hyväksi ja ottaa vastuuta ryhmästä. Ryhmän hyväksi tehtäviä tekoja ovat oma huolellinen valmistautuminen sekä arvostuksen ja myötätunnon osoittaminen kollegoille – nämä ovat tunnistettavia merkkejä työryhmätilan toteutumisesta.



Konstrukttiivinen myötätuntoisen, hyvää tekevän minän positio rakentaa yhteisön psykologista turvaa. Hyvää tekevän minän objekti, eli toinen, positioituu tällöin usein rohkeaksi, luovaksi, arvostetuksi ja ryhmään kuuluvaksi. Luovan muusikon objektiuhdemallit aktivoituvat kokemukseni mukaan konstruktivistien kollegoiden tai kapellimestareiden toiminnan seurauksena.

Seuraavassa muusikko kuvaa rooliaan orkesterissa. Sitaatti heijastaa tilannekohtaista K3-objektisuhdemallia *hyvää tekevää, työryhmätilaa vahvistava – hyväksyty, ymmärretty, arvostettu*:

No mä koen oman roolini sellasena, et mä oon kauan ollu tässä, mä oon aika kokenut muusikko ja osaan suhtautua rauhallisesti asioihin ja analyttisestikin ja yritän löytää eri puolia asioista ja elämäkokemukseni perusteella ymmärrän, että ihminen on monimutkanen olento ja suhtaudun hyvin ymmärtäväisesti ihmisiin ja oon valmis kuuntelemaan ja auttamaan ja yritän omalta osaltani, jos en nyt silleen tietosesti luoda hyvää ilmapiiriä, ni ainaki pitää varani, että mä en hajota sitä, koska se työilmapiirin rakentaminen on todella hidasta ja se luottamuksen rakentaminen on erittäin hidasta ja pitkäjänteistä ja kärsivällisyyttä vaativaa, mutta sen murentaminen tapahtuu kahessa sekunnissa.

Haastateltavan puheessa kuuluu pyrkimys realiteetteihin, mikä tulee ilmi suhtautumisessa ihmiseen monimutkaisena olentona sekä ymmärryksenä luottamuksen rakentamisen merkityksestä sosiaalisessa yhteisössä. Haastateltava puhuu tietoisesta yksilösubjektistaan käsin, mutta hänellä on voimakas halu rakentaa ryhmää ja tuoda oma ryhmäsubjektinsa osaksi sitä.

Eräs haastateltava pohti kollegoiden välisen vuorovaikutuksen merkitystä soittamiselle. Hän ilmentää ajatuksiaan tilannekohtaisessa K3-objektisuhdemallissa *hyvää tekevää, työryhmätilaa vahvistava – tukea saava, arvostettu*:

Ehkä sellanen tietynlainen varhaisen, mä sanon varhaisen puuttumisen malli, tai mielummin sellanen varhaisen välittämisen malli, on toimiva. Että jos huomataan, että okei nyt rupee vähän kaverilla pikkasen menee sellaseen sutivaan suuntaan [- -], niin sitten voi silleen ystävällisesti kysyä asiasta, että onks sulla jotain ongelmia tai jotain tämmöstä, niin silloin se on mahdollisesti pysäytettävissä se kierteen syntyminen.

Haastateltavan kuvaama varhaisen välittämisen malli heijastaa pyrkimystä realiteetteihin, tässä tapauksessa vaikeiden asioiden nostamista käsiteltäviksi. Haastateltava osoittaa kerronnassaan yksilöllistä myötätuntoa kollegoitaan kohtaan ja haluaa toimia ryhmän hyvää edistäen.

Elämyksenantajan positioissa muusikko on suhteessa yleisöön ja hänellä vaikuttaa aktivoituvan tilannekohtainen K3-objektisuhdemalli *hyvää tekevä, antava* (muusikko) – *kiitollinen* (yleisö):

Kyl se on aika makee sit ku on se onnistunu konsertti, että mitä voi sitte antaa yleisölle semmosia hienoja tunnelmia ja sitä elämän iloo ja pois vähä siitä arjesta mutta semmosella vähän mun mielestä tyylikkäällä tavalla, semmosella oikeesti kohottattavalla tavalla, mikä jotenkin rakentaa ihmistä hyvään suuntaan.

Haastateltava kuvasi, kuinka kokee positiivista ylpeyttä työstään orkesterissa. Puheessa heijastuu yleisötyön aikaansaama ilo ja merkityksellisyyden kokemus. Palkitsevuuden kokemus yleisötyössä heijastaa yksilö- ja ryhmäsubjektien sovittamista: muusikon työ ei palvele haastateltavalle ainoastaan yksilöllisiä tarpeita edetä uralla tai saada arvostusta osakseen, vaan hän kokee myös, että työn merkityksellisyys syntyy siitä, minkälaisia kokemuksia voi antaa yleisölleen.

***K1–K3: ryhmän hyväksyntää kaipaava minä, yksilöllisyyttä tarvitseva minä ja myötätuntoinen, hyvää tekevä minä***

Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvaa voimavaratekijöitä työssään näin:

– – niin kyllä se on se itse musiikki. Siinä tietysti voi olla välitavot... semmosii niinku väliajatuksia, monta ajatusta, että haluan saada sen menemään, mä haluan soittaa mahdollisimman hyvin, siinä on siis tämmönen henkilökohtanen aspekti, tietenkin. Jokaisellahan se tietenki on olemassa, kukaan ei halua soittaa huonosti. Ja sit on se, että totta kai siinä on mukana se, että tuntee, että työyhteisö hyväksyy sen mitä mää teen ja kapellimestari ja sit se yleisö, sitä ei saa unohtaa, se joskus tuppaa unohtumaan se, et se miksi me siellä ollaan siel lavalla. Niin sitä yritän aina muistuttaa itselleni, jos tulee vähän tiukempi paikka. Ja sit itse se musiikki, et nyt se oli semmonen ku sen pitää olla, et se kuulosti just siltä ku se pitää, et haluan sen uudestaan sen saman kokemuksen ja tälleen.

Muusikon kertomuksessa voi erottaa tilannekohtaisten objektisuhdemallien kerrostumat ja ryhmä- ja yksilösubjektien rinnakkaisuuden, joiden varaan rinnakkaiset keskitason positiot rakentuvat:

K1. *osallinen – huomioiva, arvostava* (ryhmän hyväksyntää kaipaava minä; työyhteisön ja kapellimestarin osoittama arvostus ja yhteenkuuluvuuden kokemus)

K2. *tavoitteellinen, ammatilliseen kasvuun pyrkivä – vaativa, potentiaaliin uskova* (yksilöllisyyttä tarvitseva minä; halu soittaa mahdollisimman hyvin ja pyrkiä korkeisiin tavoitteisiin)

K3. *elämyksen antaja – kiitollinen vastaanottaja* (myötätuntoinen minä; musiikki ja yleisö voimavarana).

### 6.3 Destruktiiviset positiot

Destruktiivinen positio heijastaa taustalla olevaa pahaa objektisuhdetta. Sisäistetty objekti edustaa hylkäävää ja poissaolevaa, pahaa vanhempaa. Se väheksyy, mitätöi, sulkee ulkopuolelle, kohtelee kaltain ja jättää yksin. Paha objektisuhde aktivoituu esimerkiksi ulkopuolelle jäämisen kokemuksina (D1 *hylätty minä*), mitättömyyden ja kelpaamattomuuden kokemuksina (D2 *arvoton minä*) sekä epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen kokemuksina (D3 *minä vallankäytön kohteena*). On myös mahdollista, että destruktiivinen objektisuhde aktivoituu ilman, että kukaan on tarkoituksella halunnut aiheuttaa toiselle pahaa. On kuitenkin huomioitava, että vaikka taustalla oleva destruktiivinen objektisuhde usein voimistaa tulkintoja ja voi aktivoida destruktiivisia kokemuksia myös väärinymmärryksen seurauksena, se ei poissulje sitä, että työyhteisöissä *de facto* tapahtuu epäasiallista kohtelua eri muodoissaan.<sup>65</sup> Yksilön kokemukset yhteisössä heräävät kuitenkin aina suhteessa hänen omiin objektisuhdemalleihinsa, ja sen vuoksi eri ihmiset voivat kokea samat tilanteet ja toisten ihmisten toiminnan hyvin eri tavoin.

#### 6.3.1 Hylätty minä

*Hylätty minä* (D1) kuvastaa positiota, jossa henkilö kokee tullessa ryhmänsä hylkäämäksi. Hylkäämiskokemusta kuvaavat ilmaisut ulkopuolinen, torjuttu, yksinäinen, osattomaksi jäänyt, näkymätön, epätoivottu, huomiotta jätetty. Osattomuuden kokemusta kuvaa vertaus sisarusparveen, jonka jäsenet kilpailevat sisäistetyn vanhemman (joka voi olla esimerkiksi kollega, esihenkilö tai kapellimestari) rakkaudesta ja arvostuksesta. Tästä kumpuavat usein kateuden, kilpailun, epäoikeudenmukaisuuden ja vihan kokemukset yhteisössä. Perusolettamustilan dominoimassa ryhmässä voi tapahtua sellaisten jäsenten hyljeksimistä, jotka pyrkivät yksilöllisyyteen, kyseenalaistavat ryhmän olemassaoloa tai sen toimintakulttuuria (ks. lukua 3.2.2).

#### Tilannekohtaisesti toteutuvia objektisuhdemalleja kategoriassa D1:

Seuraavassa esimerkissä muusikolta kysyttiin, saavatko hänen työyhteisössään kaikki, joita päätökset koskevat, ilmaista mielipiteensä. Haastateltava kuvaa tilannetta, jossa hänen sosiaalinen

---

<sup>65</sup> Epäasiallista kohtelua ja työpaikkakiusaamista voivat olla esimerkiksi ulkopuolelle sulkeminen, jatkuva kritisointi tai mitätöinti sekä muu uhkaava käytös (ks. lukua 2.3.1).

paikkansa on horjunut oman mielipiteen takia. Puheessa heijastuu tilannekohtainen D1-objektisuhdemalli *hylätty – hylkäävä*:

No ei aina. Tai varmaan periaatteessa saa ilmaista mielipiteensä, mutta itsellänikin on sellanen kokemus, että missä minä sitten päätin ilmaista mielipiteeni ja siitä sitten syntyi konflikti. Se oli vähän semmonen, että se liittyi nimenomaan tämmöiseen oikeudenmukaisuusasiaan mun mielestä. [- -] niin se oli semmonen juttu, mikä [- -] ehkä kaihertaa vieläkin. Siinä hiukan sitten meni kyllä sukset ristiin äänenjohtajan kanssa. [- -] ihmiset eivät kyllä sitten ilmaise aina omaa mielipidettään, ehkä sitten konfliktin pelossa tai jotain tällästä. [- -] tommoset tilanteet sitten jossain määrin liittyvät siihen hierarkisuuteen, että siellä on sitten kuitenkin se äänenjohtaja, joka päättää.

On mahdollista, että kyseisessä ryhmässä on defensiivinen pyrkimys jäsenten ja heidän mielipiteidensä samankaltaisuuteen, jolloin eriävät mielipiteet on koettu ”veneeseen keikuttamiseksi” ja uhaksi ryhmän koossa pysymiselle tai niitä ei uskalleta ilmaista hylkäämisen pelossa. Haastatellun pyrkimys yksilöllisyyteen ja ryhmän yhteisen edun ajamiseen johti konfliktin kautta hylätyn positioon, sillä äänenjohtaja ei tukenut näitä pyrkimyksiä. Konfliktissa voi myös aktivoitua *minä vallankäytön kohteena* -positio, mikäli muusikko joutuu hierarkian takia väärin kohdelluksi.

Ulkopuolelle jäämisen kokemukset saattavat korostua erityisesti sijaisten kokemuksissa. Eräs haastateltava kuvaa kokemuksiaan sijaisena tavalla, joka ilmentää *ulkopuolelle jääneen – ulkopuolelle sulkevan* -tilannekohtaista D1-objektisuhdemallia:

– – joidenkin ihmisten mielessä se on ihan siis selkeesti semmonen, et sit ku sulla on se vakipaikka ni sit sä oot sitä topyhmää ja sit ollaan me sijaiset.

Haastatellun puheessa korostuu kokemus siitä, että hänellä ei ole täysivaltaista ryhmäjäsenyyttä ilman vakituista työsopimusta – ryhmään kuulumisen kokemus ei siis täysin toteudu. Hän ei pyri varsinaisesti yksilöllisyyteen, vaan ennemminkin suree sitä, että hänellä ei ole mahdollisuutta täyteen ryhmäsubjektuuteen. Hän toimii työyhteisössä yksilösubjektistaan käsin ikään kuin irrallisena subjektina ja on siksi päätynyt ulkopuoliseen positioon.

Eräs freelancer-muusikko kertoi, miksi hän oli erityisen halukas osallistumaan tähän tutkimukseen. Hänen puheessaan heijastuu tilannekohtainen D1-objektisuhdemalli *osattomaksi jäänyt, näkymätön – itseks, välinpitämätön*:

No mun mielestä on tosi positiivista, että freelancerin ääni halutaan myös kuulla, koska se on mun mielest semmonen asia mikä ei tavallaan oo olemassa, meidän työssä. Et sitä freelancerin ääntä ei ole. Mä en osallistu kokouksiin, multa ei kysytä et mitä mieltä olet tästä, niin totta kai mä, kun kerrankin saan, kerrankin se ääni on olemassa, niin halusin osallistua.

Haastateltu haluaa selvästi erottua yksilönä, tuoda esiin näkemyksiään ja auttaa mahdollisesti muita samankaltaisessa freelancerin asemassa olevia. Hänen ryhmäsubjektuitensa kärsii, ja se on kokemuksena verrattavissa tilanteeseen, jossa vauva ei saa yhteyttä äitiin tai ensisijaiseen hoitajaansa (paha äiti). Tällöin pyrkimys yksilöllisyyteen korostuu osattomuuden kokemuksesta ja voi olla keino sietää tilanteen nostattamia vaikeita tunnekokemuksia. Vaikka työyhteisö ei tarkoituksellisesti ilmaisisi, että sijaiset olisi suljettu ulkopuolelle, voi sijaiselle kuitenkin tunnetasolla kokemus olla samankaltainen kuin ulkopuolelle jäämisessä. Tiedostamattomat ryhmäsubjektit ajavat yhteisön regressiivisiä puolia, ja teorian valossa myös ulkopuolelle sulkeminen voidaan katsoa regressiivisyydeksi. Tällöin yhteisö saattaa näyttäytyä yksilön kokemuksessa ylivoimaisena, omia etujaan ylläpitävänä ja sisäänpäin lämpiävänä objektina.

Sijaisina ja freelancereina työskentelevät joutuvat luomaan jatkuvasti uusia subjekti–objektidyadeja; he ovat säännöllisesti alkavan ryhmän tilassa liittyessään uuteen työyhteisöön, jolloin oma subjekti suhteessa ryhmäobjektiin täytyy luoda jatkuvasti uudelleen. Ryhmädynaamisen teorian valossa tilannetta voisi verrata lapseen, joka adoptoitaisiin joka kuukausi uuteen perheeseen.

Freelancer-muusikko kuvasi esiintymisjännityksensä syitä suhteessa kollegoihin, mikä kuvastaa tilannekohtaista D1-objektisuhdemallia *hylätyksi tulemista pelkäävä – ennakoimaton, arvaamaton*:

Siis mä jännitän eniten kollegoita. Mutta varmaan just sen takia, että mä koen et yleisö on kuitenkin mun puolella, koska mä soitan sitä musiikkia heille, mutta mä jännitän kollegoita sen takia, koska niitten varassahan se on et onks mul töitä vai ei.

Haastateltavan puheessa kuuluu pelko siitä, että työyhteisö objektina toimii arvaamattomasti. Hän ikään kuin ”këvelee munankuorien päällä” päivittäin: yksikin virhe saattaisi ainakin hänen oman olettamuksensa mukaan johtaa siihen, että kollegat jättäisivät hänet seuraavalla kerralla ulkopuolelle. Kyseisestä sitaatista ei käy ilmi, onko haastateltu tullut joskus työyhteisönsä hylkäämäksi tai onko hän nähnyt jollekin käyvän niin ja pelkää saman tapahtuvan itselleen. Hänen puheestaan kuuluu myös kaipuu tulla ryhmän hyväksymäksi ja tunnustamaksi jäseneksi. On

mahdollista, että pelkäävän positiossa ei ole varaa yksilöllisyyspyrkimyksiin, koska ne saattaisivat johtaa hylkäämiseen. Pelko on todellinen, sillä etenkin freelancer-muusikoilla jokainen työviikko on kuin käyntikortti seuraavia töitä ajatellen. Parhaiten jää mieleen se muusikko, joka on tehnyt osaamisellaan erityisen hyvän vaikutuksen kollegoihin. Useimmiten sijaisjärjestelyistä päättää kyseinen soitinsektio itse, eli ne ihmiset, joiden läheisyydessä sijainen on soittanut. Toisaalta aineisto osoittaa, että ainoastaan freelancer-muusikot eivät jännitä kollegoitaan, vaan samanlaisia kokemuksia on myös vakituisilla työntekijöillä. Tällöin epäonnistumisen pelko ei oletettavasti liity töiden vähenemiseen vaan sosiaalisen arvostuksen menettämiseen ryhmässä.

Eräs haastateltava kuvaa hylätyksi tulemisen pelkoa suhteessa kollegoihinsa (haastattelukysymys koski sitä, millaisiksi muusikko kokee lähimmät kollegansa ja taiteelliset esihenkilöt). Tilannekohtainen D1-objektisuhdemalli on *hylätyksi tulemista pelkäävä – vaativa*:

Niin jos mä esimerkiksi tulisin töihin ja sanoisin, et mä nukuin tosi huonosti, mul on ollut tosi vaikea yö, että mä yritän tehdä parhaani, niin sit aletaan heti tekeen johtopäätöksiä. Elikä ahaa se ei suoriudu tehtävistään tänään, eikä ehkä tulevaisuudessakaan, koska hänellä saattaa olla ensi viikollakin semmonen päivä...

Puheessa heijastuu pelko siitä, että oman haavoittuvuuden osoittaminen voisi saada kollegat tekemään oletuksia hänen työssä suoriutumisestaan. Kertomuksessa tilanne näyttäytyy kuormittavana. Henkilö kokee, että ammatillinen arvostus olisi ansaittava jatkuvasti uudestaan, ja arvostuksella olisi riski loppua koska tahansa pienen virheen seurauksena. Kertomus saattaa heijastella myös ryhmän perusolettamustilaa, eli pelko joutua ryhmän hyljeksimäksi kertoo ryhmän taistelu–pako-perusolettamustilasta ja jäsenten kyvyttömyydestä kohdata realiteetteja ja epätäydellisyyttä itsessä ja toisissa.

Jousten tuttujohtajien puhe kertoi jonkin verran ulkopuolisuuden ja näkymättömyyden kokemuksista omassa työssä, mikä kuvastaa, että he saattavat kokea ryhmäobjektin ”nielaisevan” yksilösubjektin. Tässä eräs jousten tuttujohtaja kuvaa ponnistelujen ja palkkion välistä epäsuhtaa, ja puheessa kuuluu tilannekohtainen D1-objektisuhdemalli *yksin pärjäävä – huomiotta jättävä*:

Mä oon tuttujohtaja. Ei sitä varmaan kauheesti huomioida. Kyllä se varmaan täytyy repiä tää palkkio niistä [omista onnistumisista], itse itsellensä suoda se.

Koska haastateltava kokee ryhmän jättävän hänen ponnistelunsa huomiotta, pyrkii hän itse palkitsemaan itseään. Puheessa korostuvat yksilösubjektius ja pyrkimys oman tuttisoittajuuden arvostukseen, koska ryhmä ei tarjoa hänelle riittävästi arvostusta. Tuttisoittajan asema on ryhmädynamiikan kannalta monimutkainen, sillä tehtävässä vaaditaan useimmiten sulautumista suureen sektioon niin ilmaisultaan, soittotavoiltaan kuin vuorovaikutustyylyltäänkin. Vaikka vaatimusta voidaan pitää orkesterielämän realiteettina, voi riskinä olla liukuminen kauemmas työryhmätilasta, mikäli soittajan yksilöllinen potentiaali ei saa riittävästi arvostusta. Puheesta ei erityisemmin nouse esiin ryhmän arvostus jäsentensä taidosta sulautua yhteiseen soittotapaan. On mahdollista, että sulautumisen vaatimus (jousi)sektioissa on niin sisäänrakennettu ominaisuus, että sitä pidetään itsestäänselvyytenä, jolloin ryhmässä ei ole tapana kiittää jäseniään odotusten mukaisesta työstä.

Orkesterityön rakenne edellyttää taiteellisista tavoitteista huolimatta saumatonta etenemistä (nopea työtahti, viikoittaiset uudet ohjelmistot, usein minuutin tarkkuudella säädellyt harjoitusaikataulut), työntekijöiden suostumista hierarkiaan ja kapellimestarivetoiseen johtamiseen sekä yksilön kykyä ja halua sulautua tähän systeemiin. Vaikka taiteellista työskentelyä ei ole ollut tapana liittää konemaisuuteen ja byrokraattisuuteen, on orkesterityön rakenteissa silti piirteitä, joita tarkastelen tässä yhteydessä *kriisiorganisaation*<sup>66</sup> näkökulmasta.

On merkittävä ero, toimiiko muusikko äänenjohtajan, soolosoittajan vai tuttisoittajan tehtävässä. Tuttisoittajan työ sulautumista vaativana muistuttaa enemmän kriisiorganisaatiomaisista piirteistä kuin esimerkiksi soolopuhaltajan työ, jossa on tarpeen tullen etua persoonallisesta ja vahvan erottuvasta ilmaisusta. Mikäli orkesterin työskentelylle on välttämätöntä toimia historian saatossa muotoutuneella tavalla, on nostettava esiin kysymys, voiko orkesteri toimia yksilöllistä potentiaalia vaalivassa työryhmätilassa. Jos kyseessä on sovittamaton konflikti, on keskeistä pyrkiä tukemaan muusikoita sietämään tilannetta ja ponnistelemaan hyvän työyhteisön rakentamiseksi.

---

<sup>66</sup> Kutsun tässä yhteydessä *kriisiorganisaatioksi* sairaalan, palokunnan, poliisin tai armeijan kaltaista hierarkkista ja systeemisen konemaisesti toimivaa organisaatiota. Organisaatio, joka toimii konemaisella tavalla, on ideana vanha: sen juuret ovat jo 1700-luvulla Preussin kuningas Fredrik Suuren luomassa armeijarakenteessa, ja mallin muotoutuminen on jatkanut kulkuaan käsi kädessä teollisen vallankumouksen kanssa (Morgan 2006, 15–16). Tyypillisiä piirteitä konemaisesti toimiville organisaatioille voidaan ajatella olevan seuraavat: työntekijöiden työnjako ja vastuut ovat tarkoin määriteltyjä, työ on ylhäältä päin johdettua, keskeistä johtamisessa ovat työn varmuuden maksimointi ja hallinta, ja yksilölliset näkökulmat ja tavoitteet ovat alistaisia organisaation päämäärille (Nieminen & Talja 2018, 201).

Seuraava sitaatti kuvastaa freelancerin työn ennakoimattomuutta ja kokemusta näkymättömyydestä. Puheessa kuuluu tilannekohtainen D1-objektisuhdemalli *merkityksetön, näkymätön – välinpitämätön, hylkäävä*:

– – joskus mul on semmonen olo et mä toivoisin et mä olisin silleen näkyvä, et joku tajuais et hei oikeesti, sen puhelin soi eilen ja sen piti tulla soittaaan tää Mahlerin sinfonia. Että ihmiset tajuais et mikä ponnistus se on ja siihen ei välttämättä kaikki kykene. Et joku joskus sanois et vau, [- -] hyvin meni, sä oot vast eilen saanu tietää et sä joudut tuleen tänne. Et jossain nähtäis se mun työ, koska se on vähän erilaista kuitenkin kun semmosella ihmisellä jolla on se työlista ja sit se tietää etukäteen mitä sielt tulee. Mulle saattaa [- -] aika nopeestikin joku pahakin nakki napsahtaa ja sit mennään. Ja sit tavallaan mun pitää siin samalla tajuta se, että tää pitää tehdä hyvin. Jos mä en tee tätä hyvin niin sit ei soi puhelin. Just se, että nähtäis, nähtäis ja kuultais. Ihan varmaan niinku kaikilla ihmisillä, lapsilla ja vauvoilla ja kaikilla.”

Arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden kokemukset ovat ihmisen psykologisia perustarpeita työelämässä (ks. lukua 2.1.2). Freelancerin työn haasteisiin kuuluu nopea reagointi ja joustavuus oppia uutta ohjelmistoa valtavassa aikapaineessa ja samalla sopeutua eri orkestereiden työskentely- ja sointikulttuureihin. Freelancerin asema on sikäli erityisen haavoittuva, että jokainen konsertti on kuin koesoitto, jossa työyhteisö mittaa ja arvostelee freelancerin ammattitaitoa myös tulevaisuuden työtarjouksia ajatellen. Haastateltavan puheessa kuuluu kaipuu tulla arvostetuksi ammattitaitoisena yksilönä, jolle ryhmä voisi osoittaa, että se on huomionnut freelancerin työn luonteeseen kuuluvat erityishaasteet, kuten nopean valmistautumisen. Vaikka ryhmän aiheuttama huomiotta jättämisen kokemus ei olisi tahallista vaan kiireessä tapahtunut vahinko, se voi kuitenkin yksilön tunnekokemuksena tuntua välinpitämättömyydeltä ja hylkäämiseltä ja loukata syvästi. Hylätyn positio esiintyy myös rinnakkain muiden destruktiivisten positioiden kanssa tai saattaa johtaa niihin, ja joissain tapauksissa hylätyn positio voi johtaa defensiiviseen käyttäytymiseen.

Seuraava sitaatti kuvaa hylätyn positiota tilanteessa, jossa muusikko kokee voimakasta turhautumista orkesterin epämotivoivaksi suunnitellusta työlistasta. Hänen tilannekohtainen D1-objektisuhdemallinsa vaikuttaa olevan *hylätty – hylkäävä*, mutta rinnakkaisesti myös *turhautunut, nurkkaan ajettu – rankaiseva, kontrolloiva* (D3, minä vallankäytön kohteena):

– – semmonen kiinnostus tästä työyhteisöstä, mikä on mulle ollu aina hirveen tärkeä ja lähellä sydäntä ja suorastaan semmonen intohimon kohde, niin on tullu semmosta



välinpitämättömyyttä, mikä on mulle ihan uus juttu. Enkä tykkää siitä kyllä yhtään. Et tule vähän semmonen olo, että ihan sama [- -] että jos ne suunnittelee ohjelmat näin huonosti, niin mulle on ihan sama.

Ylimieliseltä ja välinpitämättömältä kuulostava puhe heijastelee pettymystä hallintoa ja esihenkilöitä kohtaan. Tässä hylätyn positio näyttää olevan seurausta kokemuksesta, jossa muusikon potentiaali ei tule huomioiduksi ja arvostetuksi, eikä hän voi vaikuttaa tilanteeseen riittävällä tavalla. Tässä esimerkissä alun perin hylätystä ja vähätelystä positioista on tullut defensiivinen lopputulos, eli hylätty muuttuu hylkääväksi ja välinpitämättömäksi. Esimerkissä tulee ilmi, kuinka vaikea objektisuhdemalli korvataan suojaavalla mallilla ja siitä syntyy defensi: puheessa heijastuu sekä vaille jäämisen kokemus että ryhmän dominoiva toiminta suhteessa yksilöön. Defensiivisyys ylipäättään tässä tutkimusaineistossa näyttäisi olevan reaktiivinen seuraus työyhteisössä koetusta epäoikeudenmukaisuudesta, välinpitämättömyydestä tai vähätelystä eli vallankäytöstä ja hylkäämisestä, jolloin alkuperäinen objektisuhde voi olla *hylätty – hylkäävä* (D1) tai *arvoton – mitätöivä, ohittava, huomiotta jättävä* (D2).

### 6.3.2 Arvoton minä

*Arvoton minä* (D2) on positio, jossa yksilö kokee olevansa puutteellinen, viallinen, kykenemätön, pikkulapsi, avuton, epävarma, merkityksetön, näkymätön, halveksittu ja riittämätön. Usein arvottoman minän positio kulkee rinnakkain hylätyn minän position kanssa, mutta myös osana ryhmää voi kokea olevansa arvoton. Tällöin kuitenkin on todennäköistä, että ryhmäsubjektius toteutuu vain osittain tai se ”näyttää toteutuvan” ryhmän ollessa perusolettamustilassa. Myös näennäisesti tiiviin ryhmän sisällä voi olla erilaisia jännitteitä, jotka voivat aktivoida arvottoman minän mallin, vaikka ryhmä ulkoisesti tunnustaisi henkilön vertaiseksi jäsenekseen. Arvottoman minän vastapositio on tällöin halveksiva, vaativa, ylivoimainen. Esimerkki arvottoman positioista orkesterissa voi olla tilanne, jossa henkilö ryhmän vakituksena jäsenenä tai pitkäaikaisena sijaisena virallisesti ”kuuluu ryhmään”, mutta kokee toistuvasti, että hänen puhettaan ei kuulla ja huomioida tai hänen mielipiteitään mitätöidään ja vähätellään. Ilmiö saattaa tulla esiin hyvin hienovaraisin elein varsinkin harjoitus- ja soittotilanteissa, joissa pyritään välttämään muutenkin turhaa puhumista.

Kokemukseni valossa kehonkielen merkitys korostuu orkesterityössä. Etenkin jousisektioissa taaempaan istuva muusikko joutuu lukemaan paljonkin informaatiota edellä istuvien selästä, ja

puhaltajien rivimäinen istumajärjestys vaatii muusikoita tarkkailemaan lähiympäristöään sivusilmällä. Myös yhteisen hengityksen merkitys on orkesterityössä erityisen korostunut, onhan se pitkälti myös työkalu yhtenäisen tulkinnan luomisessa. Tavallista voimakkaammiksi signaaleiksi voivat tällöin nousta, saako kollegaankatsekontaktia vai ei, ja sen päättelyminen, milloin on oikea hetki esittää kysymyksiä.

Yksilö voi kokea itsensä arvottomaksi omassa minäkokemuksessaan, vaikka ryhmä ei ajattelisi niin. Arvottoman minän mallin voi aktivoida esimerkiksi tilanne, jossa yksilö kokee työnsä vaativana, mutta kokee samalla, ettei saa tunnustusta tekemistään ponnisteluista. Taustalla voi olla todellisia työyhteisössä piileviä riskitekijöitä tai heikkoa johtamista, joihin olisi tärkeää puuttua. On kuitenkin merkille pantavaa, että kaikki työntekijät eivät välttämättä positioi itseään samassa tilanteessa arvottomiksi, ja siitä syystä voidaan ajatella, että riskiryhmässä ovat ne, joilla on ollut varhaisia riittämättömyyden, kohtuuttoman vaativuuden ja halveksunnan kokemuksia ja niistä rakentuneita objektiuhdemalleja.

#### **Tilannekohtaisesti toteutuvia objektiuhdemalleja kategoriassa D2:**

Melulle altistuminen orkestereissa nousi monessa haastattelussa tarkasteluun työturvallisuuskysymyksenä. Usein tilanteet koetaan hankalina erityisesti vaskien ja puupuhaltajien keskuudessa, koska vaskipuhaltajien edessä istuvat puupuhaltajat altistuvat ajoittain varsin koville desibeleille. Eräs vaskisoittaja kuvasi kokemuksiaan, jotka heijastavat tilannekohtaista D2-objektiuhdemallia *viallinen – halveksiva*:

– – mehän ollaan niinku niitä pahiksia, kun meistä lähtee se paha ääni, ni se on ikävä puoli siinä [– –] että se mekkala mikä meist lähtee, et me ei tahdota sillä mitään pahaa. Ja se, että se on semmonen seuraus siitä, mitä se musiikki on, millä tavalla se on sävelletty, ja yritetään mahdollisimman vähän aiheuttaa semmosta turhaa meteliä, ja istumajärjestyksellä koitetaan vaikuttaa siihen, et se kuormitus ei tulis joillekki ihmisille kohtuuttomaks. Mutta oon mä törmänny joissaki toisissa paikoissa siihen, et edessä istuva muusikko ottaa sen tämmösenä henkilökohtasena väkivallantekona sen kovan soittamisen siinä takana. Se on musta aika kurjaa. [– –] Siinä tulee semmonen olo, että toi ei niinku pidä minusta.

Tilanteesta tekee haastavan ja kompleksisen se, että meluallistus on todellinen riskitekijä kuulon terveyden kannalta, mutta vaskisoittajat tekevät sitä työtä, mitä heiltä partituurin mukaan

odotetaan. Soittimet ovat kehittyneet kovaäänisemmiksi niiltä ajoilta, jolloin valtaosa keskeisestä sinfoniarepertuaarista on sävelletty (1800–1900-luvuilla). Nykyisin orkestereiden työterveyshuolto on alkanut kiinnittää paljon huomiota melulle altistumiseen, mutta aivan ongelmatonta ratkaisun löytäminen ei ole. Tilanteet saattavat kuormittaa ajoittain kohtuuttomasti myös yhteisöjen ilmapiiriä. Moni muusikko kertoi myös tässä tutkimuksessa, kuinka korvatulpilla soittaminen vaikeuttaa suhdetta omaan instrumenttiin ja muihin muusikoihin. Tällä hetkellä vallalla olevat ratkaisukeinot tuntuvat löytyvän istumajärjestysten hienovaraisesta muuttamisesta. Tilanteen monimutkaisuutta kuvaa erään puupuhaltajan kommentti:

No, jos sä oot jossain tehtaalla töissä, niin sähän voit tehdä sitä työtä aivan yhtä hyvin, jos sul on kuulosuojaimet, mutta mä en voi. Ja siin tulee se haaste just, että koska siinä pitää kuulla ne pienet nyanssit ja muiden ja osata laittaa ittensä siihen, balansoida ittensä siihen ympäriltä kuuluvaan asiaan, niin se on tosi, tosi häiritsevää niitten korvatulppien kanssa. Ja se rasittaa, se on se niinku myös kuormittava tekijä, että kun sä joudut suojautumaan siltä liian kovalta ääneltä, niin samalla sun oma suorituskyky heikkenee, sä et pysty tekemään sitä työtäs niin hyvin ku sä haluaisit.

Melualtistus on esimerkki vaikeasta eettisestä kysymyksestä: kenen etua priorisoidaan? Jos ryhmä ajaa vaskipuhaltajan etua, kokee puupuhaltaja tulleen ryhmän alistamaksi tai jos puupuhaltajan etua ajetaan, voi vaskisoittaja kokea olevansa halveksittu. Edellä kuvatussa esimerkissä muusikoiden yksilö- ja ryhmäsubjektiudet ovat voimakkaassa jännitteessä keskenään: toimiako ryhmän eduksi vai suojautuako yksilönä kuulovauriolta. Eettisesti vaikeille kysymyksille ominaista on, että niihin harvoin löytyy yhtä selkeää ratkaisua, vaan usein joudutaan liikkumaan jatkumolla, jonka ääripäistä löytyvät tässä tapauksessa vaskipuhaltajan ja puupuhaltajan työhyvinvointi. Perusolettamustiloissa oleville ryhmille on tyyppillistä realiteettien karttaminen, vaikka realiteettien punnitsemisen pitäisi olla eettisten kysymysten keskeisin lähtökohta. Kun työyhteisö kulkee kohti työryhmätilaa, sillä on myös paremmat edellytykset löytää ratkaisuja, jotka kunnioittavat yksilön hyvinvointia, mutta palvelevat myös ryhmän etua.

Eräs muusikko pohti työnsä kuormitustekijöitä ja kuvaili, kuinka hän kokee epävarmuutta siitä, mitä muut hänestä ajattelevat, koska hän toimii äänenjohtaja-asemassa. Hän kuvailee kokemuksiaan, joissa heijastuu tilannekohtainen D2-objektisuhdemalli *epävarma, miellyttämishaluinen – vaativa, ailahteleva*:

– – henkistä painetta myös aiheuttaa se, et mä mietin, mitä kollegat must ajattelee. Se on ehkä kaikkein suurin. Mä en ees mieli sitä, että yleisö ajattelee, vaan se, et mitä mun kollegat ajattelee musta. Oonks mä semmonen soittaja, et ihmiset ajattelee, et okei tohon me luotetaan, et ku toi istuu siinä, se tekee sen homman. Tai että tykkääks ihmiset musta, ku mä oon siinä, vai inhooks ne. Aina ku mä tuun siihen, niin ajatteleeks se sitä, että hitto taas toi tuli tohon. [- -] Olen kuullut siis ihmisten keskustelevan tämmösistä asioista. En itteeni kohtaan, mutta monia muita kohtaan. [- -] Semmonen omana itsenä oleminen ei välttämättä oo aina niin luontevaa tuolla, vaikka mä ite haluaisin olla oma itseni ja mun ei tarttis näytellä mitään. Joskus joutuu ottaan semmosen roolin, joka ei oo sopiva mun omaan persoonaan.

Haastateltava kertoo, että hän on joutunut ottamaan työssään roolin, joka ei tunnu sopivan omaan persoonaan. Kertomus heijastelee kokemusta työyhteisön vaativuudesta ja matalasta kollegoiden tuesta. On mahdollista, että haastateltavassa korostuu erityinen vaativuus itseä kohtaan, jolloin hän sijoittaa sisäistetyn vaatijan ryhmäobjektiin ja kokee epävarmuutta ryhmän hyväksynnästä. On eri asia pitää itseään puutteellisena kuin pelätä muiden ajattelevan niin, jos ei itse usko siihen (mikä on ennemminkin *väärinymmärretyn* positio). On kuitenkin tärkeää pohtia, miten väärinymmärretyn positio voi pitkän ajan kuluessa vaikuttaa yksilön minäkuvaan ja minäpystyvyyden kokemukseen. Kertomus saattaa kuvata myös perusolettamustilassa olevaa ryhmää: ryhmä uskoo ongelmiensa ratkeavan, kunhan johtajan paikalle saadaan tietty henkilö (parinmuodostusryhmä) tai ryhmän toimintaa ohjaa kateus ja kilpailullisuus, koska toivottuja vakansseja on tarjolla niin vähän (taistelupakoryhmä).

Seuraava sitaatti liittyy muusikon kuvaukseen siitä, kuinka henkilökohtaiset taiteelliset projektit ovat olleet hänelle tärkeä henkireikä, koska orkesterityössä hän kokee ajoittain itsensä näkymättömäksi. Puheessa kuvastuu tilannekohtainen D2-objektisuhdemalli *näkymätön – välinpitämätön*, johon muusikko on löytänyt korjaavan kokemuksen kamarimusiikin soittamisesta:

Siitä mulla on hyvä mieli, et mä oon saanu jotain aikaseks, koska työstä niin paljon häviää tonne jonnekin ja ei orkesterissa ees tule kuulluks.

Tässä sitaatissa kuvastuu yksilösubjektin kokemus siitä, että orkesterissa toimitaan ryhmäsubjektin ehdoilla (ryhmä- ja yksilösubjektin välinen konflikti), eli ryhmä on ikään kuin nielaissut yksilön. Haastateltava kuvaa objektisuhdettaan yksilöpuolesta käsin. Hän osaa sanallistaa kokemuksensa realiteettihakuisesti eikä turvaudu defenseseihin. Puheessa kuultaa läpi se, että hän

ei halua antautua ryhmälle, vaikka ei voi irrottaa ryhmäsubjektiuttaan. Se, mikä edellä kuvatun objektisuhteen erottaa hylätyn minän *näkymätön – välinpitämätön* -objektisuhteesta, on vahva arvostus itseä kohtaan ja pyrkimys ammatillisiin onnistumisiin. Haastateltavan puheessa heijastuu kokemus siitä, että koska orkesterityö tuntuu joskus kuihduttavan yksilöllisyyttä, hän haluaa vastapainoksi toteuttaa sellaisia työtehtäviä, joissa yksilöllisyys pääsee vahvasti esiin.

Pelko virheiden tekemisestä oli läsnä muusikoiden puheessa. Eräs haastateltava kertoi virheiden pelostaan, ja puheessa heijastuu tilannekohtainen D2-objektisuhdemalli *epävarma, puutteellinen, viallinen – vaativa, halveksiva*:

Se, että menet aamulla töihin ja pelkääät sitä, että tuleeko virhe tai entäs jos mä mokaan, ja sul on kokemuksia siitä, että mikä se suhtautuminen on ollu.

Kertomuksessa heijastuu epävarmuus siitä, että oma soitto ei yllä niihin ihanteisiin, joita on itselle asettanut ja joita uskoo, että yhteisö hänelle asettaa (vaativa objekti). Tällöin yksilön tunnetodellisuudessa voivat olla läsnä häpeän tunteet ja pelko halveksitukseksi tulemisesta työyhteisössä, mikäli soitto ei täytä yhteisön odotuksia. Pelko epäonnistumisesta on erilaista kuin pelko siitä, mitä muut ajattelevat: epäonnistuminen voi olla itsen hallittavissa ja kontrolloitavissa oleva asia (tai sitten ei), mutta toisten ajatteluun ja uskomuksiin ei voi vaikuttaa, jolloin kontrollin tavoittamattomissa olevan väärinymmärryksen mahdollisuus on aina olemassa. Pelkoa epäonnistumisesta saattavat ruokkia kokemukset tilanteista, joissa kollegoiden tuki on ollut heikkoa vaikeuksien tai epäonnistumisen hetkellä, eli kokemukset ryhmän ulkopuolelle joutumisesta (ryhmäminuus ei ole toteutunut). Oletettavasti pelko epäonnistumisesta saattaa toimia itseään toteuttavana ennustuksena, eli mitä enemmän virheitä pelkää, sitä todennäköisemmin niitä voi sattua – ja nämä kokemukset voivat taas ruokkia lisää epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteita. Päinvastaisesti ryhmän tuki ja psykologinen turva toimivat nostattavana voimana sille, että yksilö kykenee käyttämään ammatillista potentiaaliaan laajamittaisesti pelkäämättä, että ryhmä hylkää hänet epäonnistumisen hetkellä.

### **6.3.3 Minä vallankäytön kohteena**

*Minä vallankäytön kohteena* (D3) on positio, jossa yksilö kokee olevansa kiusaamisen, stigmatisoinnin, kontrollin, vallankäytön tai alistamisen kohteena. Tämä ilmenee esimerkiksi tilannekohtaisina D3-objektisuhdemalleina *nurkkaan ajettu – kontrolloiva; hyväksikäytetty – sadistinen tai alistettu – alistava*.

*Nurkkaan ajettu – kontrolloiva* -tilannekohtainen objektisuhdemalli tulee esiin myös taiteellisesta työskentelystä kertovassa puheessa. Eräs haastateltava kuvaa kokemusta, jossa kapellimestari ei luota riittävästi muusikoiden ammattitaitoon vaan haluaa puuttua liiallisesti kaikkiin yksityiskohtiin:

Mut ehkä se mitä ite koen, on se, että vois ehkä vähän enemmän luottaa meihin muusikoihin. Vähän enemmän antaa sitä semmosta, että noi ihmiset on tehneet tätä kymmeniä vuosia, että ihan kaikkeen ei tarvitse niinkun välttämättä... no ei hän nyt ihan kaikkeen puutu mutta joskus tulee semmonen, että anna vähän enemmän tilaa, että älä ihan niin tiukasti pidä niit ohjaksii niin me soitetaan paljon paremmin.

Muusikon kokemus herättää kysymyksen, voiko kapellimestari käyttää valtaa tavalla, joka heikentää muusikon taiteellista potentiaalia. Kertomus saattaa heijastella kapellimestarin pelkoa joutua julkisen arvostelun kohteeksi ja hänen haluaan suojata asemaansa. Muusikoiden taiteellinen ilmaisu saattaa kuitenkin kaventua merkittävästi tai muuttua ulkoa ohjatuksi, jos kapellimestari kontrolloi heitä liian voimakkaasti. Tradition näkökulmasta kapellimestarilla on kautta aikojen ollut suuri valta suhteessa muusikoihin. Ryhmädynaamisesta näkökulmasta asiaa voidaan tarkastella myös toisin: mitä kapellimestari-instituutiolle tapahtuisi, jos orkesterit toimisivat aina työryhmätilassa, jossa keskeisenä pyrkimyksenä olisi yksilöllisen potentiaalin hyödyntäminen ja kyky sovittaa yhteen olemassa olevat realiteetit (muusikoiden ammattitaito sekä sisäiset ja ulkoiset kehittymismahdollisuudet) ja kapellimestarin mielihyväpyrkimykset (taiteellisten tavoitteiden toteutuminen ja mahdollisesti julkinen menestys)?

Seuraava sitaatti kuvaa tilannetta, jossa jousisoittaja kokee, että tasapuolinen kohtelu koesoitoissa ei aina toteudu. Hän pohtii sitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, kuka saa äänenjohtajan vakanssin ja kenellä on viime kädessä valta päättää rekrytoinnista. Hän puheessaan kuuluu tilannekohtainen D3-objektisuhdemalli *sivuutettu – valtaa käyttävä*:

– – mä näen sen kuitenkin, että aikojen saatossa niin se voi olla aika pienestä kiinni, että kuka siihen päätyy. Joku, joka ei ookaan päätenyt äänenjohtajan pallille, vaan sitten istuu siellä taaempana, niin käytännössä vois olla ihan yhtä pätevä siihen työhön. Sit siinä on kuitenkin tää hierarkkinen asema, että siellä on sit tää joku, joka sanoo, että just näin tää kuuluu tehdä.

Haastateltava pohtii vallankäytön teemoja: kenellä on puheoikeus ja todellinen valta päättää koesoitoissa, kenen ammatillinen potentiaali on kokeilemisen arvoista äänenjohtajan paikalle ja

kenen ei. Haastateltava kuvaa sektorin hierarkiaa, jossa yhdellä koesoiton kautta valitulla henkilöllä on valta määrittellä, kuinka muiden muusikoiden kuuluu soittaa. Tämä esimerkki kuvaa menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja hierarkkiseen valtaan liittyviä kysymyksiä. Puheessa kuuluu myös yksilö- ja ryhmäsubjektien välinen jännite: kokeeko yksilösubjekti tullessaan ryhmän jyräämäksi, ja onko yksilöllä halu toimia ryhmän hyväksi.

Seuraavassa sitaatissa muusikko kertoo kokemuksestaan, jossa hallinnollinen esihenkilö osoitti epätasa-arvoisesti suosiotaan eräille työntekijöille ja muusikot tulivat kuulluksi eriarvoisella tavalla. Haastateltavan puheessa heijastuu tilannekohtainen D3-objektisuhdemalli *alistettu – alistava* sekä hylätyssä positiossa *osattomaksi jäänyt – itsekäs, välinpitämätön*:

– – oli semmonen olo, että jotkut ihmiset oli siellä hänen niinkun näitä bestiksiä ja jotkut selvästi – – niitä kohdeltiin vähän niinkun välinpitämättömästi.

Kyseessä saattaa olla perusolettamustilassa oleva taistelu-pakoryhmä, jossa on syntynyt erillisiä sisä- ja ulkoryhmiä, tai riippuvuusryhmä, jossa ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia epätasa-arvoisesti käyttäytyvästä johtajastaan ja kilpailevat siitä, kuka pääsee tämän suosioon. Jotkut ryhmän jäsenet saattavat kokea, että heitä kohdellaan välinpitämättömästi, kun taas suosiossa olevien ryhmäsubjektien kokemus saattaa olla hyvinkin vahva.

Myös orkesterimuusikoilla on kokemuksia työpaikkakiusaamisesta ja epäasiallisesta kohtelusta. Kiusaaminen on vakava vallankäytön muoto, jossa subjekti kokee destruktiivisen toisen (työtoveri tai esihenkilö) alistavan, stigmatisoivan, mitätöivän, kontrolloivan ja tuhoavan häntä tai työryhmää. Seuraava sitaatti on jatkoa haastateltavan kertomukselle, jossa hän on kuvannut kokemuksiaan vuosia kestävästä työpaikkakiusaamisesta. Kertoman perusteella vaikuttaa, että hänen tilannekohtainen D3-objektisuhdemallinsa on *kiusattu, vainottu – kiusaava, alistava*:

– – mutta sitten se psyykinen puoli, niin sen mä oon kokenu aika raskaaks, [- -] et se on ollu aika raskasta aikaa ajoittain ja sit välillä mä ihmettelen, et miten mä sieltä kaikesta suosta oon noussu, [- -] et se puoli on ollu siinä ikävä semmonen painajainen ja musta pilvi kaiken sen ihanan soittamisen ja mukavien kollegoiden kanssa ja sen orkesterielämän varjo.

Haastateltavan puheessa kuuluu yhtäältä voimakas pyrkimys yksilöllisyyteen ja selviytymiseen ja toisaalta vahva halu päästä yhteyteen musiikin ja muiden kollegoiden kanssa siitä huolimatta, että

yhteisössä on työpaikkakiusaaja. Taustalla heijastelee muun ryhmän osoittama tuki kiusatulle, jolloin hän toisaalta saattaa myös kokea olevansa vahvasti osa yhteisöä (*rakastettu – rakastava -K1*-objektisuhdemallin mukaisesti).

Teorian valossa voidaan pohtia, että kiusaajan destrukttiivinen positio saattaa olla seurausta esimerkiksi narsistisesta defenssistä eli ilmentymä omasta epävarmuudesta, huonomuuden tunteesta tai ulkopuolelle jäämisen pelosta. Työpaikkakiusaaminen saattaa kieliä myös perusolettamustilasta, varsinkin, jos kiusaajia on useampi (taistelu-pakoryhmä ja syntipukki-ilmio). On tärkeää tuoda esiin, että kiusaamisen juurisyyt tulee selvittää perin pohjin, jotta työntekijöiden työkyky säilyisi, oli kiusaamisen syy sitten narsistinen defensi, ryhmän perusolettamustila tai joku muu lukuisista mahdollisista syistä (ks. lukua 2.3.1).

#### **6.4 Positioiden rinnakkaisuus ja tilannekohtaisten objektisuhdemallien väliset liukumamat**

Ryhmätilanteiden kompleksisuutta kuvastaa se, että positiot ovat dynaamisessa liikkeessä keskenään. Vallankäytön ja defensiivisyyden välistä dynamiikkaa voisi kuvata teoreettinen esimerkki, jossa nurkkaan ajettu, kontrolloitu yhteisön jäsen reagoi tilanteeseen raivostumalla. Tämän seurauksena hän voi taas itse päätyä defensiiviseen positioon ja sijoittaa vihan tunteensa johonkin yhteisön jäseneseen (lohkominen, projektio, syntipukki-ilmio) tai alkaa muuten toimia yhteisöä rikkovasti. Defensiivinen positio mahdollisena vallankäytön uhriksi joutumisen seurauksena ei poista sitä tosiasiaa, että kiusaamiseen on aina viipymättä puututtava. Tällöin on tarkasteltava tilanteen kokonaiskuvaa ja pyrittävä hahmottamaan kiusaamisen kompleksista dynamiikkaa perusteellisesti. On mahdollista, että näennäisesti ryhmän hankalaksi koettu jäsen onkin juuri se, joka nostaa vaiettuja epäkohtia päivänvaloon tai on alun perin työpaikkakiusattu – ja ajautunut sen seurauksena defensiiviseen, jopa yhteisöä rikkovaan positioon.

Lähes kaikilla haastateltavilla nousi esiin positioita kaikista kuudesta keskitason positioista, jotka aineiston pohjalta olen luonut. Aineistossa oli havaittavissa positioiden rinnakkaisuutta sekä liukumaa positioista toiseen. Tästä esimerkkeinä voisivat olla primääri positio *minä vallankäytön kohteena* johtaen sekundaariin *defensiivisen minän* positioon tai *hylätty minä* johtaen *arvottoman minän* positioon. *Myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* on tavallisesti samaan aikaan *ryhmän eduksi toimiva minä*. Nämä eivät kuitenkaan ole itsestään selviä rinnakkaispositioita, sillä ryhmän eduksi



toimiminen ei välttämättä ole hyvän tekemistä, mikäli ryhmän pyrkimykset ovat eettisesti ja moraalisesti heikkoja.

## 7 Toimintatutkimus ja työnohjausmetodin kehittämistyö

Tämän toimintatutkimusosion on tarkoitus tukea muusikoiden työnohjausmetodin kehittämistä esittelemieni teoreettisten lähtökohtien ja toteuttamani haastattelututkimuksen tarjoamassa viitekehyksessä (ks. lukuja 2–6). Työnohjausmetodini kehittämisen perustana ovat lisäksi työnohjaus- ja lyhytterapiakoulutuksissa omaksumani teoreettis-metodologiset periaatteet.

Saamani työnohjauskoulutus on systeemis-psykodynaamisesti orientoitunut. Psykodynaaminen viitekehys (ks. lukua 3.2) luo vahvan pohjavireen koko työnohjausprosessille: ohjattavan aiemmat kokemukset ovat tärkeää materiaalia nykyhetkessä nousevien tunnekokemusten, ajatusten ja olettamusten peilaamisessa. Yksilöpsykologisten ilmiöiden hahmottaminen antaa myös pohjaa ryhmädynaamisten ilmiöiden ymmärtämiselle ja yhteisöllisten ratkaisujen pohtimiselle.

Systeeminen viitekehys tarjoaa mahdollisuuden tarkastella kokonaisuuksien ja toisissaan kytköksissä olevien tekijöiden välistä dynamiikkaa. Erilaisia systeemisesti tarkasteltavia tasoja työnohjauksessa voivat olla esimerkiksi yksilö, yhteisö, organisaatio ja sen hierarkia, kyseinen toimiala ja sen yhteiskunnallinen paikka. Systeemisen viitekehysten valossa eri tasot ovat dynaamisessa liikkeessä keskenään kuin kellon koneisto; jos yksi osatekijä jollain tasolla muuttuu, liikuttaa se myös muita tasoja. Tästä esimerkkinä mainitsen yhteiskunnalliset taloudelliset resurssit, jotka muuttuessaan vaikuttavat yksilöön ja yhteisöön joko lisäten tulevia toimintamahdollisuuksia tai rajaten niitä.

Suorittamani kognitiivinen lyhytterapiakoulutus perustuu kognitiivis-behavioraaliseen käyttäytymisterapiaan ja toimii metodissani ensisijaisesti käytännön menetelmien viitekehysenä. Käytän kognitiivista lähestymistapaa esimerkiksi silloin, kun työskentelemme ohjattavien tavoitteiden, hyvinvointia haittaavien uskomusten ja vaikeasti sanoitettavien ajatusten ja tunnekokemusten parissa. Kognitiivinen lähestymistapa voi sisältää dialogin lisäksi erilaisia toiminnallisia menetelmiä, kuten kirjoitustehtäviä, kuvamateriaalin käyttöä tai hyvinvointia tukevien asteittaisten muutosten suunnittelua ja toteuttamista.

Testasin työnohjausmetodiani luonnollisessa työympäristössä kahden muusikkoryhmän kanssa. Ryhmien muusikot oli koottu kahdesta eri suomalaisesta sinfoniaorkesterista, joista kummastakin koostui oma ryhmänsä. Esittelen tässä luvussa molemmat työnohjausinterventiot sekä prosessin eri

vaiheet eli työnohjausmetodin kehittämisen, muokkaamisen ja viimeistelyn. Työnohjausmetodi on esitelty kokonaisuudessaan luvussa 8.

Interventiotutkimuksissa nousivat esiin samat keskitason positiot kuin haastatteluaineistossa<sup>67</sup>, mutta lisäksi kuusi uutta positiota. Konstruktiivisiin ja destruktiivisiin objektsuhteisiin perustuvien aiempien positioiden rinnalle hahmottui kolme neutraalia positiota: *tarvitseva minä* (N1), *havainnoiva minä* (N2) ja *tutkiva minä* (N3). Uusia konstruktiivisia positioita interventioissa olivat *tyytyväinen minä* (K4) ja *refleктоiva minä* (K5) ja uusi destruktiivinen positio oli *uhattu minä* (D4), ks. kuviota 5.

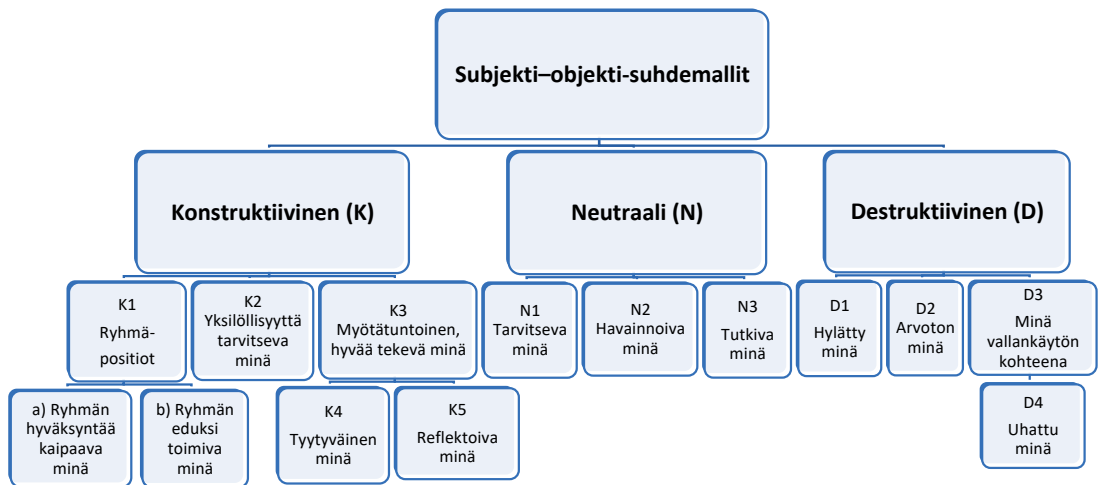
Neutraaleissa positioissa taustalla olevien objektsuhteiden affektit eivät erotu samalla tavalla kuin konstruktiivisissa ja destruktiivisissa positioissa, mutta neutraalit positiot voivat johtaa taustalla olevien objektsuhteiden vaikutuksesta joko destruktiivisiin tai konstruktiivisiin positioihin. Esimerkiksi *tarvitsevan minän* positio (N1) voi kehittyä joko konstruktiiviseksi tai destruktiiviseksi positioiksi. Tarvitsevuus on neutraali ja inhimillinen ilmiö, ja mikäli yksilö kokee tarpeensa tyydyttyksi, hän voi päätyä *tyytyväisen minän* positioon (K4) tai ryhmäpositioihin (K1a ja K1b). Toisaalta, mikäli yksilö kokee, että hänen tarpeisiinsa ei toistuvasti vastata, hän voi päätyä destruktiivisiin *hylätyn minän* (D1) tai *arvottoman minän* (D2) positioihin.

*Havainnoivan minän* (N2) ja *tutkivan minän* (N3) positiot voivat johtaa konstruktiivisiin positioihin, mikäli ympäristön ja omien ajatusten ja tunnekokemusten havainnointi johdattaa yksilön reflektoimaan omaa toimintaansa (*refleктоiva minä*, K5) ja suuntaamaan aiempaa eettisempään toimintaan (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*, K3). Havainnoivan ja tutkivan minän positiot voivat myös voimistaa tulkintoja hylätyksi, arvottomaksi tai jopa kiusatuksi ja uhatuksi tulemisen kokemuksista ja johtaa näitä kokemuksia vastaaviin destruktiivisiin positioihin (D1–4). *Uhatun minän* positio (D4) on vielä voimakkaampi ja tuskaisempi kuin *minä vallankäytön kohteena* -positio (D3), sillä siihen liittyy usein voimakkaita aggressiivisia mielikuvia, kuten tässä aineistossa muusikoiden kuvaukset ”selkään puukottamisesta” tai ”ristiinnaulitsemisesta”.

---

<sup>67</sup> Haastatteluaineistosta nousseita positioita olivat konstruktiiviset positiot K1a) *ryhmän hyväksyntää kaipaava minä* ja K1b) *ryhmän eduksi toimiva minä* (ryhmäpositiot), K2 *yksilöllisyyttä kaipaava minä* ja K3 *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* sekä destruktiiviset positiot D1 *hylätty minä*, D2 *arvoton minä* ja D3 *minä vallankäytön kohteena* (ks. lukua 6).

*Myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* positioon (K3) sisältyy kypsyyden reflektoida omaa toimintaa ja tutkia ja havainnoida ympäröivää maailmaa myös etäisyyden päästä, mutta K3-positio erottaa kuitenkin näistä uusista positioista aktiivinen halu edistää hyvää ja toimia eettisesti. Neutraalit positiot *havainnoiva minä* (N2) ja *tutkiva minä* (N3) eivät välttämättä takaa eettisesti korkeatasoista toimintaa, mutta neutraaleja positioita kehittyneemmän *refleктоivan minän* (K5) positioista voi uteliaisuuden ja oivallusten kautta päätyä K3-positioon, sillä eri positioiden välillä on kehitystä ja liukumia (vrt. *hylätystä minästä* kehittyvä *arvoton minä* -positio). Määrittelen refleктоivan minän konstruktiviseksi positioiksi, koska reflektio vaatii kykyä sovittaa realiteetteja ja mielihyväpyrkimyksiä sekä kohdata itsessä puutteellisuutta, mikä edellyttää konstruktivisia, turvallisia objekti-suhteita.



KUVIO 5. Subjektii-objekti-suhdemallien affektit ovat tässä tutkimuksessa pääosin konstruktivisia (K) tai destruktivisia (D). Interventioissa löytyi myös kolme neutraalia positiota (N1–N3), joiden taustalla olevien objekti-suhdemallien affektivinen tausta ei ole selkeästi jäljitettävissä konstruktiviseksi tai destruktiviseksi. Neutraalit positiot voivat johtaa joko konstruktiviseen tai destruktiviseen positioon riippuen siitä, minkälaiseen objekti-suhdemallien galleriaan yksilö itseään tilanteessa peilaa ja minkälaisia tulkintoja hän tekee tilanteesta itsestään suhteessa muihin. Interventioissa löytyi myös kaksi uutta konstruktivista positiota (K4 ja K5) sekä yksi uusi destruktivinen positio (D4).

Konstruktivisesta positioista *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* (K3-positio)<sup>68</sup> muodostui keskeinen osatekijä työnohjausmetodissani ja metodin kehittämisessä. Työnohjausmetodin ja sen kehittämiseen tarkoitettujen interventoiden keskeinen tavoite oli K3-position mallintaminen, harjoittelemine ja saavuttaminen. K3-positioon liittyy halu pyrkiä henkilökohtaiseen kasvuun ja viisauteen, mikä voi olla työhyvinvointia rakentava voimavara ja tärkeä tekijä terveiden työyhteisöjen rakentumiselle. Kyseinen positio ei ole idealisoitu mielikuva täydellisestä (ryhmä)työntekijästä, vaan kuvaus henkilöstä, joka kykenee tunnistamaan ja tunnustamaan myös oman haavoittuvuutensa ja tarvitsevuutensa sekä näkemään sitä myös muissa ja toimimaan sen mukaisesti hyvää edistäen. K3-positiossa oleva henkilö on *työryhmätilaa*<sup>69</sup> vahvistavan työntekijän prototyyppi, ja häntä kuvaavat esimerkiksi seuraavat ominaisuudet:

Hän kykenee rakentamaan synteetin yksilö- ja ryhmäsubjektuiksiensa välille. Hän on kykenevä tiedostamaan myös oman toimintansa motiiveja ja dynamiikkaa sekä kykenee refleктоimaan ajatuksiaan, tunnekokemuksiaan ja toimintaansa. Hän pyrkii nöyryyteen, hyvän tekemiseen ja oikeudenmukaisuuteen sekä haluaa toimia eettisesti ja moraalisesti kestäväällä tavalla.

1. Hän tuntee oman vastuunsa työyhteisössä ja pyrkii osallistumaan terveen työyhteisön rakentamiseen konstruktivisella tavalla esimerkiksi huomioimalla, auttamalla, arvostamalla ja kannustamalla muita sekä tekemällä oman työnsä mahdollisimman hyvin pitäen yllä konstruktivisia sosiaalisen vuorovaikutuksen tapoja. Hän haluaa toimia työryhmätilaa vahvistavalla tavalla työyhteisön ja työelämän realiteetit huomioon ottaen sekä kykenee myötätuntoiseen toimintaan yhteisössä.
2. Hän ymmärtää, että useimmilla työntekijöillä on henkilökohtaisia ammatillisia tavoitteita, jotka voivat olla ryhmän taitotasoa rikastuttavia ja työryhmätilaa vahvistavia, eikä niitä tarvitse pitää ryhmää tai sen jäseniä uhkaavina. Hän tunnistaa omat kateuden ja kilpailullisuuden tunteensa, osaa reflektoida niitä, etsiä niiden taustalla olevia yksilöpsykologisia syitä sekä prosessoida niitä konstruktivisella tavalla.
3. Hän kykenee kypsään tunnesäätelyyn, kykenee sovittamaan ympäristölleen osoittaman kritiikkinsä oikeasuhtaiseksi ja -aikaiseksi tai pidättäytymään liiallisesta kritisoinnista ja

---

<sup>68</sup> Ks. lukuja 6.2.3 ja 8.4.2.

<sup>69</sup>*Työryhmätilainen* ryhmä kykenee työskentelemään perustehtävänsä mukaisesti, mutta hyödyntää jäsentensä erityisosaamista ja hyväksyy jäsentensä yksilöllisyyden. Ryhmän jäsenet kykenevät toimimaan kunnioittavasti yhteistyössä sekä huomioimaan yhteistyön ja yhteisön realiteetit (ks. luku 3.2.2).

epärakentavasta palautteesta yhteisen työskentelyilmapiirin hyväksi. Tunnesäätelytaitoihin liittyy kyky sietää epävarmuutta, epätäydellisyyttä ja keskenään erilaisia työskentelytapoja työyhteisössä. Hyvät tunnesäätelytaidot eivät poissulje vaikeiden asioiden esille ottamista ja niistä puhumista rakentavalla tavalla vaan antavat yksilölle voimavaroja ja edellytyksiä edistää yhteisön oikeudenmukaisia menettelytapoja ja arvostavaa vuorovaikutusta.

## 7.1 Työnohjausinterventio 1

Ensimmäisen työnohjausintervention tapaamisista kolme ensimmäistä tapahtui muusikoiden työpaikalla. Koronapandemian takia kaksi viimeistä tapaamista piti siirtää etämuotoisiksi. Tapaamisten väli oli noin kaksi viikkoa lukuun ottamatta yhtä viiden viikon väliä. Tila, jonka työnantaja osoitti käyttöömmek, oli suuri ja rauhallinen, ja saimme yhtä tahatonta keskeytystä lukuun ottamatta työskennellä täysin keskenämme. Istuimme tavallisesti ringinomaisessa asetelmassa, jossa minä työnohjaajana olin mukana. Etätapaamisissa näimme ainoastaan toistemme kasvot tietokoneen ruudulta.

Työnohjauksen alussa ohjattavat saivat ”reflektiivisen kirjoittamisen kansiot”, johon he saivat muutamasta kysymyksestä koostuvan kirjoitustehtävän (ks. liitettä C). Keräsin kansiot jokaisen ohjauskerran jälkeen analysoitavaksi. Kirjoitustehtävien vastaukset olivat minulle anonyymejä; kansioissa oli jokaisen itse valitsema koodi, jonka vain he itse tiesivät. Koska jouduimme yllättäen siirtämään neljännen ja viidennen tapaamisen etämuotoiseksi, lähetin sähköpostilla ohjattaville kysymykset heti tapaamisten jälkeen. Kaksi viimeistä kirjoitustehtävää erosivat kolmesta ensimmäisestä, koska ne palautuivat minulle sähköpostitse vastaajien omilla nimillä. Sähköpostivastausten saamisessa kesti enimmillään kaksi viikkoa, mutta vastaukset olivat paljon pidempiä ja harkitumpia kuin välittömästi tapaamiskertojen lopussa käsin kirjoitetut vastaukset.

### 7.1.1 Ensimmäinen tapaamiskerta: Prosessin alku ja ryhmäytyminen

Ensimmäisen istunnon alussa esittelin itseni ja taustani sekä kerroin tutkimus- ja työnohjaustyöstäni. Tunnelmassa oli odotusta ja yhteistä huumoria, vähän jännitystäkin. Tutustumistehtävänä muusikot saivat valita kaksi taidekuvakorttia, jotka herättivät heissä ajatuksia ja motivaatiota, inspiroivat tai resonoivat sen hetkisen olotilan kanssa. Jokainen sai esitellä valitsemansa kuvat ja kertoa, miksi kiinnostui tästä työnohjaustutkimuksesta. Esittelyissä nousivat esiin pohdinnat, kuinka on tärkeää elää täysipainoista elämää myös muusikon työn ulkopuolella,

pitää yllä hyvää suhdetta perheeseen ja luontoon tai kehittää itseään monipuolisesti. Kaikilla kiinnostus työnohjaukseen oli jollain tavalla yhteydessä haluun kurottaa tutun muusikontyön laitamille tai ymmärtää työyhteisön jännitteitä ja tehtäviin liittyviä vastuita.

On tosi hankalaa, että me ollaan tällöinen iso yhteisö, joka on lavalla, ja kaikkien persoonat on siinä, ja sit siel kohtaa ne vahvat persoonat [ – – ] se on hyvin paljon myös valtapeliä [ – – ] mä koen myös hirveän usein, että koska meidät on huippuun koulutettu sieltä lapsuudesta lähtien soittamaan, niin meiltä on jäänyt kokematta jotain psyykkisesti tosi paljon, ja me ei ehkä olla opittu niitä vuorovaikutustaitoja, mitä jotkut muut ehkä olis oppinut, tai mul on semmonen olo, ja sen takii mäkin oon aina kokenut, että meillä pitäis olla jotain koulutusta.

Sitaatti kuvastaa henkilön kykyä reflektoida muusikkoyhteisön sisäisiä jännitteitä ja kyseenalaistaa muusikoiden työkuultuuriin liittyviä konventioita ja olettamuksia. Kävimme keskustelua myös siitä, kuinka käsitys muusikoiden työhyvinvoinnista rajoittuu usein ergonomiaan ja somaattisiin vaivoihin, joihin tarjotaan asianmukaisia interventioita, mutta samalla muusikoiden psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten esiintymisjännityksen hallinta, saattavat jäädä liian vähälle huomiolle:

[Fysioterapeutti] käy meidän istumisasentoja katsomassa joka toinen vuosi – – Mä osaan kyllä istua, mutta pään kanssa on paljon enemmän tekemistä.

Sitaatissa kuvastuu ohjattavan kokema tarpeiden sivuuttaminen, koska toiveita psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämisestä ei ole hänen kokemuksensa mukaan huomioitu riittävästi (tilannekohtaisena positiona *hylätty minä*).

Esittelykierroksen jälkeen muusikot jatkoivat omaehtoista aktiivista keskustelua. Ryhmä oli hyvin itseohjautuva ja osasi keskustella kuuntelevasti ilman, että heitä tarvitsi aktivoida, eikä heille juuri tarvinnut jakaa puheenvuoroja päälle puhumisen välttämiseksi. Ryhmässä nousi esiin heti alkuvaiheessa hyvin isoja teemoja ja vakavia aiheita, kuten julkinen nöyryyttäminen, esiintymisjännitys ja sen kanssa eläminen, konfliktit, työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu kapellimestarien ja kollegoiden toimesta, seksuaalinen häirintä, johtajuus (sekä äänenjohtajatyössä että hallinnossa), kokemukset konfliktien sovittelusta, psykologinen turvallisuus ja halu rakentaa yhteistä työhyvinvointia. Havaitsin ryhmässä vahvaa motivaatiota oppia lisää työn psykososiaalisista tekijöistä, saada käytännön työkaluja omaan arkeen sekä saada tukea äänenjohtajatyöhön.

Eräs ohjattava pohti äänenjohtajien epäviralliseen esihenkilöasemaan liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia näin:

Ne ihmiset, jotka on esimiesasemassa, ei ymmärrä olevansa, eikä ymmärrä sitä velvoitetta mitä siitä tulee [ – – ] et on vaan pelkästään ne hyvät puolet ja vapaavuorot, ja [ – – ] sit unohdetaan, et siinä on valtava vastuu.

Sitaatissa heijastuu pettymys ja turhautuminen siihen, että orkesteriyhteisöissä ei korosteta riittävästi sitä, että äänenjohtajalla on myös esihenkilötehtävään verrattavia velvollisuuksia, ei pelkkiä oikeuksia tai uraa eteenpäin vievä status.

Muusikoiden esiin tuomat vaikeat aiheet nostattivat tunteita pintaan. Havaitsin ilmassa ahdistusta esiintymisjännityksestä puhuttaessa. Vaikeista konfliktitilanteista kertominen nosti äänenpainoja ja herätti vihan tunteita (konfliktien muut osapuolet eivät olleet tässä ryhmässä). Kokemuksia epäasiallisesta kohtelusta voivat aiheuttaa myös kapellimestarit:

Mä monesti mietin, että miks meidän täytyy kestää tällaista, miksi se on se hyvän muusikon merkki, että kun se [kapellimestari xx] haukkuu sua siinä koko työyhteisön edessä, niin silti [ – – ] ilme värähtämättä sä pystyt soittamaan sen soolon niin kun siihen, että ei ääni väpäjä eikä mitään. Sitten sä oot kova jätkä. Miks meillä ei saa olla herkkyyttä? [ – – ] Miks pitää olla niin kova jätkä?!

Aina on mielessä se, että [ – – ] mitä jos se [kapellimestari xx] rupee nöyryyttää mua ja mä murenen siinä? Mun mielestä meidän ei tartsis kestää sellasta [ – – ] pitäis olla se turvallinen olo, kun menee töihin, että voi antaa parastansa.

Sitaateissa kuuluu tilannekohtainen *minä vallankäytön kohteena* -positio<sup>70</sup>, mutta sen johdosta rohkaistuminen toimimaan hyvän muutoksen edistäjänä *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* -positiossa. Muusikko voi olla myös sivustaseuraajana, jolloin hän pelkää ja lamaantuu seurattessaan kollegan joutumista vallankäytön uhriksi eli on välillisesti *minä vallankäytön kohteena* -positiossa:

Muusikko 1: Kun se [kapellimestari xx] päätti, et se ristiinnaulitsee sen [muusikon yy], se oli kamala hetki meille kaikille! Ja siinä kohtaa, [ – – ] kukaan ei noussu ja puolustanu [muusikkoa yy]. Ei uskaltanu!

---

<sup>70</sup> Aggressiiviset kielikuvat ”murenemisesta” tai ”ristiinnaulitsemisesta” viittaavat jopa *uhattu minä* -positioon.



Muusikko 2: Millon me nousemme ylös, että nyt riitti?! Miks me ei tehdä sitä [puolusteta]?  
[ – – ] Me ollaan kaikki niin huojentuneita, että se en oo minä. [ – – ] Kyllä mä jonain päivänä vielä nousisin ylös!

Keskustelun myötä aktivoitui ohjattavien halu toimia vastuullisesti ja eettisesti silloin, kun joutuvat todistamaan epäasiallista kohtelua (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*). Toisaalta hyvää ilmapiiriä luova kapellimestari saa muusikoista paljon hyvää potentiaalia irti:

Kyllähän semmoset kapellimestarit, jotka luo sitä hyvää henkeä sinne ja on positiivisia, niin kyllähän jengi soittaa paljon vapautuneemmin, ja siinä on kivaa, ja silloin nauttii siitä, ja silloin se sujuukin.

Sitaatti kuvastaa, että hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen kokemus aktivoi konstruktivisen objektiivisen mallin ja saa muusikon toimimaan rohkeasti ja luovasti. Voidaan ajatella, että taustalla on muusikon kokemus psykologisesta turvallisuudesta, mikä pitää sisällään aina myös autonomian kokemuksen ja luvan olla epätäydellinen.

Konfliktitilanteet kuormittavat muusikoita ajoittain huomattavasti (*minä vallankäytön kohteena- tai arvoton minä -positio*).

Sitten on näitä ihmisiä, jotka saa sen polttoaineensa siitä konfliktista. Se on ikävää, että kun ne sattuu suuntaamaan sen konfliktinsa johonkin ihmiseen, joka taas ei kestä sellaista jatkuvaa konfliktia [ – – ] sit ne on itse silleen seuraavana päivänä niinku mitään ei olis tapahtunut, toinen on ihan sielu haavoilla, että sähän huusit mulle eilen.

Jotkut olivat kokeneet, että eivät olleet tulleet kuulluksi tai saaneet tukea konfliktitilanteissa (*hylätty minä*):

Mulle tuli sellanen olo, että jos mä menin [ – – ] sanomaan, että tämmönen on tapahtunut, ja sitten se toinen tyyppi [ – – ] kertoo ihan eri stoorin, niin sitte mulle sanotaan, että se [toinen] sanoi ihan päinvastaista [ – – ] Mulle tuli sellainen olo, et mua ei uskota, mutta sitä toista uskotaan.

Koin työnhajaajana, että työnhajauksessa syntyi turvallinen tila ja purkautumiskanava, jossa ohjattavat saivat tuulettaa kokemuksiaan ja tunteitaan ilman rajoitteita tai estoja. Mahdollisuutta keskusteluun oli selvästi odotettu, ja käsittelemättömiä asioita tuntui olevan paljon. Annoin ohjattaville alussa paljon tilaa ja aikaa puhua ilman, että olisin lähtenyt ratkomaan tai esittämään

kysymyksiä ratkaisujen löytämiseksi, keskityin validoimaan ja sanoittamaan ilmiöitä, joista he puhuivat. Luottamus tilanteen elävyyteen ja hetkessä rakentumiseen on osa työnohjausmetodia: läsnäoloa, luottamusta, levollista keskittymistä (ks. lukua 8.5.1).

Lopuksi muusikot saivat reflektiivisen kirjoittamisen tehtävän. Kysymysten ymmärtäminen ja omien tarpeiden nimeäminen saattoi aluksi olla joillekin vaikeaa. Ryhmässä oli havaittavissa toive siitä, että kun ulkoiset asiat (hankalat kollegat, joiltain osin passiiviseksi tai kaukaiseksi koettu hallintohenkilöstö, muut olosuhteet) muuttuvat, hyvinvointi lisääntyy. Näitä organisaatiotasoon ja johtamiseen liittyviä tekijöitä ei toki voi sivuuttaa systeemistä työhyvinvointia kehitettäessä, mutta tämän intervention ja työnohjausmetodin tavoite on vahvistaa ohjattavien toimijuutta, *myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* positiota ja viisauden kolmea ulottuvuutta. On selvää, että ryhmässä oli tarpeen tuulettaa tunnekokemuksia ja turhautumista sekä päästä sanomaan ääneen aiemmin vaiettuja asioita, jotta toimijuuden kehittäminen olisi mahdollista. Tapaamisessa oli monin tavoin ensiavun tuntua: valtavan paljon vakavia ja isoja teemoja, jotka vaativat tulla nähdyksi ja kuulluksi, mutta samalla ohjattavien halua kehittyä ja kehittää yhteisöä sekä saada oikeudenmukaisuutta ja järjestystä työyhteisön käytäntöihin.

Ryhmän dynamiikka vaikutti toistaiseksi siltä, että ryhmän jäsenet pyrkivät löytämään yhteisen sävelen, eivät haastamaan tai vastustamaan toistensa eriäviä mielipiteitä. Alkavan ryhmän tilassa tämä kuuluu asiaan, ja ohjattavat halusivat selvästi myötäillä toistensa mielipiteitä ja pyrkiä jopa hieman muuttamaan käsityksiään, jos kollega toi eri näkökulman esiin. Alkavalle ryhmälle tyypillinen samanmielisyyys on ryhmän kehitykseen liittyvä normaali vaihe, joka Bionin (1961) mukaan kertoo ryhmän regressiivisestä ja tiedostamattomasta hajoamisen pelosta.<sup>71</sup> Ryhmän vuorovaikutuksessa ei ollut jännitteitä, ellei lasketa lukuun tapaamisen lopussa käytyä keskustelua siitä, kuinka kukin priorisoi menojaan ja olisivatko he valmiita tulemaan työnohjaukseen vapaavuoroviikolla tai koulujen lomalla.

Työnohjaukseen kohdistuvat odotukset vaikuttivat olevan korkealla. Ryhmä oli aktiivinen keskustelemaan, joskin se saattoi olla alussa hieman taipuvainen odottamaan työnohjaajaa ratkaisemaan ongelmat ulkoapäin. Toisaalta, jos ja kun työnohjaus oli odotettua, antaa se viitteitä, että ohjaukselle on todellista tarvetta ja kysyntää myös tässä ryhmässä ja työyhteisössä. Toistuvia

---

<sup>71</sup> Ks. lukua 3.2.2.

teemoja muusikoiden puheessa olivat tarve psyykkiselle valmennukselle, esihenkilön tuelle ja psykologisen turvallisuuden rakentamiselle sekä yhteinen vastuu toisten hyvinvoinnista.

### 7.1.2 Toinen tapaamiskerta: Psykologinen turva

Edellisestä tapaamiskerrasta oli kulunut viisi viikkoa, mikä tuntui hieman alussa kankeutena päästä työskentelyyn kiinni. Pitkä väli johtui koulujen syyslomista ja vaikeudesta löytää lomien vuoksi yhteistä aikaa seuraavalle tapaamiselle. Ryhmä vaikutti kuitenkin selvästi motivoituneelta ja halukkaalta tulemaan paikalle. Tällä tapaamiskerralla keskustelu suuntautui psykologisen turvan, ammatillisen arvostuksen ja sosiaalisen hyväksymisen aiheisiin. Toin nämä teemat heti keskustelun alussa esille ja kerroin, että ne olivat asioita, joita erityisesti kuulin viime kerralla heidän puheessaan ja kirjoituksissaan. Eräs muusikko toi esiin tarpeen saada työohjauksessa käytännöllisiä työkaluja ja konkreettisia ratkaisuja työelämän hankauksiin:

Kaikki niin sanotut hankalat tyytit täällä vaan on vuodesta toiseen, ja meidän pitäis vaan oppia tulemaan jotenkin toimeen niitten kanssa. Se, mitä mä kaipaisin työnohjaukselta, on, että me saataisiin jotain sellasia työkaluja ittellemme, miten me voidaan niissä tilanteissa pystyä paremmin – –

Puheenvuoro johdatteli minut kysymään ohjattavilta, mitä asioita yksilö voi omalla kohdallaan muuttaa, minkä asioiden kanssa täytyy oppia pärjäämään ja miten tiettyjen realiteettien kanssa pärjääminen on käytännössä mahdollista. On tärkeää hahmottaa, mitkä asiat työpaikalla ovat yksilön, mitkä koko organisaation ja mitkä hallinnon vastuulla. Kaikkia kuormitustekijöitä ei voi ratkaista työnohjauksella, koska esimerkiksi epäasialliselle kohtelulle tulee olla nollatoleranssi ja siihen tulee aina puuttua esihenkilön toimesta. Eräs ohjattava kuvasi omaa vastuutaan työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi sekä kuvaili, miten työpaikkakiusaamista on joskus vaikea havaita ulkoa päin:

Hirveen paljonhan meidän käsissä on se, [ – – ] että jos me luodaan itse sellaista hyvää ilmapiiriä, niin sillon ne yksittäiset rähjääjät ja räyhääjät... tavallaan niitten se voima aina pienenee. Mut sekään ei oo niin kovin helppoa [ – – ] tietynlaista kiusaamista on myös se sellanen tosi salakavala, tosi hiljainen haitta, mitä ei ehkä sit muut välttämättä edes ymmärrä siinä ympärillä.

Edellisissä sitaateissa kuuluu yhtäältä *minä vallankäytön kohteena* -positio, toisaalta ohjatuissa heräsi vahva vastuunkanto ja toimijuus, että yksilön tiedostavalla toiminnalla on mahdollista alkaa muuttaa koko työyhteisön toimintakulttuuria (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*). Johdattelin keskustelua työpaikkakiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun tunnistamiseen. Keskustelimme virallisista määritelmistä: mitä kiusaaminen ja epäasiallinen keskustelu ovat ja mitä eivät ole (psykoedukaatio). Muusikkoyhteisöissä epäasiallinen kohtelu saattaa saada omanlaisiaan muotoja johtuen työn luonteesta. Eräs ohjattavista kuvaili myös muusikoiden herkkyyttä ja työn asettamia paineita eri tilanteisiin näin:

Sen mä oon huomannu kans ainakin itsessäni, että [ – – ] me huomataan siinä toisen soittamisessa tosi helposti eri vivahteita, niin meitä on todella helppo ärsyttää, ja sit meiltä on hirveen helppo vetää matto alta. Mä ainakin koen, että sit kun on itsellä jotain tosi vaikeeta ja vähän itsetunto muutenkin herkillä [ – – ] se ei hirveen paljon vaadi, et sul tulee semmonen et voi vitsit, nyt rupee pelottamaan.

Sitaatti heijastaa *arvottoman minän* ja *minä vallankäytön kohteena* -positioita. Kyseessä voivat olla destruktiiviset tilannekohtaiset objektiisuhdemallit, jotka aktivoituvat tilanteissa, joissa henkilö on ollut epäasiallisen kohtelun, kuten vähättelyn tai mitätöinnin, kohteena. Myös muusikoiden sisäistetty ääni on usein varsin ankara (*arvottoman minän* positio), ja kollegoiden osoittama arvostelu tai kritiikki saattavat aktivoida muusikoissa destruktiivisia objektiisuhdemalleja:

Kun me pelätään kollegoita, tai ketä tahansa, niin kyllähän se pistää niinku [kuristaa käsillä kurkkua]. Tai joskus itteeni, mä yksin siel kopissa, mä pelkään itteeni niin paljon, et siitä soitosta ei meinaa tulla mitään!

Eräs toinen ohjattava kuvasi omia tuntojaan näin:

Joitakin vuosia sitten mä vaan aattelin, että ei tää nyt voi olla näin vakavaa. Miks pitäis stressata ja menettää kaikki yöunet jonku naurettavan asian takia? Että jos soittaa väärin, niin soittaa väärin. [ – – ] Mitä sitten?! [ – – ] ja jos jotain se naurattaa, niin – –

Sitaatissa kuuluu mahdollisia heijastuksia defensiivisestä suojautumisen tarpeesta ikävien kokemusten nostattamia kipeitä tunteita vastaan. Tällöin alkuperäinen *minä vallankäytön kohteena* -positio on muuttunut välinpitämättömäksi ja etäiseksi *hylkääväksi subjektiksi*. Voidaan ajatella, että tämän kaltaisessa tilanteessa saattaa olla tapahtunut omien tunnekokemusten ja tarpeiden etäännyttämistä, koska henkilö ei ole saanut vastakaikua niille ympäristöstään. Toisaalta hän oli

ratkaissut asian suhtautumalla itseensä lempeästi, jolloin puheessa kuuluu korvaava konstruktiivinen objektiivinen malli (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* ja kyky itsemyötätuntoon):

Se on ihan kauheeta sellanen täydellisyydentavoittelu [ – – ] koitetaan nyt vähän olla armollisia itselle! Jokainen tekee virheitä.

Tämän jälkeen ryhmä alkoi keskustella eri työrooleista ja niihin liittyvistä erilaisista kuormitustekijöistä. Eri instrumenttien ja työtehtävien väliset erot ovat suuria:

Mä oon miettiny aika paljon, että mikä on tuttisoittajan ja äänenjohtajan [ero], et miten se voi olla tuttisoittajallekin tosi stressaavaa tää koko homma [ – – ] Eniten ihmiset stressaa niitä kollegoita ympärillä, niin se on varmaan se kaikista stressaavin asia tuttisoittajalla. [ – – ] Sit kun sä soitat siellä ihan roskaa, se on tosi noloa!

Sitaatissa kuuluu halu välttää virheitä ja sen taustalla oleva pelko epäonnistumisesta kollegoiden edessä, mikä kuvastaa *arvottoman minän* positioon kohdistuvaa ahdistusta. Eräs ohjattavista kuvasi, että erityisesti sooloesiintymisissä on mahdollista päästä tilaan, jossa uskaltaa ottaa riskejä ja kokea voimakasta minäpystyvyyden tunnetta (*yksilöllisyyttä tarvitsevan minän* positio):

Kyl ne parhaat esiintymiskokemukset on [ – – ] on sellanen olo, että jee, nyt mä pääsen esittämään tän ihanan kappaleen [ – – ] et on sellanen mahtava fiilis, niin uskaltaa ottaa niitä riskejä, ja jos sieltä joku stiplu tulee, niin sitä tavallaan ei edes noteeraa, katse on jo niissä seuraavissa jutuissa, sitä ei jää märehcimään!

Tuttisoittajan kokemus omaan työhön vaikuttamisen rajallisuudesta ja ammatillisen tunnustuksen kapeudesta tuli keskustelussa esiin monella tavalla. Ohjattavat määrittelivät parhaille esiintymiskokemuksille ominaiseksi sen, että on saanut valita itse konserttiohjelman ja pystynyt harjoittelemaan sen hyvin (vrt. Deci & Ryan 2000, joiden mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet ovat autonomia, minäpystyvyys ja pärjääminen).

Tuttisoittajan kokema halu vaikuttaa omaan työhönsä saattaa olla ristiriidassa tuttisoittajan tehtävään liitetyn tarinamallin kanssa, johon seuraavan sitaatin valossa liittyy vahvasti sopeutuminen ja käskyvallan alla oleminen. Ristiriita voi myös johtaa arvostuksen ja autonomian puutteen kokemuksiin (*hylätty minä* ja/tai *arvoton minä*).

Eihän tässä tuttisoittaja määritä muuta kuin sen, että kymmeneltä töihin ja kahdelta pois. Kaikki muu on ylhäältä alaspäin. [ - - ] Mun työnkuva on se, että mä en koskaan sano mihinkään mitään. Mulla on kyllä mielipiteitä ja niitä kuuluu bäkkärillä. [ - - ] Siellä [tutissa] on [ - - ] paljon sellaista hiljaista ammattitaitoa, joka ehkä kamarimusiikissa pääsee esiin, ei ehkä kauheasti sitten muussa. [ - - ] Tuttisoittaja ei ole tänä päivänä mikään *dumb ass* [ - - ] Mä voin kertoa sulle, että näitä mielipiteitä kuulee kyllä!

Sitaatissa kuuluvat yhtäältä destruktiiviset positiot (*arvoton minä* tai *hylätty minä*), mutta toisaalta vahva pyrkimys autonomiaan ja halu antaa omalle osaamiselle sille kuuluvaa arvoa (konstruktiivinen *yksilöllisyyttä tarvitseva minä* -positio). Tuttisoittajan puheessa kuului useampaan otteeseen väsymys siihen, että ketään ei kiinnosta tuttisoittajien ehdotukset tai tarpeet työssä (matala autonomia: tilannekohtainen *hylätyn minän* positio). Puhe voi myös ilmentää kynnistymistä tai tunteiden etäännyttämistä, mikä saattaa olla seurausta ponnistelujen ja palkkion välisestä epäsuhdasta tai työuupumusoireilusta. Tällöin yksilö voi siirtyä haitallisten kokemusten myötä objektisuhteen vastakkaiseksi osapuoleksi. Ohjattavien kuvaamat kokemukset olivat jossain määrin keskenään vastakkaisia. Heidän puheessaan korostuivat erilaiset kokemukset tuttisoittajana ja äänenjohtajana tai jousisoittajana ja omaa stemmaa soittavana puhaltajana.

Keskustelussa nousi myös esiin huoli siitä, että jos muusikko ei pääse pitkään aikaan soittamaan sooloa, voi esiintymisjännitys pahentua:

Mä huomaan kans sen, että jos mä en pitkään aikaan soita ykköstä, niin kyl se on kauhee kynnys sitten soittaa yhtäkkiä joku iso soolo [ - - ] Sitten jos ei oikeesti kahteen vuoteen soita sitä sooloa niin - -

Esiintymisjännityksen kokemus linkittyy usein minäkuvaan, uskomuksiin itsestä ja toisista sekä vaatimuksiin, joita muusikko itselleen asettaa. Jännittäminen on pitkälti sosiaalinen ilmiö, sillä ryhmä asettaa yksilölle tietyt normit ja laatuvaatimukset, joita olisi tarpeen noudattaa, jotta voi olla ryhmän jäsen. Kysymyksessä on siis pitkälti myös ryhmäminuuden asettama paine sulautua ryhmään.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> On myös tärkeää huomioida, että ihminen luonnostaan jännittää sitä, mikä hänelle on tärkeää ja merkityksellistä. Voidaan ajatella, että työtä haittaavan esiintymisjännityksen taustalla on aina jonkin verran destruktiivisia objektisuhdemalleja, jolloin muusikko on tyypillisesti *arvottoman minän* positiossa. Tämä tulee erottaa positiivisesta esiintymisjännityksestä eli fokusta ja suoritusta parantavasta optimaalisesta vireytymisestä, joka on evoluutiossa rakentunut biologinen mekanismi ja hyödyttää esiintyjää. Tällöin esiintymisjännitystä ei koeta kärsimystä aiheuttavana,

Ryhmä puhui esiintymisjännityksestä useaan otteeseen. Jännittäminen liittyy myös siihen, että moni muusikko toivoo haasteita ja haluaa haastaa itsensä siitä huolimatta, että saattaa kokea voimakasta esiintymisjännitystä. Hakasen ym. (2021) mukaan työssä kehittymisen mahdollisuus vaikuttaa jopa enemmän työn imun syntymiseen kuin autonomian kokemus. Esimerkiksi jousten tuttisoiittajalle voi olla ammatillisesti merkittävää ja positiivisesti kehittävää päästä työskentelemään välillä etupulttiin:

Jos henkilökohtaisesta mielipiteestä kaivataan jotain osviittaa, niin mä oon kokenut sen paitsi haasteena niin nimenomaan positiivisena asiana, että joskus on saanu mahdollisuuden sektion päätöksellä tehdä vaikka [äänenjohtaja]sijaisuutta. [ - - ] Mä oon kokenut ne tilanteet totta kai haastavana, mut tuleepa harjoiteltua vielä enemmän. [ - - ] Ylivoimaisesti helpoin pultti on se ykköspultti. [ - - ] Kivaa vaihtelua, koska sitten se tuttipuurtaminen on... se on tuttipuurtamista!

Keskustelimme ryhmän kanssa siitä, että jotkut tuttisoiittajat toivoisivat pääsevänsä välillä vastuullisempiin tehtäviin, kun toiset taas kokevat ne liian stressaavina. Äänenjohtajan paikalla saattaa joutua kestäämään kovia paineita ja kritiikkiä muiden soittajien ja kapellimestarin taholta, vaikka moni muusikko kokee orkesterin etupulteissa soittamisen musiikillisen vuorovaikutuksen ja yhteisöön kannalta antoisaksi. Kysymys on psykologisen turvan ja keskinäisen arvostuksen rakentumisesta yhteisössä: osoitetaanko äänenjohtajalle tukea sektion ja kapellimestarin suunnalta vai jääkö äänenjohtaja tehtävässään yksin. Kokemukset äänenjohtajatyössä voivat olla joskus varsin kuormittavia, varsinkin jos ei koe saavansa sektioltaan tukea tai joutuu epäasiallisen kritiikin kohteeksi:

Pitää olla koko ajan mielessä, että sieltä tulee se puukko hetken päästä taas niskaan. Ja se on must tosi raskas asia, ja sen takia mä ymmärrän, että kaikki ei halua olla siellä etunenässä.

Edellisessä sitaatissa nousi esiin uusi destruktiivinen positio, jota ei ilmennyt haastatteluissa: *uhattu minä* (D4). Uhattu minä on positiona vielä haavoittuvampi kuin *minä vallankäytön kohteena* - positio. Sitaatissa kuuluu uhan kokemus, pelko ”niskaan puukottamisesta”, ei pelkkä epämukavuus tai käskyttäminen. Myös yksin jäämisen kokemus äänenjohtajana voi olla kuormittavaa, jos kyseisessä asemassa oleva muusikko ei saa sektion ja työyhteisönsä tukea (*hylätty minä*) tai

---

pelottavana tai esitystä vahingoittavana, vaan yksilö voi konstruktiivisten objektisuhdemalliensa turvin pitää yllä itsearvostustansa inhimillisestä rajallisuudesta huolimatta ja suhtautua myös virheisiin hyväksyvästi ja uteliaasti.

arvostusta (*arvoton minä*) tai esimerkiksi kokee jatkuvasti vahingollista kateutta muiden soittajien osalta (*minä vallankäytön kohteena*).

Keskustelu ajautui autonomiaan, realiteetteihin sekä hyväksymisen ja toimijuuden teemoihin. Keskustelussa nousivat esiin työyhteisön tavoitteet ja arvot, jotka saattavat eri ihmisillä olla varsin erilaisia ja joiden yhteensovittaminen saattaa olla haastavaa.

Ryhmässä alkoi tulla esiin enemmän eriäviä mielipiteitä ja hieman yllätyneitäkin reaktioita, sillä ohjattavien kertomukset ja kokemukset alkoivat poiketa aiempaa enemmän toisistaan. Osa muusikoista toi esiin, että soittokunnan ylläpitäminen on raskasta ilman säännöllisiä konsertteja, kun osalla työmäärä hipoi jatkuvasti jaksamisen ylärajaa. Instrumenttikohtaiset työmäärät eroavat valtavasti jousi- ja kosketinsoittajien, puu- ja vaskipuhaltajien, lyöjien ja harpistien välillä. Eroja on jonkin verran myös jousisektioiden sisällä sen mukaan, soittaako muusikko tuttipaikalla vai äänenjohtajana. Joustien tuttisoittajilla on käytännössä lähes joka viikko töitä, kun taas joillakin muilla soittimilla orkesterista riippuen saattaa olla jopa useampi perättäinen viikko vapaata. Pitkittänyt joutilaana oleminen ja liian vähäisten ammatillisten haasteiden saaminen (riskinä työssä tylsistyminen, *bored out*) on muusikolle yhtä lailla stressitekijä kuin kokemus liian suuresta työmäärästä (riskinä uupuminen, *burn out*). Erityisesti korona-ajan harvennetut konsertit, sulut ja kokoonpanojen pienentäminen ovat näkyneet monen muusikon työmäärässä ja motivaatiossa. Eräs ohjattava kuvasi liian vähäistä työmääräänsä hieman karrikoiden (*arvoton minä, hylätty minä*):

Täähän on ihan naurettavaa siis tää meidän työn tekeminen täällä, että moneen kuukauteen [ - - ] meitä ei tarvita edes täällä [ - - ], niin miten sä motivoit sitten ittes treenaamaan? [ - - ] Kyllä se rupee vähän jännittää sitten välillä, kun sä oot kahdeksan kuukautta ollu sienimetsällä!

Toisaalta ohjattava osoitti kypsyyttä ymmärtää tilanteen realiteetit ja hyväksyä tilanteeseen liittyvät reunaehdot (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*; realistinen optimismi, itsemyötätunto ja tilannekohtainen huumori):

Pakkohan sun on oppii elämään sen asian kanssa! Pitäiskö mun nyt sit ruveta stressaamaan siitä joka helvetin päivä kotona, että voi vitsi kun ei oo töitä - -

Aloimme pohtia ryhmän kanssa, mitkä ovat jokaisen yksilölliset työskentelyä rajaavat realiteetit, minkä realiteettien kanssa kukin voi elää, mitä kukin voi muuttaa ja mihin kukin voi aktiivisesti



vaikuttaa (realistinen optimismi). Keskeistä työnohjauksessa on vahvistaa ohjattavien toimijuuden kokemusta, jonka vastakohta on uhriutumisen. Tärkeitä pohdittavia kysymyksiä realiteettien hyväksymisen ohella olivat: Mitä voisin oppia ja opetella? Missä voin kehittyä (suhtautumistavat, taidot)? Realiteettien hahmottaminen on yksi työnohjauksen ydinkysymys, ja se vaikuttaa resilienssiin. Selvensin myös, että ilmiöstä puhutaan nykypsykologiassa muun muassa tunne- ja ongelmasuuntautuneena sopeutumismekanismina (psykososiaalinen edukaatio).

Ryhmässä nousi esiin myös turhautumisen tunteita. Muusikot kertoivat toiveistaan päästä kehityskeskusteluun esihenkilön kanssa, mutta tässä orkesterissa keskusteluja ei ole järjestetty vuosikausiin. Tämä voi kertoa hallinnon ja muusikoiden välisestä kommunikaatiovajeesta ja siitä, että esihenkilön tuki on voitu kokea puutteellisena. Tilanteessa saattaa piillä työssä uupumisen tai alentuneen työhyvinvoinnin riski, jolloin apua haetaan usein työterveyspsykologin vastaanotolta (*hylätty minä*):

Ei minkään näköisiä [kehityskeskusteluja] ole ollut sataan vuoteen, onhan se nyt ihan hölmöä! [ – – ] Psykologille on sitten työhyvinvoinnin puolella pitkä jono...

Pohdimme yhdessä, miten sovittaa kuulluksi tulemisen ja yksilöllisten tarpeiden realiteetit itse kunkin muusikon kohdalla. Se, että kaikki tulisivat yhtä aikaa kuulluksi ja että kaikkien tarpeisiin vastattaisiin aina täysin tasapuolisesti, ei usein ole realistista. Työhyvinvoinnin kannalta saattaa olla kuitenkin haitallista, jos joku jää jatkuvasti tarpeineen ja ajatuksineen sivuutetuksi (*hylätty minä, arvoton minä*). Eräs ohjattavista kuvasi realiteettien ja tarpeiden välistä kompromissia näin:

Että kun ollaan tiimissä, niin mikä sitten olis jollain tavalla se kiva *kasi plus* kaikille tiimin jäsenille? Se on varmaan se semmonen realiteetti [ – – ] mitään kymppiä ei voi kaikille saadakaan!

Sitaatti kuvastaa kykyä sovittaa realiteetteja ja mielihyväpyrkimyksiä ja heijastaa konstruktiivisia objekti-suhteille ja kypsää reflektiivistä suhtautumista vaille jäämisiin (*reflektiivinen minä, myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*).

Tilannekuva prosessin tässä vaiheessa oli lupaava sen suhteen, että ohjattavat osasivat tuoda yksityiskohtaisia ongelmakohtia esiin ja sanoittaa kokemuksiaan monipuolisesti. Keskustelu oli intensiivistä ja virtaavaa. Ryhmässä oli tunnistettavissa toimijuutta ja aktiivista vastuunkantoa. Keskustelu eteni henkilöstöhallinnolle osoitettuihin tarpeisiin ja odotuksiin saada aiempaa

enemmän esihenkilön tukea (mahdollinen *parinmuodostusryhmä*, ks. lukua 3.2.2). Ryhmä ilmaisi myös selkeästi tarpeensa saada työnohjaajalta käytännöllisiä ratkaisuja. Tarve saada konkreettista apua saattoi osaltaan luoda minulle paineita onnistua työnohjaajana, mutta pyrin tietoisesti hidastamaan tahtia ja välttämään ulkokohtaisten niksien tai helppojen ratkaisujen antamista ennen kuin olemme käsitelleet ohjattavien minäkuva ja objektisuhdemalleja syvemmällä tasolla. Työnohjaajana jouduin yhtä aikaa säilömään omia epävarmuuden tunteitani ja ryhmän minuun osoittamia inhimillisiä odotuksia. Pohdin myös ryhmädynamiikkaa havainnoidessani, voisiko ryhmässä olla hienoista kilpailua johtajuudesta.

Pohdiskelin tapaamiskerran jälkeen, mahtavatko ohjattavat mieltä kirjoitustehtäviä ohjaustilanteen jälkeen ja voiko tehtävistä kehkeytyä myöhemmin uusia oivalluksia vai unohtuvatko tehtävien kysymykset saman tien. Toistaiseksi kukaan ei ole ilmaissut pitävänsä kirjoittamisesta, ennemminkin tehtävään liittyi kokemuksia sen vaikeudesta tai epämukavuudesta.

### **7.1.3 Kolmas tapaamiskerta: Sisäinen puhe**

Kolmannella tapaamiskerralla keskustelu alkoi vaivattomasti kuulumisten vaihtamisella, ja ryhmä vaikutti pääosin avoimelta ja tyytyväiseltä tulemaan työnohjaukseen. Ohjattavien puheessa kuului myös uusia oivalluksia orkesterityön realiteeteista, joista keskustelimme edellisellä kerralla. Ajoittain joidenkin ryhmäläisten puheessa oli lakonisia sävyjä ja mustaa huumoria, mikä kuului esimerkiksi tapana väheksyä omaa asemaa orkesterissa.

Keskustelu soljui kohti ”sisäistä puhetta” (objektisuhdemallit) ja muusikoille varsin tyyppillistä vaatavuutta ja täydellisyyden tavoittelua. Vaativuuden taustalla saattaa heijastella vaativa objektisuhde, jolloin henkilö kokevana subjektina saattaa olla *arvottoman minän* positiossa tai *minä vallankäytön kohteena* -positiossa. Eräs ohjattavista kuvasi omaa itsekriittisyyttään näin:

Just se, että kun on pedanttinen luonne [ – – ] semmonen, että kulmakarvat ojossa ja nyt työpaikalle ja töihin, niin mä en aina jaksa itseäni! [ – – ] Silloin kun mä otan lomaa itsestäni, se menee jostain syystä kuitenkin [ – – ] ihan kivasti, se soittaminen ja tekeminen. Sellainen pilkun nussiminen ei toimi ollenkaan.

Pohdimme yhdessä, kenen ääni taustalla on. Osa oli sitä mieltä, että taustalla on oma ääni, kun toiset olivat sitä mieltä, että kyseessä on sisäistetyn vanhemman tai opettajan ääni.

Mä oon ihan kauhee mitä mä puhun itselleni, just että mä kiroilen kun mä harjoittelen  
[ - - ] Oppilaille mä en koskaan sano rumasti.

Kyllä mä monesti ajattelen edelleen, että mitä [opettajani xx] sanoisi tästä.

Se [opettajan ja vanhemman] puhe muuttuu omaksi puheeksi.

Jotkut ohjattavat muistelivat nuoruuden aikaista itsekriittisyyttään ja pohtivat, kuinka ovat vanhemmiten alkaneet suhtautua itseensä lempeämmin ja rennommin (kyky itsemyötätuntoon ja realistiseen optimismiin; *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*):

Niistä ajoista on onneksi rauhoitettu aika paljon.

Kyllä mä puhun tänä päivänä paljon kauniimmin itselleni kuin vuosikymmeniä sitten.

Avoimen ja reflektiivisen keskustelun edetessä ryhmässä alkoi herätä myös jaettua inhimillisyyttä. Aloimme pohtia *attribuutiövääristymän* vaikutuksia muusikon työssä eli sitä, eli kuinka omia onnistumisia selitetään usein henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja epäonnistumisia selitetään sen sijaan ulkoisilla tekijöillä. Ohjattavat pohtivat, että tilanne saattaa olla muusikkona myös päinvastoin, jos oma instrumentti toimii notkeasti, soitto sujuu ja työtehtävät onnistuvat vaivatta:

Sit osaa kaiken, kaikki onnistuu! Osa soittaa prima vistaa ja kaikki on hirveen helppoa ja hauskaa, mut sit tulee taas se piru siihen olkapäälle, että niin, se on se [soitin xx] joka nyt soittaa, etkä sinä!

Puheessa heijastuu kielteinen minäkuva ja *arvoton minä* -positio, jotka saattavat liittyä ankaraan tilannekohtaiseen objektisuhdemalliin.

Kerroin, että alamme jatkossa työstää työkaluja, joita ohjattavat voivat käyttää myös tämän intervention jälkeen. Painotin, että työnohjaajana en voi ratkaista asioita ohjattavien puolesta, mutta voin tukea heitä ratkaisujen etsimisessä ja hahmottamisessa. Keskustelimme myös itsemyötätunnon vaikeudesta sekä myötätunnon ja empatian erosta (psykososiaalinen edukaatio).

Seuraavaksi pyysin ryhmää piirtämään intuitiivisesti vapaalla tyyllillä, miten kukin hahmottaa itsensä osana työyhteisöä ja organisaatiota. Tehtävän oli tarkoitus toimia ohjattavien oman ajattelun työkaluna ja ajatusharjoituksena. Tehtävä osoittautui joillekin vaikeaksi, eikä visuaalinen ilmaiseminen tuntunut herättävän ryhmässä kovinkaan paljon innostusta. Tiedon ja systeemisten

rakenteiden visualisointi ei olekaan kovin tavallista muusikon työssä muuten kuin nuottikirjoituksen keinoin, ja tämä kuului myös ohjattavien kommenteissa ja huumorissa.

Huomautin ohjattaville, että tässä tehtävässä heidän puheessaan kuului varsin paljon ankaruutta ja vaativuutta itseään kohtaan (ankara objektiuhdemalli, *arvottoman minän* positio), mikä sai aikaan ohjattavissa naurua. Keskustelimme, että muusikot eivät usein innostu toiminnallisista tehtävistä, ja eräs ohjattava arveli syyn olevan perfektionismissa:

Siinä on just se, kun meidän pitäis olla niin kauheen hyviä kaikessa. Nytkin meidän olis pitänyt osata piirtää joku tosi hieno...

Keskustelimme, kuinka uusien taitojen opettelu tai uuden harrastuksen aloittaminen tuntuu herkästi aktivoivan muusikoissa ankaran sisäisen äänen (*arvoton minä*), vaikka ohjattavien puheessa kuuluikin musta huumori ja oman ankaruuden pitäminen naurettavana.

Kysyin ohjattavilta, miksi heistä olisi pelottavaa epäonnistua jossain uudessa tehtävässä. On mahdollista, että soittamiseen liittyvä ekspertiisi ja sen määrittämä minäkuva ovat muotoutuneet niin varhain muusikon kasvun rinnalla, että muusikon on vaikea sietää itseään, jos ei osaa jotain muuta taitoa tai muun genren soittotapoja erinomaisesti heti (*arvoton minä*):

Eikö nyt aikuinen ihminen tiedä, että kun aloittaa jonkun uuden asian, niin sitä ei osaa?!  
Mä oon aina halunnut soittaa [xx genren musiikkia], mutta mä en voi koskaan aloittaa sitä, kun mä en osaa heti täydellisesti.

Jokainen ohjattava piirsi kuvan ja esitteli sen ryhmälle. Kaikki kuvat olivat informatiivisia ja kuvastivat piirtäjien suhdetta yhteisöönsä. Kriittinen suhtautuminen tehtävään ei indikoinut lainkaan ohjattavien piirtämisen ja visuaalisen hahmottamisen taitoja. Keskustelimme kuvissa näkyvistä suhteista ja jännitteistä, omasta asemasta ja siihen liittyvistä vaatimuksista, omasta motivaatiosta ryhmän sisällä, omasta toiminnasta ja tilan tarpeesta. Kerroin, että kyseessä on tapa hahmottaa itseä osana organisaatiota ("*organization in the mind*", organisaatio objektina). Ryhmässä oli tehtävää purettaessa suorastaan hilpeä tunnelma, kuvat ja niihin liittyvät kertomukset herättivät kanssahjattavissa hyväntahtoista naurua. Keskustelimme edelleen sisäisestä puheesta ja sisäistetyistä malleista, mutta en puhunut ohjattaville teoreettisella tasolla enkä käyttänyt *objektisuhdemalli*-sanaa.

Saattaa olla, että vaikeita aiheita, kuten sisäistä ääntä ja omaa paikkaa yhteisössä, oli ehkä helpompi käsitellä huumorin keinoin kuin vakavasti puhuen. Nauru saattaa joissain tapauksissa olla defensi, mutta mielestäni tämä ryhmä osasi ja uskalsi puhua rehellisesti ja avoimesti vaikeistakin aiheista. Tulkitsen, että naurulla pyrittiin lujittamaan ryhmää ja ilmaisemaan ryhmän hyväntahtoisuutta ja jaettua inhimillisyyttä. On mahdollista, että nauru ja huumori saivat tilaa, kun ohjattavat onnistuivat tunnistamaan ankan, perfektionismia vaativan sisäisen syyttäjensä: voidaan ajatella oman toiminnan ja uskomusten prosessoinnin alkaneen.

Ryhmä alkoi hahmottaa objektisuhdemallien merkitystä työssään, kun puhuimme esimerkiksi konflikteista ja huutamisesta. Eräs ryhmän jäsen kertoi lapsuudessa kokemastaan huutamisesta ja jäi pohtimaan pitkäksi aikaa, vaikuttaako varhainen kokemus hänen herkkyyteensä kokea konfliktit erityisen ahdistavina työpaikalla:

Meidän isä oli sellainen tosi kiivas, kun me oltiin lapsia [ – – ] siksiköhän se [huutaminen työpaikalla] on niin hirveätä? [ – – ] Oliko se joku tällöinen lapsuuden kokemus, mikä sieltä tulikin mun päälle yhtäkkiä?

Sitaatissa kuuluu *minä vallankäytön kohteena* -positio. Jos on lapsuudessa kokenut vanhempien huutamisen ja aggression ahdistavana, on mahdollista, että sympaattinen hermosto virittyy herkästi vielä aikuisenakin lapsuuden kokemusta muistuttavissa tilanteissa ("taistele tai pakene" -tila). On tärkeää mainita, että toistuva huutaminen työpaikalla luokitellaan epäasialliseksi kohteluksi, eikä se ole sallittua. Tavoitteeni oli kuitenkin tässä yhteydessä saada ryhmää tarkastelemaan destruktiivisia objektisuhdemallejaan ja rohkaista heitä rakentamaan korvaavia konstruktivisia malleja ja omaa toimijuuden kokemustaan.

Vastuuta omasta toiminnasta ja tunnesäätelystä sekä niiden vaikutuksesta työyhteisöön kuvastaa erään ohjattavan sitaatti (reflektiivinen viisaus, *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* -positio):

Riippumatta siitä onko mä hyvällä tai huonolla tuulella päivän mittaan, olis hyvä pyrkiä kohti näitä [positiivista vuorovaikutusta] [ – – ] Sehän edellyttää myös sen, että osaa kammata naamansa ja käsitellä asiansa ja pahat olonsakin [ – – ] Negatiivisia tunteita on ihan turha pakoilla, niitä tulee, mutta tavallaan että on vastuussa siitä, kun tää on tiimipelaajien työpaikka.

Jäin keskustelun edetessä pohtimaan erityisesti tuttisoittajien asemaa, koska heillä on melko vähän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä (matala autonomia). Riskinä voi olla, että jotkut tuttisoittajat kokevat olevansa *arvottoman minän* tai *hylätyn minän* positiossa. Yhteisön toiminta saattaa vahvistaa entisestään näitä positioita, jos tuttisoittajia ei kuunnella tai heidän työnsä ei osoiteta sosiaalista tunnustusta ja arvostusta. Ilmiöstä tekee kompleksisen se, että hierarkkiset rakenteet ovat osa vuosisataista traditiota ja hierarkialla on myös orkesterin toimintaa sujuvoittava vaikutus. Hierarkia voi olla osalle muusikoista kuormitustekijä, ja muusikoiden hyvinvoinnin kannalta voi olla ongelmallista puolustaa hierarkiaa mitätöimällä yksilön kokemuksia. Kaikki eivät myöskään koe hierarkiaa ongelmallisena. Pohdin, kuinka voisin työnhajauksen keinoin tukea hierarkiasta kuormittuvia muusikoita, mutta samalla tuoda esille hierarkisiin rakenteisiin liittyvän epätasa-arvon, joka vaatisi syvällistä toimintakulttuurin ja rakenteiden tarkastelua.

Mikäli aihe herättää keskustelua, työnhajauksessa voi olla hedelmällistä tarkastella syvemmin hierarkian luonnetta ja sitä, mitä sen on tarkoitus ensisijaisesti palvella. Käytännössä hierarkia palvelee ainakin soinnillista ja ilmaisullista yhtenäisyyttä sekä tiedonkulun ja päätöksenteon tehokkuutta, mutta joskus sen taakse saattaa kätkeytyä muitakin agendoja, kuten yksittäisten muusikoiden urakehityksen ja ammatillisen statuksen vahvistamista. Hierarkiasta on usein vaikeaa keskustella rakentavasti, koska orkestereissa on ryhmiä, joiden henkilökohtaisia intressejä se palvelee. Jos hierarkiaa madallettaisiin, se saattaisi rikkoa äänenjohtaja-asemassa olevien muusikoiden oikeusturvaa tai horjuttaa sellaisia tuttuja rakenteita, jotka moni kokee turvallisiksi. Työnhajajana en voinut alkaa kyseenalaistaa organisaatorakennetta, vaikka aihe nousi tässäkin ryhmässä toistuvasti esiin sekä tuttisoittajien että äänenjohtajien näkökulmista. Jotta hierarkiasta aiheutuvaan kuormitukseen voitaisiin vaikuttaa, se vaatisi organisaatioilta ja orkesteri-instituutiolta huolellista ja eettistä pohdintaa, rohkeutta kyseenalaistaa vanhoja rakenteita, uskallusta kokeilla uusia ratkaisuja ja halua rakentaa orkesterista työpaikka, jossa jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus kasvaa ja kehittyä kykyjensä ja tavoitteidensa mukaan.

Mielestäni piirustustehtävä johdatteli yllättävän hyvin ohjattavia tutkimaan omia objektisuhdemallejaan ja auttoi heitä hahmottamaan laajempaa systeemiä, jonka osana he toimivat (omat rajat ja mahdollisuudet organisaatiossa). Kuvien kautta pääsimme monin tavoin kiinni ilmiöihin, joita työnhajauksessa on keskeistä käsitellä ja sanoittaa. Ryhmä vaikutti selvästi voimaantuneen työskentelystä. Havaitsin sitä vähemmän riippuvan ryhmän piirteitä, mitä enemmän ohjattavat alkoivat hahmottaa oman toimijuutensa merkitystä ja mahdollisuuksia.

#### 7.1.4 Neljäs tapaamiskerta: Arvotyöskentely

Tapaaminen toteutettiin etämuotoisena, koska olin altistunut koronavirukselle muutamaa päivää aikaisemmin. Ryhmä oli saanut viime kerran jälkeen kotiin arvotyöskentelytehtävän (ks. liitettä B), jossa he saivat kartoittaa omia arvojaan ja niiden tärkeyttä.<sup>73</sup> Alun kuulumisissa ainakin eräs ryhmän jäsen toi heti esiin, kuinka hän oli alkanut ihan uudella tavalla miettiä työssään työnohjauksessa käsiteltyjä asioita ja havainnoida sen myötä omaa sisäistä puhettaan:

Mä huomasin kyllä että mä funtsin siellä töissä aika paljon näitä juttuja mitä me ollaan täällä puhuttu, että mä oon ruvennu kelaamaan monia asioita ja [ - - ] sitä puhetta mitä on itselleen puhunut tuolla kaksikytä vuotta pultissa, mikä tulee sillai et sitä ei huomaakaan, koska sitä on tehny niin kauan. [ - - ] Mä huomaan, että mä pystyn muuttamaan sitä [sisäistä puhetta] ja sit kun sen tiedostaa [ - - ] hyvä kun puhutaan ääneen näistä täällä [ - - ] ne on oikeestaan tosi pieniä juttuja, että vaan ajattelee vähän eri lailla. Oli hauska olla töissä ja huomata, että pystyy muuttamaan itseään vielä tämän ikäisenä siellä ja tämmösellä virkaiällä kuitenkin, niin ehkä pystyy muuttamaan asioita parempaan suuntaan.

Sitaatissa kuvastuu oivaltamisen ilo ja oman toimijuuden vahvistuminen. Kuvaus heijastaa *myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* positiota, jolloin konstruktiiiset tilannekohtaiset objektiivisuhdemallit ovat dominoivia ja positio vahvistaa henkilön kokemusta omaan elämään vaikuttamisesta.

Keskustelu oli aktiivista koko tapaamisen ajan. Kävimme läpi arvotyöskentelyn nostattamia tunteita ja ajatuksia: tehtävä oli ollut monelle todella havainnollistava ja tärkeä tapa tunnistaa omia voimavaroja. Eräs ryhmän jäsen oli jakanut hyödyllisenä pitämänsä arvotyöskentelytehtävän kaverilleen jo ennen tapaamista.

Orkesterissa on usein vain vähän tilaisuuksia puhua muusta kuin soittotyöhön liittyvistä asioista työaikana. Ohjattavat olivat kokeneet, että arvojen pohtiminen työyhteisössä voisi olla hyödyllistä.

Eikö voitais joskus vähän keskustella muistakin kuin äänten mitoista tässä bändissä?

---

<sup>73</sup> Arvot ovat ihmisen toimintaa ja valintoja ohjaavia oman elämän peruspilareita, joita voi hahmottaa esimerkiksi kysymällä: Mikä on sinulle tärkeää? Mitä kohti jaksat ponnistella vaikeinkin hetkinä? Miten haluat elää suhteessa itseesi, muihin ihmisiin ja ympäristösi? Myös ryhmillä ja organisaatioilla on omat arvonsa.

Eräs ryhmän jäsen oli kokenut, että hänelle tuli jopa paineita toteuttaa kaikkia arvoja, vaikka se ei ole mahdollista.

Mulla meinas iskee vähän paniikki [ – – ] mä oikeastaan alleviivaan noi kaikki [arvot]  
[ – – ] mulle iski jo kauhee stressi siitä ajatuksestakin, että noi on kaikki kauheen tärkeitä,  
mutta miten voi jaksaa kaikkea aina? [ – – ] Sit se kääntyykin toisin päin, et se [omat arvot]  
ei oo enää voimavara, vaan se on ihan hirvee stressi.

Sitaatissa kuuluu yhtäältä halu toimia eettisesti ja mahdollisimman kestävästi monella elämänalueella (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*), ja toisaalta ankara sisäinen ääni siitä, että kaikilla elämänalueilla tulisi toimia erinomaisesti (*arvoton minä – ankara objekti*). Muistutin, että jos tehtävän perusteella löytyy itselle viisikin keskeistä arvoa, se on varsin riittävää. Myös tässä yhteydessä itsemyötätuntoon rohkaiseminen on oleellista: kukaan ei voi toteuttaa kaikkia arvoja yhtä aikaa. On myös tärkeää tarkastella arvojen toteuttamiseen liittyviä realiteetteja ja sitä, milloin ne alkavat kääntyä voimavaratekijöistä kuormitustekijöiksi. Toin esiin, että arvotyöskentelytehtävän ei tarvitse olla kerralla valmis, vaan sen avulla voi pidemmällä aikavälillä pohtia omaa ajatteluaan ja valintojaan. On myös tärkeää tiedostaa, että arvojen tutkimisesta ei ole tarkoitus lisätä uupumusta ja riittämättömyyden kokemusta, sillä jo muutamaan arvoon sitoutuminen voi olla iso muutos sekä mielen että käytännön tasolla.

Toinen ohjattava kuvasi oivallustaan arvojen moninaisuuden yhteensovittamisesta näin:

Sen oivalsin näitä arvopapereita tarkastellessani, että [ – – ] nuorempana ei välttämättä tajunnu jotain asioita, ja nyt on tullu paljon enemmän värejä, paljon enemmän skaalaa, miten näitä kysymyksiä tarkastelee ja se on ehkä jollakin lailla hyvin eletyn elämän merkki sitten [ – – ] Jotkut asiat on kirkastunu, jotkut on jääny pois ja jotkut on yksinkertaisesti vasta tajunnu nyt myöhemmin! [ – – ] Mulla väheni se stressi, kun mä tajusin, et niin, tää on eri näköinen tää vastauskenttä eri-ikäisillä...

Sitaatissa kuuluu realistinen ja myötätuntoinen suhtautuminen itseä kohtaan sekä oman elämäkokemuksen ja eletyn elämän tarkastelu suhteessa omiin arvoihin (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*). Ohjattava kuvaa muutosta nuoruuden vaativuudesta ja mustavalkoisuudesta kohti entistä kompleksisemmän maailman ymmärtämistä ja hyväksymistä (systeeminen ajattelu). Pohdimme myös arvojen ja tekojen välistä dynamiikkaa eli sitä, mihin arvoihin omat tavoitteet linkittyvät ja kuinka arvot vaikuttavat valintoihin.



Jatkoimme keskustelua käyttäen tukena edellisen kerran reflektiivisen kirjoitustehtävän vastauksia, jotka kiteytyivät erityisesti hyvän, tukea antavan ja turvallisen työilmapiirin ympärille. Tarkempia esiin nousseita teemoja olivat jaksaminen, sopiva työmäärä, työtehtävissä kehittyminen, ammattitaidon ylläpitäminen, sosiaalisten taitojen kehittäminen, toisten rohkaiseminen ja kannustaminen sekä pienet hyvät teot, kuten hymy. Pohdimme yhdessä, mihin voimme työssämme vaikuttaa. Asioita, joita ohjattavat halusivat kirjoitustehtävän perusteella vahvistaa, olivat ”tsemppaaminen”, hyvä henki, yhteistyö, yhteisö, turvallinen, hyväksyvä ja kunnioittava ilmapiiri, kannustus ja ”klikkien” vähentäminen. Ohjattavat toivat esiin, että huonoon ilmapiiriin voi vaikuttaa keskustelukulttuurin parantamisella, pienillä arjen teoilla ja toisten huomioimisella esimerkiksi hymyilemällä.

Kysyin ohjattavilta, mitä he haluaisivat tehdä toisille ja mitä toivoisivat heille itselleen tehtävän (usein vastausten takaa heijastuvat vahvasti myös henkilökohtaiset tarpeet ja vaille jäämiset, eivät pelkät ulkokohtaiset parannusehdotukset). Puheessa nousi esiin kultaisten säännön kaltainen ajattelu (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*):

Tee toisille sitä, mitä haluaisit toisten tekevän itsellesi. Myös töissä.

Ryhmässä tuli esiin myönteisiä kokemuksia hyvästä sektiohengestä ja kollegiaalisesta tuesta, jolloin *työryhmätasoinen* toiminta palvelee sekä yksilöä että ryhmää:

Meillä on [omassa sektiossa] ihan hirveesti tota, että tietoisesti tsemppataan kauheesti [ – – ] [kollega xx] sanoi joskus tänä syksynä [ – – ] että täällä ei tarvitse pelätä virheitä, että kukaan ei tuomitse, jos tulee virhe.

Sitaatissa kuuluu ohjattavan kokemus hyvästä ja turvallisesta sektioista, jolloin positiona ovat ryhmäpositiot *ryhmän hyväksyntää kokeva minä* ja *ryhmän eduksi toimiva minä*. Kaikissa sektioissa ilmapiiriä ei koettu yhtä kannustavaksi ja kollegiaaliseksi. Seuraavassa sitaatissa kuuluu positiona *arvoton minä*:

Sitä kritiikkiä kyllä tulee, mutta en mä koe semmosta positiivista kannustusta ikinä. [ – – ] En mä kuule koskaan jos mä soitan jonkun soolon, että oli hieno soolo. En koskaan. [ – – ] Sehän on tavallaan negatiivista palautetta, että ei anneta positiivista palautetta.

Jatkoimme keskustelua esihenkilön rooliin liittyvästä ryhmäpsykodynaamikasta: ryhmän jäsenet kaipaavat usein johtajaltaan ”hyväksyvää katsetta”, mikä voi vaikuttaa esihenkilöihin kohdistuviin

odotuksiin ja projektioihin. Ryhmäpsykodynaamisen lähestymistavan mukaan jokainen ryhmään tuleva jäsen hakee ryhmästä hyväksyntää samalla tavalla kuin vauva hakee hyväksyvää ja rakastavaa katsetta ensisijaiselta hoitajaltaan.

Äänenjohtajan velvollisuuksiin kuuluu pitää viime kädessä huolta sektion yhtenäisyydestä ja kapellimestarin haluamasta musiikillisesta ilmaisusta sekä antaa sektiolle tilannekohtaisia ohjeita. Joskus kuitenkin äänenjohtajat saavat osakseen vihamielistä suhtautumista sektion jäseniltä, mikä saattaa jopa täyttää epäasiallisen kohtelun kriteerit ja vaatii työnantajan puuttumista tilanteeseen. Seuraavassa sitaatissa äänenjohtaja on positiossa *minä vallankäytön kohteena*:

Yksi ihminen ei yhtään ymmärtänyt, että miten pitäis käyttäytyä, että siellä tuli kaikkea haista vittua ja muuta naamalle [ – – ] ei se vaan ymmärtänyt, että on olemassa äänenjohtaja ja jos se äänenjohtaja sanoo jotain, niin se ei tarkoita sitä, että sä oot paska soittaja, vaan sen kuuluu sanoa, että soita lujempaa ja hiljempaa. [ – – ] Mä aina mietin, että viitsiikö tolle sanoa mitään, onko se parempi vaan olla hiljaa.

Regressiivisestä ryhmästä tietoisemmalle tasolle kehittynyt ryhmä kykenee toimimaan itse ”hyvänä vanhempana”, jolloin ryhmä kannattelee jäseniään:

Meillä [omassa sektiossa] on just toi tilanne, että ei siellä ajatella, että toi on nyt muu ylemmässä asemassa ja nyt mä siltä haluan sen hyväksyvän katseen, vaan niitä hyväksyviä katseita jaetaan koko ajan, kaikkialle. [ – – ] Mä huomaan sen, että se on ihan älyttömän tärkeitä, että siellä pitkin työpäivää vähän vilkaistaan toisiamme. Se on varmaan just se hyväksyvä katse. [ – – ] Vähän vilkasee sinne ja hymyilee, niin heti huomaa, että se pelko vähenee ja se ihminen pystyy antamaan parastaan itsestään.

Sitaatissa kuuluu erinomainen esimerkki siitä, kuinka konstruktiiviset *ryhmäpositiot* toteutuvat: kukin ryhmän jäsen kokee kuuluvansa ryhmään ja saavansa ryhmän jäsenten tuen, ja samalla he voivat ponnistella ryhmän hyväksi ja antaa osaamisensa ryhmän käyttöön. Esimerkki kuvastaa tilannetta, jossa ryhmän psykologinen turva toteutuu ja soittajien taidollinen potentiaali vapautuu käyttöön. Toin esiin, että tunneilmastoa on tärkeää johtaa arjen tasolla, ei sivuta ainoastaan satunnaisissa kehityskeskusteluissa tai työhyvinvointipäivissä. On tärkeää pohtia, mikä on se pienin yksikkö, jota yksittäinen muusikko voi työpaikallaan ja yhteisönsä toimintakulttuurissa muuttaa. Näistä voisi mainita ainakin hymyn ja hyväksyvän katseen, joita ohjattavat itse toivat aiemmin esiin, jolloin pienten tekojen kerrannaisvaikutukset voivat olla merkittävät.

Pohdimme arjen keinoja sovittaa työelämän realiteetit ja löytää ratkaisuja työyhteisön haasteisiin. Ohjattavat pohtivat käytännön toimia ja niiden edellytyksiä:

Mä koen, että mun tehtävä myös sektion johtajana on luoda se ryhmähenki, mutta mä tarkotin sillä vaan sitä, että ihmisten pitäis ymmärtää, että he ovat myös osa sitä luomisprosessia.

Sitaatista käy ilmi, että äänenjohtaja tuntee vastuunsa ryhmän hengen ja toimintakulttuurin luomisessa (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä; ryhmän eduksi toimiva minä*), mutta siihen tarvitaan koko ryhmän osallistumista ja vastuunkantoa. Tämä ei tällä hetkellä välttämättä kaikkialla toteudu (mahdollisesti perusolettamustilainen johtajastaan *riippuva ryhmä*).

Hyvän edistäminen ryhmässä tapahtuu usein *prototyypin*-mallin<sup>74</sup> (Haslam ym. 2012, 109–146) mukaisesti: johtaja toimii ryhmän prototyypinä ja luo myönteiseksi koettua sisäryhmäkulttuuria, johon ryhmä haluaa samastua ”osana meitä”. Prototyypimalli ei kuitenkaan ole aukoton. Työyhteisöissä voi aina olla niitä, jotka eivät yksilöpsykologisista tai muista syistä johtuen kykene samastumisprosessiin ja yhteisen hyvän rakentamiseen, vaikka johtaja toimisi esimerkillisesti ja monet myönteiset ilmiöt yhteisössä voisivat kertautua samastumisprosessin myötä.

Keskustelussa alkoi nousta hyvin isoja ja herkkiä aiheita muun muassa katkenneista ihmissuhteista ja anteeksiantamisesta. Kertomukset herkistivät ryhmää syvemmälle luottamuksen tasolle, ja ryhmä yhdessä pohti anteeksiantamisen merkitystä myös työelämässä. Keskustelussa alettiin pohtia myös selvittämättömien konfliktien vaikutusta työyhteisölle:

Anteeksiantaminenhan on just se asia, joka on maailman vaikein asia. Ja se [selvittämättömät konfliktit] on mikä kuormittaa meitä ihan järjettömästi ja se voi kuormittaa meitä ihan hautaan asti...

Sitaatissa heijastuu suru siitä, kuinka paljon selvittämättömät ristiriidat ja konfliktit kuormittavat työyhteisöä vuosienkin päästä. Ohjattavan puheessa kuuluu vahva halu toimia rakentavasti ja työyhteisöä elvyttäen (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*). Työyhteisöissä vapautuisi valtavan

---

<sup>74</sup> Prototyypisyys (*prototypicality*) on ominaisuus, joka ilmentää, missä määrin tietyn kategorian jäsen edustaa koko kategoriaa (Haslam ym. 2012, 301).

paljon energiaa, jos vanhoista kaunoista ja riidoista voitaisiin sopia ja ne voitaisiin antaa anteeksi. Suru selvittämättömistä konflikteista kuuluu seuraavassa sitaatissa:

Musta on kauheen turhauttavaa, että ihmiset sit jää niihin kiinni ja hankaloittaa omaa ja muitten elämää jäämällä jurnuttamaan semmisiin asioihin, mitkä... ei oo mitenkään relevantteja... [ - - ] Kun me kerran kohdattais ne ja sovittais, että voitaisko me nyt jo lopettaa, että voitaisko nyt antaa anteeksi ja mennä tästä ohi.

Anteeksiantaminen sekä yksityis- että työelämässä on joskus kipeä asia, joka ei aina ole mahdollista, vaikka halua siihen olisi. Joskus anteeksiantamisen kokemus voi olla myös valtava helpotus:

Mä huomasin ihan samoin, että mä oon käsitellyt tän jutun [ - - ] Vuosia se vei ja piti kauheasti kelata [ - - ] Vaan tästä anteeksiantamisesta, että se on todella vapauttavaa, kun siihen aikanaan pystyy, mutta on vaikeeta. Perkeleen vaikeeta!

Sitaatissa kuuluu surun hyväksyminen osaksi elämää ja toivon ripustautuminen anteeksiantamisen myötä (realistinen optimismi, itsemyötätunto), jolloin ohjattava on positiossa *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*. Mahdollisuus anteeksiantoon tarjoutuu kuitenkin yleensä vasta sen jälkeen, kun ihminen on valmis suremaan ja hyväksymään tapahtuneen osaksi elämäntarinaansa.

Keskustelussa nousi uudelleen pintaan turhautuminen siitä, kuinka korostuneessa asemassa musikoiden somaattisesta puolesta huolehtiminen on ollut psykososiaalisista kuormitustekijöistä huolehtimiseen verrattuna. Orkestereissa järjestetään työhyvinvointipäiviä vuosittain, mutta musikoilla on kokemus, että niiden sisältö on ollut usein liian korostuneesti somatiikkaan painottunutta:

Musta se on niin älytöntä, että meille tulee fysioterapeutti [ - - ] nostamaan puntteja meidän kanssa tunniksi [ - - ] kun meillä on yksi aika vuodessa tämmöseen kehitysjuuttuun [ - - ] siis fyysinen puoli on tosi tärkeitä myöskin, mutta kun kaikilla meillä on siihen jo omat keinot, ja se yksi tapaaminen vuodessa ei auta siihen [fyysiseen] puoleen mun mielestä yhtään mitään.

Sitaatissa kuvastuu sivuutetuksi tulemisen kokemus (*hylätty minä*), eli kokemus siitä, että musikoiden tarpeita ei ole riittävästi kuultu muissa kuin somaattisissa asioissa. Jos orkestereille on järjestetty ainoastaan kerran vuodessa tilaisuus pohtia työhyvinvointikysymyksiä yhdessä, on asiaan paneutuminen lähtökohtaisesti liian vähäistä. Musikot saattavat kokea jäävänsä yksin monien

kysymystensä kanssa. Ohjattavien puheessa korostui myös somaattisen puolen säännöllisen huoltamisen tärkeys, eikä työnohjauksen tarkoitus ole koskaan asettaa somaattista ja psykososiaalista puolta vastakkain. On kuitenkin tärkeää, että työnantajat tunnistavat myös psykososiaalisten kuormitustekijöiden olemassaolon ja ammattia ylläpitävät psykososiaaliset voimavaratekijät, jotta resursseja varattaisiin niihin kohdistettuihin tukitoimiin. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tukevan toiminnan tulisi siis olla säännöllistä ja jatkuvaa, ja sen tulisi ulottua käytännön ihmiskuvaan saakka:

Tämmönen olis tosi tärkeätä, että me opittais näkemään toisemme ihmisinä eikä vaan pelkästään työkaluina [ – – ] me joko helpotetaan toistemme työtä tai me vaikeutetaan sitä.

Pohdimme, kuinka kaikilla ihmisillä on taakkansa, ja vaikka niitä ei tavallisesti jaeta henkilökohtaisella tasolla työpaikalla kuin lähimpien ystävien kanssa, on tärkeää tiedostaa niiden olemassaolo.

Pohdimme *jaetun inhimillisyyden* merkitystä työyhteisössä; kuinka sitä voisi lisätä ja miten iso vaikutus sillä olisi hyvinvointiin. Jaettu inhimillisuus on yksi itsemyötätunnon osa-alue (ks. lukuja 3.4.1 ja 8.2.1). Tunnelma oli suorastaan herkistynyt loppua kohden. Eräs ohjattava jäi pohtimaan teemaa positiossa *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*:

Jokainen käy omaa taistelunsa ja sä et tiedä sen toisen taistelua. [ – – ] Mitä enemmän kuulee tällaisia tarinoita, sitä enemmän symppaa sitä henkilöä, joka kertoo sen tarinansa. Ehkä meidän pitäisi kertoa näitä tarinoita enemmän toisillemme, myös niille työkavereille joskus. Niin sit olis helpompi niittenkin sympata.

Toin esiin, että työyhteisöissä voisi olla enemmän tilaa tämän kaltaiselle jaetulle inhimillisyydelle. Keskustelimme myös, että on tärkeää pohtia, mitä toisen ihmisen huonon käytöksen taustalla saattaa olla, sillä harva käyttäytyy huonosti ilman syytä. Vaikka aikuisen työntekijän pitää pystyä muokkaamaan oma käytöksensä asialliseksi työpaikalla ja hän on vastuussa tunnesäätelystään, pitäisi yhteisöissä pohtia myös sitä, mitä kukin voisi tehdä, jotta muilla olisi hyvä olla. On myös muistettava, että kukin kantaa vastuunsa omasta käytöksestään; on defensiivistä vastuun pakenemista selittää käytöstään luonteenominaisuuksilla, ”temperamenttisuudella” tai vaikealla lapsuudella.

Koin itse tällä tapaamiskerralla, että odotukseni työskentelyn syvyydestä olivat ylittyneet, vaikka tapasimme etäyhteyden kautta. Arvotyöskentelytehtävä tuntui olevan ryhmälle voimaannuttava työväline, joka herätti vahvaa halua toimia aktiivisesti työyhteisön eteen. Keskustelu sai osallistujat tässä tapaamisessa menemään syvemmälle omaan henkilöhistoriaansa ja objektisuhdemalleihinsa. Ryhmä oli monin tavoin samaan aikaan herkkä ja vahva, vailla näkyviä jännitteitä. Ehkäpä tänään tapahtui – miten uskomattomalta se tuntuukin etäyhteyden välityksellä – ryhmän kasvaminen kohti ”ryhmä hyvänä äitinä” -muotoa, eli ryhmää, joka kannatteli, hoivasi ja vahvisti jäseniään. Itse olin tapaamisen jälkeen myös energinen ja liikutuin luottamuksesta ja jaetusta inhimillisyydestä, jota tapaamisessa syntyi. Uskon, että tämänkaltaisessa työskentelyssä on mahdollisuuksia rakentaa ohjattaville työkaluja, jotka kantavat heitä pidempäänkin. Eräs ryhmän jäsen mietti tapaamisen lopussa, että kuinka he osaavat olla sitten ilman työnohjausta, kun tapaamiset ensi kerran jälkeen loppuvat:

Mulla on semmonen olo, että on ihan sääli jättää tää sitten kesken. Sitten tää loppuu.

### 7.1.5 Viides tapaamiskerta: Konfliktit ja prosessin päättäminen

Viimeinen tapaaminen täytyi toteuttaa myös etänä, koska koronapandemia kiihtyi koko maassa. Eräs ryhmäläinen oli toivonut kirjoitustehtävän ohessa, että kävisimme viimeisellä kerralla keskustelua esiintymisjännityksen hallinnasta. Kerroin kaikille heti tapaamisen alussa, että tätä on toivottu, ja pidin mielessäni koko tapaamisen ajan, että tämä teema olisi tärkeää nostaa keskusteluun tällä kerralla.

Aloimme keskustella edellisestä tapaamisesta. Olimme tuolloin keskustelleet vaikeista aiheista ja kokemuksista, ja kysyin, mitä ajatuksia käydyt keskustelut nyt ohjattavissa herättivät. Seuraavissa sitaateissa kuvastuvat kollegiaalisen tuen kokemuksen myötä erään ohjattavan konstruktiiivinen tilannekohtainen objektisuhde ja positiona *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*. Ohjattavan puheessa kuuluu, että hän on saanut konstruktiiivisen kokemuksen ryhmään kuulumisesta (*ryhmään kuuluva minä*) ja säilyttänyt silti oman yksilöllisyytensä (*yksilöllisyyttä tarvitseva minä*), jolloin hänen yksilö- ja ryhmäsubjektuiksiensa välille on rakentunut synteesi:

Musta tää on ollut tosi voimaannuttavaa puhua teidän kans ja saada puhua näistä asioista [ – – ] ja musta on ihanaa kokea, että oikeesti on ihmisiä, jotka ymmärtää näitä meidän asioita. Ja ymmärtää myös, että hirveen moni ei ymmärrä.

Osa ryhmästä oli tällä kerralla aktiivinen puheessaan, osa jäi aluksi hieman syrjemmälle. Eräs ryhmän jäsen toi esiin, ettei hän pääse oikein puhumaan muiden ollessa niin puheliaita. Kyseessä voi olla myös orkesterityön ja työnohjauksen välinen *paralleeli-ilmiö*<sup>75</sup>, jolloin ohjattavassa herää työnohjaustilanteessa samanlaisia kokemuksia kuin omassa työssään. Tämän kaltaisissa tilanteissa työnohjaajalla on vastuu pitää keskustelu tasapainoisena.

Alkupuolella puhuimme ammatillisen täydennyskoulutuksen puuttumisesta orkestereissa sekä muusikoiden tarpeesta saada laadukasta koulutusta ulkopuolisilta muusikoilta. Seuraavassa sitaatissa kuuluu ohjattavan halu kehittyä ammatillisesti, mutta samanaikaisesti pettymys organisaation vähäiseen osallistumiseen järjestää työntekijöilleen koulutusta ja uudenlaisia oppimisen tapoja:

Mä oon tosiaan pidempään jo ajatellu niin, että [ – – ] mä oon kaivannu semmosta [ – – ] ulkopuolistakin mentorointia. Mun mielestä on hämmästyttävän vähän käytetty.

Keskustelun edetessä nousi esiin uusi neutraali positio *tarvitseva minä* (N1). Neutraalin positiosta tekee se, että tarvitsevuus on lähtökohtaisesti ihmisyyteen kuuluva ilmiö, jonka seuraukset sen sijaan voivat olla konstruktivisia tai destruktiivisia. Tarvitsevan minän seuraava positioituminen määrittäyty sen mukaan, kuinka hänen tarpeisiinsa tilanteessa vastataan.<sup>76</sup>

Eri vaiheessa uraa muusikoilla on erilaisia tarpeita ja haasteita, joihin he kaipaavat tukea ja motivoivia elementtejä. Työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi olisi tärkeää, että työnantaja tarjoaisi heille mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä omassa työssään. Mikäli koulutusta järjestetään, muusikoiden olisi kuitenkin löydettävä kouluttajaksi henkilö, jota enemmistö puoltaa. On myös tärkeää, että koulutukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja toivottua, sillä harva työntekijä oppii

---

<sup>75</sup> Paralleeli-ilmiöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa ohjattavan työhön tai työyhteisöön liittyvä ilmiö siirtyy työnohjaustilanteeseen.

<sup>76</sup> Jos työntekijä tulee toistuvasti sivuutetuksi tarpeinensa, saattaa hän positioitua *hylätyn minän* (D1) positioon. Vastaavasti työntekijä voi positioitua uuteen konstruktiviseen positioon *tyytyväinen minä* (K4), mikäli hänen tarpeisiinsa vastataan. Tyytyväisen minän positio voi toteutua myös tilanteessa, jossa yksilön *ryhmän hyväksyntää kaipaava minä* (K1a) tulee tyydytetyksi. Kun ihminen kokee, että hänen tarpeisiinsa vastataan riittävällä tasolla, on hän kykenevä jakamaan hyvää myös muille (K4-positio johtaa K3-positioon). Kokemus tarpeiden täyttymisestä tai täyttymättä jäämisestä linkittyy aina myös yksilön menneisyyteen ja ympäristöön. Sen vuoksi samankaltaiset tilanteet aiheuttavat eri ihmisissä erilaisia reaktioita ja johtavat erilaisiin positioihin.

pakotettuna uusia tietoja ja taitoja. Joskus kuitenkin ennakoasenteet saattavat myös hidastaa tai estää oppimisen mahdollisuutta:

Se toki tietysti siltä sektiolta vaatii sitä, että ne kestää sen ihmisen, joka sinne tulee. [ – – ]  
Jos asenne on jo se, että ei toi mitään tiedä, eikä toi sitä eikä tätä, niin se on ihan turhaa.

Eräs ohjattava kuvasi, että oppiminen vaatii ammatillista nöyryyttä. Keskustelua käytiin myös ikääntymisen tuomista realiteeteista ja soittokunnan ylläpitämisen haasteista. Seuraavassa sitaatissa kuuluu erään ohjattavan kyky tarkastella muusikon elämän tosiasioita realistisesti, vaikka puheessa kuului myös luopumisen surua:

Muusikkonahan se on ihan päivänselvä asia, että harjoittelemista ei voi lopettaa koskaan. Tavallaan voi vaan yrittää venyttää sitä väistämätöntä romahdusta soittokunnossa, mikä iän myötä tapahtuu. Tavallaan me taistellaan sitä vastaan. [ – – ] Ja ehkä sit nimenomaan sitä oman pään kans olemista siellä töissä, niin sitä kyllä varmasti voi oppia koko elämänsä.

Toin esiin *vertaismentoroinnin* mahdollisuuden, eli kollegiaalisen yhdessä oppimisen. Kollegat voisivat esimerkiksi kuunnella toistensa soittoa ja antaa rakentavia kommentteja ja ideoita puolin ja toisin. Vertaismentorointi voisi olla yksi keino luoda orkesterin sisäistä yhteisöllisyyttä, mutta myös lujittaa yhteissoittoa ja eri sektioiden välistä vuorovaikutusta. Jo pelkkä kielellinen ilmaisutapa vaikuttaa siihen, kuinka asiat ymmärretään. Kollegiaalista vertaismentorointia saattaisi olla helpompi lähestyä kuin vaikkapa opettamista:

Toi vertaismentorointi on mahtava sana, [ – – ] koska se vie painon siitä pois, että meidän pitäis jotenkin opettaa toisiamme [ – – ] Meiltä on puuttunut kaikki semmonen yhteisyyden luominen, henkinen, mut myös sen soittamisen luominen.

Yritin tässä vaiheessa päästä kiinni esiintymisjärjestysteemaan, mutta keskustelu alkoi punoutua edelleen voimakkaasti työyhteisössä tapahtuneisiin konflikteihin. Olimme puhuneet konflikteista pitkin työnohjausprosessia, ja tällä kerralla tunteet nousivat ryhmässä varsin pintaan. Ryhmä halusi nostaa uudestaan keskusteluun pettymystään siitä, että konflikteja on yritetty ratkaista aiemminkin, mutta osalla oli ollut kokemus, että eivät olleet tulleet kuulluksi tai konfliktin toinen osapuoli oli päässyt tilanteesta ilman riittävää vastuunkantoa. Konfliktikokemusten muistelemisen nostatti vieläkin ilmaan paljon kiukkua ja vihaa:



...pulssi nousee... jos jumalauta joku sanotte tän sille niin multa katkee kaula!

Edellisessä sitaatissa kuuluu voimakas pelko ja kokemus pitkään jatkuneesta epäasiallisesta kohtelusta, mikä ilmentää *minä vallankäytön kohteena* -positiota tai tässä tapauksessa jopa *minä uhattuna* -positiota.<sup>77</sup> Oli myös ilmeistä, että työyhteisössä on kuormitustekijöitä, joiden käsittelyä on vältelty. Kysyin, onko tilanteessa nyt ilmenevän kiukun takana jotain, mikä ei jostain syystä tule sanotuksi. Eräs ryhmäläinen sanoi, että kiukun taustalla on hänen mielestään ainakin se, etteivät omassa orkesterissa pääse omat soittajat etenemään. Ilmiötä omien soittajien sivuuttamisesta kuvailtiin esimerkiksi näin:

Lähtökohta on jo se, että meillä ei oo mahdollisuutta yletä tässä työpaikassa niinku normaalissa työpaikassa pystyy ylenemään, jos tekee työnsä hyvin. [ – – ] Se on yks asennevamma, joka suomalaisissa orkestereissa on, että kun sä saat sen paikan niin sinä päivänä sä oot se kingi, mut sen jälkeen sä ootki ihan kuraa. Kuka tahansa ulkopuolinen on parempi [ – – ] Me hukataan hirveesti potentiaalia, kun ei anneta omille mahdollisuutta.

Sitaatissa heijastuu *arvottoman minän* positio; muusikko kokee, että hänen ponnisteluillaan ei ole merkitystä eikä niistä saa minkäänlaista tunnustusta enää sen jälkeen, kun on liittynyt orkesterin jäseneksi ja aloittanut työnsä. Orkesteriyhteisössä voi olla ongelmallista, jos positiivista palautetta saavat – ja ylipäättään huomatuksi tulevat – ainoastaan näkyvässä asemassa olevat muusikot. Asetelma on omiaan kasvattamaan kateutta ja katkeruutta, jos omassa työssä ei voi edetä ja saada itsekin kaipaamaansa arvostusta ja huomiota. Jokaiseen vakanssiin kiinnitetään koesoittohetkellä sopivimmaksi katsottu henkilö (mikäli prosessin menettelytavat ovat oikeudenmukaiset). Ajan kuluessa orkesteriin liittyy uusia ja taitavia muusikoita, jotka myös haluaisivat edetä vastuutehtäviin ja jotka taitojensa puolesta voisivat saada vastaavan vakanssin, jos sellainen olisi haettavana. Keneltäkään ei voi ottaa pois koesoitossa saatua paikkaa, ellei hän itse halua siitä luopua tai on kykenemätön hoitamaan tehtävää vaaditulla tasolla. On realiteetti, että kaikille halukkaille ja kykeneville ei riitä sellaisia työtehtäviä ja vakansseja, joita he haluaisivat. On kuitenkin mahdollista kehittää orkestereiden toimintakulttuuria nykyistä tasa-arvoisempaan ja kaikkia yksilöitä

---

<sup>77</sup> *Minä uhattuna*- ja *minä vallankäytön kohteena* -positioissa subjekti on yleensä epäasiallisen kohtelun tai vakavan kiusaamisen kohde (ks. lukua 2.3.1). Joskus kuitenkin kyseessä saattaa olla yksilön oma tulkinta tilanteesta, jossa hän kokee olevansa kiusattu tai uhattu, mutta ei sitä todellisuudessa ole. Ylitulkinnan vaara voi olla mahdollinen erityisesti tilanteissa, joissa yksilö hyötyy uhrin asemasta saaden huomiota tai hänen menneisyytensä saa hänet tulkitsemaan herkästi kaikki epämiellyttävät kokemukset häneen itseensä kohdistuvaksi kiusaamiseksi tai vainoamiseksi. Tässä tapauksessa ei kuitenkaan ollut kyse siitä.

arvostavampaan suuntaan. Tämä vaatii koko organisaatiossa sen tiedostamista, että muusikoille osoitettu huomio ja arvostus tulisi jakautua tasaisesti, sillä epätasa-arvon kokemukset voivat olla merkittävä riski etenkin tuttisoittajien työhyvinvoinnille.

Keskustelu jatkui, vaikka yritin useampaan kertaan tuoda esiin, että jatkaisimme seuraavaksi esiintymisjännitysteemalla, josta oli toivottu keskustelua. Uuden aiheen esiin nostamisessa oli hieman painetta, koska se oli valtavan iso ja keskeinen teema avattavaksi, ja muu ryhmä halusi jatkaa keskustelua konflikteista. Pohdin, oliko esiintymisjännitysaiheen välttämisen taustalla pelkästään tarve purkaa paineita konfliktitapauksiin liittyen vai myös pelkoa nostaa esiin vaikeaa teemaa näin loppuvaiheessa prosessia. Kyseessä saattoi olla myös työnohjauksen loppumiseen liittyvä paralleeli-ilmiö: tieto ryhmän loppumisesta ja sen hajoamisesta saattoi nostattaa kiukkua ja ahdistusta, joka purkautui tällä tavoin (*taistelu-pako*-ryhmä, jolla oli yhteinen vihollinen, eli konfliktin toinen osapuoli). Pohdin itse teeman vaihtamiseen liittyvää haasteellisuutta: jos avaan esiintymisjännitysaiheen, emme ehdi sulkea sitä, ja keskustelu jää tuolloin todella pinnalliseksi.

Kun vihdoinkin pääsimme puhumaan jännittämisestä, meillä oli todella vähän aikaa. Kerroin hieman taustaa jännittämisestä, mutta pääsimme keskustelemaan siitä vain lyhyesti. Tämä jäi vaivaamaan itseäni kahdesta syystä: tulin avanneeksi teeman, jota ei ehditty sulkea, ja toisaalta tästä teemasta keskustelua pyytänyt ohjattava saattoi olla ymmärrettävästi pettynyt, että aihetta ei käsitelty tämän enempää. Hän toi sen myös kirjoitustehtävässään esiin. Aihe olisi ollut hänelle tärkeä, ja hän oli odottanut sen käsittelyä tältä työnohjaukselta. Tämä oli hänen kannaltaan ikävä kokemus (*hylätty minä* -positio), ja pyrin validoimaan sitä hänelle.

On mainittava, että esiintymisjännityksen hallinta ei ole vain käytännöllisten niksien ja keskittymis- ja rentoutumiskeinojen käyttöönottoa, vaan vaatii erityisesti alussa syvällistä taustatyötä oman sisäisen puheen (objektisuhdemallit) ja minäkuvan tutkimisessa. Tätä olimme ryhmässä useaan otteeseen tehneetkin. Vaikka emme käsitelleet esiintymisjännitystä sen enempää erillisenä aiheena, oli työskentelyssämme paljon elementtejä, jotka olisivat tulleet aiheen myötä käsiteltäviksi joka tapauksessa. Pitkä työnohjausprosessi olisi antanut mahdollisuuden syventyä aiheeseen enemmän kuin mitä viidessä tapaamiskerrassa ehdimme käsitellä. Seuraavissa työnohjauksissa pyrin huolehtimaan, että muusikoiden toivomia keskeisiä teemoja, kuten esiintymisjännitystä, käsitellään riittävän ajoissa.

Lopuksi avasin kirjekuoret, joihin ensimmäisellä kerralla suljimme ohjattavien valitsemat kuvakortit. Tarkoitukseni oli, että menisimme ikään kuin ”aikakapselilla” taaksepäin ja kukin ohjattava saisi pohtia, minkälainen tunnelma oli kuvia valitessa ja mitä ajatuksia ja tunnelmia oli tarttunut mukaan prosessin aikana. Tämä tehtävä oli selkeästi vaikea toteuttaa etänä, koska kuvat olivat minulla, ja jouduin esittelemään ne ruudun kautta sen sijaan, että jokainen olisi itse avannut kuorensa ja esitellyt kuvat samaan tapaan kuin ensimmäisellä kerralla. Kukin kertoi tunnelmistaan, mutta jollain tavalla tuntui, että kertomukset olivat vailla samanlaista henkilökohtaisuutta kuin silloin, kun kukin sai itse pitää kortteja omassa kädessään ja kertoa niistä.

## 7.2 Työnohjausmetodin muokkaaminen

Kokonaisuudessaan muusikot tuntuivat olevan melko tyytyväisiä työnohjausprosessiin ja osa kehui työnohjausta mielekkääksi kokemukseksi. Tästä ja etenkin ryhmässä syntyneistä luottamuksellisista keskusteluista päätellen työnohjauksesta on ollut muusikoille hyötyä: se on saanut aikaan pieniä hyviä muutoksia arjessa, voimaannuttanut toimimaan, ajattelemaan asioista eri tavoin, luonut yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä tämän ryhmän sisällä ja antanut mahdollisuuksia kollegiaalisen tuen saamiseen ja osoittamiseen. Viimeisen tapaamisen lopussa muusikot kuvasivat työnohjauskokemuksiaan esimerkiksi näin:

Ehkä semmonen usko siihen, että voi jotain muutosta tapahtuakin ehkä vielä tässä jonakin päivänä. [ - - ] Nimenomaan että saisi sen rohkeuden pikemminkin puuttua siihen [epäasialliseen kohteluun] ja viedä asiaa eteenpäin.

Mä todella toivon, että tästä tulee joku jatkumo sinne töihin, ja nyt me ollaan saatu kerrankin hyvää tämmöstä keskustelua. [ - - ] yritetään saada jotain tän kaltaista jatkumaan meille.

Me tiedetään nyt nää ongelmat, niin autetaan toisiamme niissä, jos voidaan.

Sitaateissa kuvastuu aktiivinen toimijuus sekä ohjattavien halu edistää hyvää työyhteisössä ja toimia vastuullisesti (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*).

En saanut selkeää kielteistä palautetta itse ohjaustilanteessa, lukuun ottamatta haluttomuutta kirjoittaa tai piirtää. Kuitenkin joissakin viimeisen kerran jälkeen saaduissa reflektiivisen kirjoittamisen tehtävissä nousi esiin pettymys siihen, että keskusteluissa oli menty niin syvälle

työyhteisön konflikteihin ja yksityiselämän kokemuksiin. Jossain määrin kirjalliset kommentit olivat ristiriidassa sen kanssa, että ryhmä osallistui aktiivisesti keskusteluun edellä mainituista aiheista. Kaikkien osallistujien luottamus ryhmään ei välttämättä ollut rakentunut niin vahvaksi kuin se tilanteessa näytti. Voi myös olla, että osa koki painetta tuoda itsestään yksityiselämän asioita keskusteluun, kun muutkin toivat omiaan. On mahdollista, että keskusteluista vetäytyminen tai syrjään jääminen saattoi heijastella puutteellista luottamusta ryhmää kohtaan tai tyytymättömyyttä työohjaajaa tai työohjausmetodia kohtaan. Seuraavassa interventiossa on kiinnitettävä erityisesti huomiota seuraaviin kysymyksiin: Mitä joidenkin osallistujien vetäytymisen taustalla on? Voinko ottaa samaan aikaan kaikkien tarpeita huomioon, jos ne ovat keskenään ristiriitaisia?

Reflektiivisen kirjoittamisen mielekkäisyys ja merkitys kasvoivat kokonaisuutta tarkastellessa. Vaikka ryhmä vaikutti yleisesti ottaen varsin yhtenäiseltä, tuli kirjoitustehtävissä kuitenkin esiin myös sellaisia eriäviä näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä, joita ohjattavien ei ehkä ollut helppo jakaa ryhmän kuullen. Tämä saattaa myös johtua siitä, että viiden kerran työohjausprosessi on niin lyhyt, että sen aikana ryhmä ei vielä ehtinyt riittävästi rakentaa keskinäistä luottamustaan. On siis mahdollista, että eriävät mielipiteet ja kritiikki oli mahdollista tuoda esiin ainoastaan kirjoittamalla suoraan minulle, ei ”keikuttaen venettä” koko ryhmän kuullen (perusolettamustilainen ryhmä). Ryhmä yhdessä halusi osoittaa minulle tyytyväisyyttä työohjauksesta, vaikka kaikille se ei ehkä ollutkaan henkilökohtaisesti yhtä merkittävä tai onnistunut kokemus. Pohdin tässä vaiheessa, että seuraavan ryhmän kanssa minun on tärkeää tuoda esiin, että ohjattavilla on lupa antaa ryhmätilanteessa työohjaajalle kritiikkiä tai haastaa hänen ajatteluaan ja työskentelytapaansa, mikäli joku työskentelytavoista ei tunnu itselle sopivalta. On työohjaajan vastuulla pitää mielessä kaikkien ohjattavien näkökulmat ja eriävät tarpeet, mutta ohjattavien vastuulla on tuoda ne ryhmätilanteessa esiin.

Ensimmäisen intervention perusteella voin todeta, että muusikoille on merkittävää se, että työohjaaja on itse muusikkotaustainen tai tuntee muuten erityisen hyvin alan käytännöt, kirjoittamattomat säännöt, näkymättömät rakenteet ja hiljaisen tiedon sekä lapsesta saakka omaksuttuun kulttuuriin juurtuneen mentaliteetin ja identiteetin. Näiden tekijöiden huomioiminen voi vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka ryhmä tunnistaa psykososiaalisia ilmiöitä omassa työssään. Ainakin tämän intervention perusteella voi olla eduksi, että työohjaaja osaa hypätä orkesterimuusikon saappaisiin ja osoittaa syvällisen ymmärryksensä esimerkein, jotka ovat orkesterityössä tunnettuja ja arkipäiväisiä tai heijastavat muusikon sisäistä maailmaa uskottavasti.

Ensimmäisessä interventiossa tuli koetelluksi, miten erilaista on tehdä työnohjausta kasvatusten tai etänä. Teams-sovelluksen kautta työskentely oli haastavaa, mutta sain myös tässä tutkimuksessa tärkeää aineistoa siitä, miten työnohjausta voi toteuttaa myös muuttuvassa maailmantilanteessa. Neljännen kerran etätaapaaminen, johon kukin osallistui kotoa käsin, oli avoimuudessaan erityislaatuinen. On mahdotonta saada vastausta, vaikuttiko etämuotoisuus siihen, että ohjattavien oli turvallisesti kotoa käsin jopa helpompi kertoa henkilökohtaisista asioistaan kuin kasvatusten, vai olisiko se tapahtunut prosessin tässä vaiheessa muutenkin tämän ryhmän kanssa. Etäyhteys kavensi kehollista vuorovaikutusta, koska näin osallistujien kasvat yhtä aikaa vasta jälkikäteen tallenteesta. Tietyt toiminnalliset menetilat ovat etämuodossa mahdottomia toteuttaa, ja viimeisen kerran kuvakorttitehtäväkin hipoi niitä rajoja, että se ei ollut enää tässä kontekstissa tarkoituksenmukainen. Etätyöskentelyssä toimi parhaiten dialoginen ote, vaikka jouduin työnohjaajana jakamaan puheenvuoroja kurinalaisemmin kuin kasvatusten, jolloin sanaton viestintä, kuten sisäänhengitykset ennen puheenvuoroa, katseet, eleet ja mikroilmeet hoitavat osin itsestään puheenvuorojen jakautumisen.

Totesin intervention loppumisen jälkeen, että ryhmätyönohjaus toimi paremmin ja luovemmin kasvatusten, mutta etätyöskentelystä on tullut korona-ajan myötä realiteetti ja uusi normaali käytäntö, johon tulee jatkossakin varautua. Vaikka menetämme etätyöskentelyn yhteydessä jotain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja mahdollisuuksissa käyttää kaikkia menetelmiä, saatamme saada tilalle jotain muuta; ehkäpä kukin omasta turvallisesta kotiympäristöstään uskalsi tuoda esiin arkoja ja salattuja kokemuksiaan rohkeammin kuin kasvatusten työskennellessä.

Tämän suppean tutkimustiedon valossa voidaan ajatella, että etäyhteyksin toteutettu työnohjaus on mahdollista tietyn ehdoin ja varauksin. Tiettyjä menetelmiä joudutaan vielä muokkaamaan ja kehittämään entisestään, jotta ne soveltuisivat paremmin etämuotoisiksi. Pandemia esti myös sen, että ohjattavat olisivat voineet kokeilla heti työnohjauksessa oppimiaan taitoja ja saamiaan oivalluksia normaaleissa työolosuhteissa, koska pandemia-aikana orkesterit toteuttivat konsertteja huomattavasti pienemmillä kokoonpanoilla kuin normaalisti tai toiminta oli ajoittain lähes pysähdyksissä viranomaisten asettamien rajoitustoimien vuoksi. Tämä näkyi reflektiivisen kirjoittamisen viimeisissä vastauksissa.

Koin, että pystyin käyttämään tässä interventiossa paljon niitä menetelmiä, joita olin ajatellutkin, vaikka samalla jouduin koko ajan luovimaan hetkessä. Ryhmän keskustelu oli dynaamista ja

inspiroivaa, vaikka välillä tuli hetkiä, jolloin täytyi tietoisesti ohjata ryhmää pois liiallisesta negatiivisiin kokemuksiin syventymisestä. Tämä korostui erityisesti viimeisellä kerralla ja sai minussa aikaan myös epävarmuutta, osaanko riittävän hyvin ohjata ryhmää konfliktikokemuksista eteenpäin. Kun yritin aloittaa keskustelua esiintymisjännityksestä, osa ryhmästä jatkoi edelleen konflikteista puhumista. On mahdollista, että työyhteisön ilmapiiri ja konfliktit olivat monelle perimmäinen syy osallistua työnohjaukseen. Tieto intervention loppumisesta saattoi lisätä ohjattavien ahdistusta siitä, että samalla mahdollisuus konfliktien käsittelemiseen tässä ryhmässä loppuu. Kyseessä saattoi olla paralleeli-ilmiö: ryhmän jäsenet olivat kipuilleet kyseisessä tilanteessa pitkään ja kokeneet ahdistusta ja epätoivoa, vaikka halusivat päästä jo eteenpäin. Nyt tämä tunnetila siirtyi työnohjausryhmän kautta minuun ja saatoin käyttää sitä informatiivisena työkaluna.

Hyödynsin ensimmäisestä interventtiosta saamiani tietoja toisen intervention kehittämisessä. Erityisesti pohdin, kuinka voisin saada ohjattavia motivoitumaan enemmän reflektiivisestä kirjoittamisesta ja kuinka sen voisi käytännössä toteuttaa motivoivasti. Alkuperäinen tavoite oli, että reflektiivinen kirjoittaminen tapahtuisi mahdollisimman pian tapaamisen jälkeen, kun ajatukset ovat tuoreita. Muusikot valittelivat käsin kirjoittamisen vaikeutta, mutta myönsivät, että sähköpostilla vastaaminen voi helposti unohtua. Sähköpostivastaukset olivat kuitenkin usein harkitumpia ja pidempiä kuin heti ohjaustilanteen päätyttyä käsin kirjoitetut vastaukset. Eräs ohjattava ehdottikin viimeisessä kirjoitustehtävässä, että kysymyksiin voisi vastata jopa kaksi kertaa: heti tapaamisen jälkeen käsin ja muutaman päivän päästä sähköpostilla. Ajan kanssa reflektoiduilla vastauksilla on oma erityisarvonsa, jota ei välttämättä saavuteta heti tapaamisen jälkeen. Päätin luopua nimimerkillisistä reflektiivisen kirjoittamisen kansioista seuraavassa interventiossa ja antaa seuraavalle ryhmälle mahdollisuuden valita, haluavatko he kirjoittaa saman tien käsin vai vastata sähköpostilla heti tapaamisen jälkeen.

Tässä ryhmässä ohjattavat pääsivät helpommin myötätuntoisen viisauden (toisen kunnioittaminen, ilmapiirin luominen) ja reflektiivisen viisauden (oman toiminnan kriittinen tarkastelu, uskomukset ja sisäinen puhe) ytimeen kiinni kuin kognitiiviseen viisauteen. Kognitiivisen viisauden kysymykset tuntuivat monista vaikeilta; erityisesti ne, jotka käsittelivät oman ymmärryksen rajojen hahmottamista ("mitä tiedän, mitä en vielä tiedä"). On mahdollista, että tällainen oman ajattelun metatason tarkastelu oli joillekin vierasta, mutta jos olisin kysynyt samaa soittamisesta ("mitä osaat, mitä et vielä osaa"), tehtävä olisi saattanut olla heille helpompi. Viisauteen liittyvien kysymysten muokkaaminen vaati minulta pohdintaa interventtioiden välissä. Joitakin kysymyksiä piti

yksinkertaistaa, mutta oli tärkeää samalla säilyttää tehtävän alkuperäinen metatason ajattelun tavoite.

Pohdin myös, että piirtäminen (*organization in the mind*) on tehtävä, jonka käyttämistä tulee harkita kriittisesti siitä huolimatta, että tehtävän avulla päästiin sisälle ohjattavien objektiivisuuksille sekä työyhteisön sisäisiin suhteisiin, sosiaalisiin positioihin, jännitteisiin ja näkymättömiin rakenteisiin. Aina mukana on myös niitä, jotka eivät pidä toiminnallisista tehtävistä ja joille ne aiheuttavat enemmän kiusaantuneisuutta ja turhautumista kuin tavoiteltavaa hyötyä. On vaikeaa arvioida yhden intervention perusteella, onko piirtäminen positioita ja rakenteita havainnollistavana metodina epäsoveltuva musiikoille ylipäätään, vai onko se epäsoveltuva metodi joillekin ohjattaville millä tahansa alalla. On myös todettava, että kaiken työnohjauksessa ei ole tarkoituksenmukaista tuntua mukavalta tai helpolta; joskus oivallukset ja hahmotukset kirkastuvat astumalla hetkeksi epäsoveltuvalle alueelle. Tämä sama pätee reflektiivisen kirjoittamisen tehtävään. Työnohjaajan on kerta toisensa jälkeen pyrittävä arvioimaan kunkin yksittäisen metodin myötä tavoiteltavat hyödyt suhteessa käsiteltävään asiaan ja ohjattavien välittömiin reaktioihin; vaikka käytetty yksittäinen metodi tuntuisi kyseisellä hetkellä vaikealta tai epäsoveltuvalta, voi sillä olla vaikutusta ohjattavan oivalluksiin ja hahmotuksiin pidemmällä aikavälillä.

Ensimmäisen intervention perusteella voin todeta, että jatkossa minun tulee pitää jämäkämmin työnohjaustilanteen aikarajoista kiinni ja pohtia, voinko ottaa ehdotuksia keskusteltavista aiheista vastaan keskustelujen ulkopuolella. Tässä työnohjausinterventiossa reflektiivinen kirjoittaminen antoi tälle mahdollisuuden, jolloin riskinä saattoi olla saadun tiedon epäsuhtaisuus ja työnohjaajan vaikeus pysyä objektiivisena. Pyrin jatkossa selkeämmin rohkaisemaan ohjattavia, että he toisivat itse esiin itselleen tärkeitä teemoja, kuten tässä tapauksessa esiintymisjännityksen. Opin, että en voi työnohjaajana alkaa vetää ryhmää johonkin suuntaan, mihin se ei ole halukas tai valmis lähtemään. Voin tulevaisuudessa kuitenkin rohkaista ohjattavia ottamaan itselleen tärkeitä aiheita rohkeasti esiin tai kertoa ohjattavien suostumuksella, että tiettyjä aiheita on kirjoitustehtävien perusteella toivottu keskusteltaviksi. Vaikean aiheen siirtäminen kirjoitustehtävään aktiivisen puheeksi ottamisen sijaan saattaa myös olla reaktio tilanteeseen, jossa ohjattava kokee, että ryhmän tuki ”vuotaa”.

On myös mahdollista, että joku haluaisi työstää esiintymisjännitystä tai muuta itselleen tärkeää aihetta yksilötyönohjauksessa, ei koko ryhmän kanssa.<sup>78</sup> Tällöin hän ei toisaalta saa mahdollisuutta kokea kollegoiden vertaistukea, joka voi olla merkityksellistä vaikkapa esiintymisjännityksestä puhuttaessa, onhan se pitkälti sosiaalinen ilmiö. Yksi toinenkin ryhmän jäsen olisi kaivannut työnohjaukseen urheilijoiden psyykkiseen valmennukseen rinnastettavaa valmennusta, eli käyttämäni työnohjausmetodia ratkaisukeskeisempää ja käytännön esiintymistaitoihin keskittyvää valmennusmetodia. Vaikka viiden kerran työnohjaus on hyvä alku pohtia minäkuva ja sisäistä puhetta, jotka ovat keskeisiä elementtejä esiintymisjännitystä työstettäessä, voidaan tulevaisissa interventioissa huomioida enemmän myös esiintymiseen liittyvien voimavarojen ja vireytymisen hallinnan kehittämistä, mikäli ryhmä ilmaisee kaipaavansa sitä. Esiintymisvalmennus ja ratkaisukeskeisesti orientoitunut psyykinen valmennus eivät sulje pois ensimmäisessä interventiossa käyttämäni työnohjausmetodia ja toisin päin, sillä niitä voi myös yhdistää, kuljettaa rinnakkain tai toteuttaa peräkkäin. On kuitenkin tärkeää, että ohjattavan kanssa on työstetty riittävästi muusikon minäkuva, uskomuksia ja omia ajatus- ja toimintamalleja sekä esiintymiseen liittyviä tunnekokemuksia ennen kuin aletaan etsiä konkreettisia ratkaisuja ja muutoksia esiintymistilanteisiin, valmistautumiseen ja omaan harjoitteluun.<sup>79</sup> Tässä yhteydessä on tarkasteltava sitä hienoista ristiriitaa, että käyttäessäni ratkaisukeskeisesti orientoituneita toiminnallisia menetelmiä, kuten piirtämistä, tehtävät eivät olleet kaikille mieluisia, vaikka samaan aikaan ohjattavat toivoivat erityisesti käytännöllisiä ratkaisuja heitä askarruttaviin kysymyksiin. Minulle jäi osittain epäselväksi, mitä ohjattavat tarkoittivat käytännöllisillä ratkaisuilla: ulkoaohjautuvia ohjeita vai konkreettisia työkaluja ratkaisujen itseohjautuvaan hahmottamiseen.

Totesin ensimmäisen intervention kohdalla, että 90 minuuttia ryhmätapaamisen pituudeksi on liian lyhyt aika varsinkin, jos sen puitteissa toteutetaan myös kirjoitustehtävä. Päätin varata tuleviin ryhmätyönohjauskertoihin 120 minuuttia. Havaitsin myös, että aikarajan pitäminen oli hankalampaa ja ryhmän keskustelu lähti pidemmille kierroksille etäyhteydellä toteutetuissa tapaamisissa kuin fyysisesti samassa tilassa ollessamme. Fyysisesti samassa tilassa puheenvuorojen jakaminen oli helpompaa kuin Teamsissa, koska pystyimme kaikki havainnoimaan toistemme eleitä ja kehonkieltä koko ajan eikä päälle puhumista tapahtunut niin usein. Toteutustavasta riippumatta

---

<sup>78</sup> Monissa työnohjauskoulutuksissa suositellaan, että ryhmätyönohjauksen rinnalla ei olisi samanaikaisia yksilötyönohjausprosesseja niiden henkilöiden kanssa, jotka osallistuvat ryhmään.

<sup>79</sup> Ks. esim. Spahn 2015.



työnohjaajan on tärkeää huomioida herkästi niitä ryhmän jäseniä, jotka ovat jäämässä keskustelussa syrjään tai taka-alalle esimerkiksi mainitsemalla: ”Huomaatteko, että xx on ollut pitkään hiljaa?” tai ”Xx, et ole sanonut pitkään aikaan mitään. Mitä haluaisit kommentoida?”

Tein prosessin aikana havainnon, että ohjattavilla oli alussa halu saada nopeasti ratkaisuja esimerkiksi konflikteihin liittyviin ongelmiin. Ohjattavat saattoivat ajoittain olla turhautuneita siihen, että työnohjaus ei ensisijaisesti ollut tiedon jakamista tai kouluttamista, johon osallistumalla voisi saada selkeitä ratkaisuehdotuksia ja toimintaohjeita, vaikka edukaatio onkin yksi osa tätä työnohjausmetodia. Tässä interventiossa oli tarkoitus lähteä etsimään ratkaisuja yksilöstä ja ryhmästä sisältäpäin, kunkin omaa sisäistä maailmaa tutkien. Prosessin edetessä tarve saada nopeita ratkaisuja väheni, ja ryhmän jäsenten toimijuuden lisääntyessä myös oivallukset hitaan työskentelyn merkityksestä kasvoivat.

## 7.3 Työnohjausinterventio 2

Toinen interventio alkoi eri orkesterin kanssa seitsemän viikkoa ensimmäisen intervention päättymisen jälkeen. Interventio aloitettiin työnohjaukseen osallistuvien muusikoiden työpaikalla työnantajan osoittamissa tiloissa. Käytössämme oleva huone oli työnohjaukseen erityisen hyvin soveltuva: rauhallinen ja hiljainen, iso, mukavasti sisustettu. Sain tuolit järjestettyä siten, että meillä oli mahdollisuus säilyttää koko ajan riittävät turvavälit.

### 7.3.1 Ensimmäinen tapaamiskerta: ”Enkeli sininen ja Taistelevat metsot”

Koronakaranteeneista johtuvien varotoimenpiteiden vuoksi osa muusikoista osallistui tapaamiseen etäyhteyksin. Ne, jotka tulivat paikan päälle, tulivat työnohjaukseen suoraan orkesteriharjoituksen jälkeen. Kerroin tapaamisen aluksi lyhyesti tutkimuksesta, sen tietosuojasta ja omasta taustastani muusikkona ja työnohjaajana.

Aloitin samalla virittäytymistehtävällä kuin ensimmäisessä interventiossa, eli paikan päälle tulleet osallistujat saivat valita itselleen taidekuvakortit. Annoin tehtäväksi valita 1–3 korttia, jotka jollain tavalla herättivät tunteita ja ajatuksia juuri sillä hetkellä: samastumiskohteita, inspiraatiota, muita ajatuksia tai oivalluksia. Esiin nousivat luonto, musiikin pyhyys, koronatilanteen luoma epävarmuus ja tylsistyminen, perhesuhteet ja orkesterityön monet kasvot. Eräs ohjattavista valitsi kaksi hyvin erilaista kuvaa, joiden hän kertoi ilmentävän orkesterityön eri puolia ja jopa ristiriitaisuutta:

Mä otin tämmösen Ina Collianderin Sinisen enkelin, kun tää meidän työhän on kuitenkin sitten [silittää kuvakorttia] parhaimmillaan tätä... että on niin kun taivaallinen olotila. Ja käytännössä se sit usein on tätä taistelevat metsot -osastoa [naurua]. Mut siinä on tavallaan semmonen yhdistelmä, mikä sitten kannattelee toinen toistaan.

Muusikon sitaatissa kuuluu yhtäältä musiikin voima ja kauneus ja toisaalta orkesterityön realiteetit ja jopa arkinen raadollisuus. Puheessa kuuluu ohjattavan kyky tarkastella olemassa olevia realiteetteja ja mielihyväpyrkimyksiä, minkä voidaan ajatella olevan keskeinen edellytys reflektiivisen ja avoimen työnohjaustyön aloittamiselle.

Konfliktitilanteet orkesterissa ja kokemukset omaan työhön vaikuttamisen rajallisuudesta tuntuvat olevan keskeisiä kuormitustekijöitä myös tämän ryhmän muusikoilla. Ohjattavien puheissa kuului autonomian puutteesta johtuvia turhautumisen sävyjä (*arvoton minä*) sekä näkymättä ja kuulematta jäämisen kokemuksia (*hylätty minä*), mutta myös neuvottomuutta siitä, että orkesterimuusikot eivät ole saaneet käytännön työkaluja konfliktinratkaisuun, jolloin tilanteiden ratkaisemisessa on tullut esiin erilaisia vallankäytön muotoja (*minä vallankäytön kohteena*). Moni ohjattava koki myös, että yhteys hallinnon ja muusikoiden välillä ei ole riittävä ja että orkestereissa on sellaisia toimintatapoja, joita tulisi muuttaa.

Jokaisella oli mahdollisuus kuvakortteja esitellessään myös kertoa, miksi tutkimukseen osallistuminen kiinnosti. Esiin nousivat työnohjauksen ja työhön perehdyttämisen puute, kiinnostus tätä tutkimusta ja muusikoille kehitettävää työnohjausta kohtaan, halu olla mukana tässä kehittämistyössä sekä työn kuormitustekijät, yksinäisyys ja kokemukset riittämättömästä esihenkilön tuesta.

Ryhmä alkoi keskustella vilkkaasti ja avoimesti työhönsä liittyvistä ilmiöistä, kuten äänenjohtajuuteen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista, keskustelukulttuurin läpinäkyvyydestä, menettelytavoista ja myös konflikteista. Pohdimme eri työtehtäviin ja rooleihin liittyviä teemoja, kuten kuinka olisi mahdollista luoda joustavampia rakenteita eri työtehtävien välille hierarkian eri tasoilla. Keskustelu alkoi myös tässä ryhmässä suuntautua äänenjohtajuuteen liittyviin stereotypioihin; siihen, millaisia asenteita ja uskomuksia tehtävään liittyy, minkälainen äänenjohtajuus on muiden soittajien kannalta rakentavaa ja millainen äänenjohtajan pitäisi olla. Ohjattavat antoivat avoimen positiivista palautetta yhdelle äänenjohtaja-asemassa olevalle ryhmäläiselle, joka ei itse kokenut olevansa johtajatyyppejä:

Muusikko 1: – – kun sä istut siinä paikallas, niin ei ole kahta sanaakaan epäilystä, että oletko sä viemässä porukkaasi omassa sektiossa ja ympärilläsi eteenpäin. [ – – ]

Muusikko 2: On tyyppejä, jotka saa haluamaan kuulua sinun porukkaasi, sit on niitä johtajatyyppejä, jonka porukkaan ei yhtään halua kuulua [ – – ] Se ei tuu mistään semmosesta että ”olen johtaja, minä johdan teitä, liidaan, minulla on näkemystä ja kokemusta”, vaan se tulee mun mielestä siitä nöyrästä asenteesta ja omasta osaamisesta.

On kiinnostavaa, että molemmissa interventioryhmissä kysymys äänenjohtajuudesta ja hierarkiasta nousi keskustelun teemaksi heti alussa. Ohjattavien sitaateissa kuuluu halu työskennellä sellaisten äänenjohtajien kanssa, jotka ovat yhtä aikaa nöyriä palvelijoita (*palveleva johtajuus*<sup>80</sup>) ja soittavat itse esimerkillisesti (*ryhmän prototyyppi*). Vaikka emme puhuneet palvelevasta johtajuudesta, on ohjattavien puheesta kuultavissa se, että he pitävät juuri kyseiseen johtamistyyliin liittyviä ominaisuuksia hyvinä äänenjohtajaitoina.

Keskustelimme orkesterityötä usein vaikeuttavasta häpeän tunteesta sekä psykologisen turvan merkityksestä työn onnistumiselle – ja siitä, jos turvaa ei ole. Käsittelimme myös toimintakulttuurin rakenteiden läpinäkyvää artikuloimista ja sanoittamista, eli sen tärkeyttä, että kaikki tietävät, mistä on kulloinkin kysymys.

Ryhmä oli varsin kypsä osallistumaan työnohjaukseen ja sillä oli hyvät edellytykset tämän kaltaiselle työskentelylle. Keskustelu oli tasapainoista, kukin toi omalta osaltaan siihen aineksia ja ruokki toinen toistensa ajatuksia. Ryhmä osoitti luottamusta minua kohtaan ilmaisemalla työnohjauksen olevan heille odotettua ja toivottua toimintaa. Ohjattavat pohtivat myös, että orkestereissa ei ole tarjottu lainkaan työohjausta, eikä nuoria muusikoita perehdytetä millään tavalla organisaatioihin, kun he aloittavat työnsä orkestereissa:

---

<sup>80</sup> Palvelevalla johtajuudella tarkoitetaan johtamismentaliteettia, jossa johtaja tietoisesti haluaa palvella muita omalla toiminnallaan yli omien henkilökohtaisten intressiensä ja haluaa saada työntekijänsä voimaantumaan, jotta he osaltaan johtaisivat ja palvelisivat yhteisöä. Palvelevan johtajuuden vastakohtana pidetään käskyttävää ja ensisijaisesti johtajan omia tarpeita palvelevaa autoritääristä johtamistapaa. (Greenleaf 1970; Laub 2018, 174–184.) Palveleva johtaja toimii suunnannäyttäjänä, mutta osoittaa samalla työntekijöilleen nöyryyttä, aitoutta ja inhimillistä hyväksyntää. Hyvän johtajan ja työntekijän välisen suhteen, luottamuksen ja reiluden oletetaan ennakoivan muun muassa työntekijän positiivisia asenteita työtä kohtaan, työn hyvää laatua ja organisaation eettistä vastuunkantoa. (Dierendonck 2010, 27.) Palvelevan johtajuuden on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden kohonneeseen työn imun kokemukseen ja työuupumuksen vähenemiseen (Kaltiainen & Hakanen 2020). Palvelevan johtajuuden on havaittu myös ehkäisevän työntekijöiden työssä tylsistymistä johtajan mahdollistaman työssä kehittymisen myötä (Harju ym. 2018).

Muusikoilla ei ole minkään valtakunnan työnohjausta, ja meidän kentällä olisi kovastikin tarvetta sille. [ – – ] Orkesterisoittoonhan ei ollu mitään [perehdytystä], [ – – ] sekaan vaan ja ala räpiköimään. [ – – ] Sitten kun tässä on katsellu kun on tullu sen jälkeen näitä nuorempia kollegoita, niin jossain vaiheessa mä huomasin, että niitä kannattaa vähän briiffata, esimerkiksi ihan vaan sen levon ja työn suhteen. Etteivät vedä heti kättelyssä itteensä piippuun niinku esimerkiksi minä vedin hyvin ahneena paskiaisena itseni moneen kertaan piippuun...

Sitaatissa kuuluu iän ja kokemuksen tuoma lempeys itseä kohtaan ja halu tukea ja perehdyttää nuorempia kollegoita, jotta heidän työelämänsä voisi olla ehjempää kuin edeltäjillä (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*).<sup>81</sup> Muusikoiden puheen perusteella voidaan päätellä, että tarvetta tämän kaltaiselle toiminnalle olisi, ja että työnohjauksella ja nuorien muusikoiden perehdytyksellä voisi olla merkittävä työhyvinvointia tukeva ja edistävä vaikutus.<sup>82</sup>

Toin esiin ryhmälle, kuinka poikkeuksellisia työyhteisöjä orkesteri ja muusikkoyhteisöt ovat: muusikoiden väliset suhteet ja niihin liittyvä dynamiikka ovat rakentuneet jo hyvin varhaisessa vaiheessa, usein jo lapsuudessa. Orkestereissa on myös poikkeuksellisen paljon muusikoita, jotka ovat keskenään sukulaisia. On mahdollista, että jo lapsuudessa ja nuoruudessa rakentuneet tiedostamattomat jännitteet ja kilpailuasetelmat kulkeutuvat myöhemmin työpaikoille. On myös varsin tyyppillistä, että orkestereissa on paljon ystävyys- ja parisuhteita, jotka muotoutuvat, muuttuvat, syntyvät ja joskus myös loppuvat vuosien varrella. Hallinnon puolelta voi olla joskus vaikeaa hahmottaa, minkälaisia kerrostumia muusikoiden välisissä suhteissa voi olla. Nämä kerrostumat saattavat vaikuttaa sekä muusikoiden välisiin jännitteisiin että heidän keskinäisiin suosikkijärjestelmiinsä:

Siellä [hallinnossa] ei yksinkertaisesti oo kompetenssia hahmottaa, että minkälaisia suhteita meillä on ja minkälaisia hierarkioita siellä pultissa on [ – – ] monet ollaan tunnettu

---

<sup>81</sup> 2000-luvulla esimerkiksi Taideyliopistossa opiskellaan jo erilaisia työelämätaitoja, ja oppilaitoksissa on koulutettu musiikinopiskelijoita orkesterisoitossa jo vuosikymmenten ajan. Tässä yhteydessä perehdytyksellä tarkoitetaan kuitenkin ensisijaisesti organisaatioiden toimintakulttuuriin, itsensä johtamiseen ja organisaatiopsykologiaan liittyvää perehdytystä, jotka niin ikään on laskettava työelämätaidoiksi, mutta joihin perehdyttäminen yleensä orkestereista puuttuu.

<sup>82</sup> Nuoret muusikot saattavat olla erittäin kuormittuneita, kun he tulevat ensimmäiseen työpaikkaansa. He vasta opettelevat työskentelemään orkesterityön tiukkojen aikataulujen puitteissa ja joutuvat oppimaan lyhyessä ajassa valtavan määrän orkesterikirjallisuutta. Kokopäivätyön ja kesken olevien korkeakouluopintojen yhdistäminen saattaa myös olla todellinen kuormitustekijä. Ikääntyvillä muusikoilla sen sijaan on erilaiset haasteet uransa loppupuolella, ja joissakin orkestereissa onkin alettu järjestää valmennusta muusikoille eläkkeellesiirtymisprosessissa.

mukulasta asti ja minkälaisia [ – – ] kytköksiä meidän välille on syntynyt. Se on melkonen suo selvitetäväksi.

Sitaatissa kuuluu tilannekohtainen turhautuminen ja kokemus, että hallintohenkilöstö ei aina välttämättä ymmärrä orkesterin sisäisiä jännitteitä ja dynamiikkaa, ja sen vuoksi niihin liittyvistä ongelmista ei kerrota heille. Ohjattavan puheessa kuului pyrkimys realiteetteihin. Hän pohti, miten syvälle on tarpeellista mennä keskinäisten ihmissuhteiden ja jännitteiden selvittelyssä ja miten paljon muusikoilta vaaditaan omaa vastuuta ja kypsää rajanvetoa työ- ja yksityiselämän välillä (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*; ohjattava tuntee oman vastuunsa ja toimijuutensa suhteessa yhteisöönsä). Hän mietti myös, voidaanko hallinnosta päin määritellä tarkat roolijaot ja menettelytavat tuntematta muusikoiden keskinäistä historiaa.

Ryhmässä tuotiin esille kokemuksia, että hallinnon puolelle ei voi mennä puhumaan hankalista asioista. Orkesterissa monet ongelmat saattavat liittyä esimerkiksi tehtävänkuvien epäselviin rajoihin ja tehtävien jakamiseen sektioiden sisällä. Eräällä ohjattavalla oli kokemus, että hallinnon puolella asiat näyttäytyvät hyvin erilaisina kuin orkesterilavalla. Kyseessä voi olla hallinnon ja muusikoiden välinen väärinkäsitys, tahaton informaatiokatkos tai hallintohenkilökunnan ja muusikoiden eroavat käsitykset soittotyön todellisuudesta.

Muusikko kuvasi, kuinka muusikot ”venyvät, jotta saadaan työ tehtyä”. Tämä kuvastaa hyvin ammattimuusikon mentaliteettia: konsertti hoidetaan niin hyvin kuin osataan, vaikka soittaessa olisi paha olla. Kyseessä voivat olla ryhmäpositiot *ryhmän hyväksyntää kaipaava minä* ja *ryhmän eduksi toimiva minä*, jolloin yksilön toimintaa dominoi ryhmäsubjektius, mutta toiminnan taustalla voi olla myös henkilökohtainen kunnianhimo tehdä oma osuutensa mahdollisimman korkeatasoisesti (*yksilöllisyyttä kaipaava minä*). Toisaalta kyse voi olla myös destruktiivisesta hylätyksi tulemisen pelosta, jos työtä ei tee riittävän hyvin. Puheessa kuului myös jonkinlainen pettymys hallintoa kohtaan, koska muusikot olivat kokeneet jääneensä eräessä haastavassa tilanteessa yksin tai heillä ei ollut tiedossa selkeitä rakenteita siitä, kuinka ristiriitaisissa tilanteissa olisi tullut toimia (*hylätty minä*).

Epäselvät menettelytavat voivat olla riski konfliktien syntymiselle myös työvuorojen jakamisessa. Kenen toiveita priorisoidaan? Kuka päättää lopulta, miten toimitaan? Mitä tehdään tai keneltä apua haetaan, jos tilanne menee solmuun? Eräs ohjattava kuvasi, kuinka muusikoiden väliset

toimintatavat perustuvat ajoittain hiljaisiin olettamuksiin tai uskomuksiin eikä niistä keskustella avoimesti kaikkien kanssa:

Toiset osaa puhua ja toisen vaan jotenkin salakähmäsesti pitää omien silmiensä takana tiettyjä asioita itsestäänselvyyksinä ilman, että niitä voidaan porukassa keskustella.

Sitaatista kuvastuu ulkopuolelle jääneen *hylätyn minän* positio, mutta positio saattaa olla joissain tapauksissa myös *minä vallankäytön kohteena*, mikäli kyseessä on suoranaista tiedon pimittämistä. Toistuvasti tapahtuva tiedon pimittäminen voi täyttää jopa epäasiallisen kohtelun kriteerit (ks. luku 2.3.1). Voidaan myös pohtia, ovatko joskus aiemmin määritellyt toimintatavat enää tarkoituksenmukaisia vai ovatko ne esimerkiksi vanhentuneita ja luotu aikana, jolloin orkesterissa työskentelivät pääosin eri muusikot. On mahdollista, että vuosia vanhat toimintatavat eivät enää palvele taiteellista päämäärää, nykyisin työskentelevien muusikoiden tarpeita ja työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Saattaa olla, että vanhoja toimintatapoja ei ole ollut työpaikalla lupa kritisoida ääneen, tai jos joku on niitä joskus kritisoinut, hän on saattanut saada yhteisössään hankalan kollegan leiman.

Ryhmässä keskusteltiin, kuinka sektioiden sisällä kommunikoidaan. Suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu soittamalla, ja eräs ohjattavista kuvasi, kuinka verbaalinen kommunikointi on välillä tarpeettoman tylyä ja viimeistelemätöntä:

Me ollaan semmosessa työssä, [ – – ] missä me kommunikoidaan soittamalla. Varsinkin meillä tuttisoittajillahan se tilanne on se, että me ei saada puhua. Meidän hommahan on se, että kapellimestari puhuu ja äänenjohtaja sitten tietyissä tilanteissa toimii linkkinä kapellimestarin ja meidän välissä. Myöskään meillä ei oo kauheen hyvin kehittynyt sitten se puhumisen taito, ja sit yhtäkkiä kun sieltä jotain sanoo, myös siihen meillä ei oo valmiuksia, että miten se tehdään.

Sitaatissa kuvastuu tuttisoittajan kokemus vaientamisesta (*arvoton minä*). Hän pohtii muusikoiden vuorovaikutustaitojen kehittymistä orkesterityössä; perinteisesti niiden toimivuutta on ollut tapana mitata ainoastaan soivan lopputuloksen perusteella. Koska hierarkia palvelee erityisesti orkesteriharjoitusten ajankäytön tehokkuutta, se voi rajoittaa joidenkin muusikoiden puheoikeutta, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tulla kuulluksi itselleen tärkeissä asioissa. On myös mahdollista, että sektion jäsenten sisäinen kilpailu arvostuksesta saa aikaan vuorovaikutuksellisia jännitteitä.

Seuraavassa sitaatissa ohjattava on kokenut mitätöintiä ja vähättelyä tilanteissa, joissa olisi halunnut tulla kuulluksi ja vakavasti otetuksi työntekoon liittyvissä tilanteissa (*minä vallankäytön kohteena*):

Tuttisoittajat muuten pitää suunsa kiinni siellä pultissa. [ – – ] Olet hiljaa ja soitat. Piste. Sä et saa puhua täällä. Että eihän oikeestaan itseasiassa kun mietti, niin eihän missään työpaikassa sellaista tilannetta saa olla. [ – – ] Sen takia se puhumisen kynnyks tulee tosi suureksi.

Edellinen sitaatti voi täyttää epäasiallisen kohtelun kriteerit, jos työntekijää on toistuvasti mitätöity ja vaiennettu. Kuten hän kuvaa, on riski, että vaikeita asioita – tai ylipäättään mitään työhön liittyviä kysymyksiä tai tarpeita – ei uskalleta tuoda esiin, jos kokemus puheoikeudesta on heikko. Verbaalinen ilmaisu ei välttämättä ole kaikille helppoa, mutta ilmaisun vaikeus voi olla myös seurausta siitä, että ei ole tullut kuulluksi itselleen tärkeissä asioissa.

Ohjattavat pohtivat ryhmän keskustelussa hierarkian jäykkyyttä ja sitä, että olisi toivottavaa saada työtehtäviin enemmän joustoa eri elämäntilanteiden ja iän myötä. Joustoa kaivattiin myös tilanteissa, joissa soittajat kaipaisivat lisää haasteellisia työtehtäviä ja vastuuta. Seuraavissa sitaateissa kuuluu, kuinka orkesterissa tuttisoihtajan paikkaan liittyy uskomus orkesterin heikoimmasta ja vähiten tavoitellusta paikasta, ja siksi osa tuttisoihtajista toivoisi pääsevänsä hierarkiassa ylöspäin:

Me ei olla totuttu siihen, että [ – – ] kun sä oot töissä ja teet hyvin työsi, niin meillä voisi nousta siitä paikalta ja saada vastuullisempia tehtäviä [ – – ] Siitä hetkestä kun sä saat sen paikan, niin sit sen jälkeen sulla on sen paikan leima.

Se on hirveen iso kynnyks siirtyä alaspäin [äänenjohtajasta tuttisoihtajaksi] [ – – ], sit kun sä siirryt alaspäin, niin sit ollaankin siinä, että sit sulla ei oo oikeutta puhua tai sit sulla ei oo oikeutta vaikuttaa sun työhön. Sehän on hirveen pelottavaa [ – – ] Kukaan ei halua itseänsä laittaa sinne pohjasakkaporukkaan.

Sitaateissa kuuluu kollektiivinen *arvottoman minän* positio ja tuttisoihtajan tarinamalliin liittyvä uskomus orkesterin vähiten arvostusta saavasta muusikkoryhmästä. Kyseinen positio ja tarinamalli tulevat eläväksi asenteissa ja hahmotuksissa, kun tuttisoihtajista puhutaan ”pohjasakkaporukkana”. Tunnekokemus pohjasakasta on tälle muusikolle totta, ja on mahdollista, että orkesterissa ei ole

osoitettu riittävästi kollegiaalista arvostusta tuttisoiittajille. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan on kuitenkin myös mahdollista, että positioituminen *arvottoman minän* positioon aktivoituu destruktiivisten objektiivuhdemallien vaikutuksesta kyseisen kaltaisissa tilanteissa.

Orkesterissa voi olla monia hiljaisia uskomuksia ja arvotuksia, joita ei sanoteta ääneen mutta jotka heijastuvat yhteisön toimintaan erilaisina pelkoina tai sanattomina luokitteluina. Edellisessä sitaatissa käsiteltyyn kollektiiviseen uskomukseen tuttisoiittajan asemasta saattaa liittyä pelko, että tuttisoiittajan paikalla muusikko muuttuu näkymättömäksi ja merkityksettömäksi, ja vain äänenjohtajan paikalla voi saada ammatillista arvostusta. Jos tuttisoiittajia kohdellaan epäarvostavasti ja epätasa-arvoisesti, se voi vahvistaa kollektiivista uskomusta entisestään, lisätä tuttisoiittajien ammatillista alemmuudentunnetta ja pahentaa muusikoiden sisäistä kilpailua. On myös mahdollista, että jotkut äänenjohtaja-asemassa olevat muusikot eivät sen vuoksi uskalla siirtyä hierarkiassa alaspäin, vaikka he toivoisivat sitä ja siihen tarjoutuisi mahdollisuus. Yhtä lailla äänenjohtaja voi omalla paikallaan kokea, että hän ei saa tuttisoiittajilta arvostusta tai että häntä kritisoidaan kohtuuttomasti, jolloin tilanne voi vahvistaa äänenjohtajan uskomusta omasta huonoudestaan tai epäonnistumisestaan.

Työnohjauksessa on mahdollista tukea muusikkoyhteisöjä sanoittamaan hierarkiaan liittyviä pelkoja ja uskomuksia, jotta toimintakulttuuria voidaan alkaa kehittää tasa-arvoisempaan suuntaan ilman, että hierarkian työntekoa sujuvoittavista puolista tarvitsisi luopua. On myös tarpeen pohtia, kuinka realiteetteja käsitellään yhteisössä. Tällainen realiteetti on, että isossa joukossa on väistämättä taidoiltaan ja vahvuuksiltaan erilaisia muusikoita, eivätkä kaikki välttämättä sovellu parhaiten äänenjohtajatehtäviin. Toisaalta, jos tehtävissä kasvamisen mahdollisuuksia ei ole, se voi vaikuttaa työntekijöiden työskentelymotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen, jolloin osa muusikoista alkaa etsiä töitä sieltä, missä heille taataan paremmat työssä kehittymisen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet.

Eräs ohjattava nosti esiin, että muuttumattomat vakanssit, tehtävänkuvat ja -jaot voivat joskus olla jopa orkesterin kehitystä hidastavia. Hän ymmärsi samalla, että hän saattaisi itse joutua luopumaan tietyistä saavutetuista eduistaan yhteisön hyväksi, jos tehtävänkuvia väljennettäisiin. Ohjattavan puheessa kuului positio *ryhmän eduksi toimiva minä*, mutta hänen kykynsä asettua toisen asemaan ja nähdä muusikkona toimiminen erilaisista näkökulmista käsin ilmensi myös *myötätuntoinen*,



*hyvää tekevä minä* -positiota. On tärkeää nostaa hierarkiapuheessa esiin kysymykset saavutetuista eduista. Mitä ponnisteluja kukin on tehnyt asemansa eteen? Miltä tuntuisi luopua asemastaan? Mitä etuja asemasta on koitunut itselle? Miltä tuntui haluta itse kyseistä asemaa ja miksi kukin on hakenut omaa paikkaansa?

Ryhmässä heräsi keskustelu siitä, kuinka koesoitoissa tai tehtävien jakamiseen liittyvissä tilanteissa voi syntyä syviä kelpaamattomuuden ja huonommuuden traumoja, jotka kestävät läpi uran:

Kuinka onnistutaan jollain ihmeen tyylillä saamaan siis vuosikymmenten traumoja ihmisille täällä ja semmosta tunnetta, että ei kelpaa. Sehän on mun mielestä ihan järkyttävää.

Se että henkisesti leikataan siivet [ – – ] se kantaa sitten koko elämän.

Pohdin näiden sitaattien perusteella, että tilannekohtainen positio *minä vallankäytön kohteena* saattaa joskus kehittyä pidempiaikaiseksi *arvottoman minän* positioiksi ja varjostaa muusikon koko jäljellä olevaa uraa ja estää muusikkoa käyttämästä potentiaaliaan. Orkestereille ei ollut vielä tämän aineiston keräämisen aikaan laadittu sellaisia yleisiä eettisiä toimintaohjeita, jotka kattaisivat esimerkiksi menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen liittyviä teemoja sekä viestimiskäytäntöjä erilaisissa tilanteissa. Eräs ohjattavista toivoi saavansa työnohjauksesta työkaluja sellaista tilannetta varten, jossa jollakin vasta rekrytoidulla muusikolla ei mene koeaika läpi. Ohjattava pohti vastuullisesti pitkäkestoisia seurauksia, joita koeajan keskeytymisestä voi nuorelle muusikolle aiheutua (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*):

Miten me päästäs siihen tilanteeseen, että kun meillä on nuori muusikko koeajalla, niin miten me voisimme antaa semmonen palaute, että vaikka se koeaika ei mene läpikään, ettei sitä ihmistä kastroitais!

Yhteisön sisäiset jännitteet ja rooliristiriidat saattavat joskus aikapaineessa purkautua epäasiallisena kohteluna ja huonoina vuorovaikutustapoina. Työskentelyn tehokkuuteen pyrkimistä tai muita vanhoja toimintamalleja voi tuolloin olla helppo käyttää puolustuksena huonolle tai epäasialliselle käytökselle. Usein tilanteet saattavat mennä ohi niin nopeasti, ettei niihin ole mitään mahdollisuutta puuttua jälkikäteen, ja harjoitustilanteessa syntyneet jännitteet ja tilannesidonnaiset konfliktit eivät koskaan tule hallinnon tietoon. Hallinnon voi olla vaikea puuttua konflikteihin objektiivisesti jälkikäteen, kun jokaisella osapuolella on oma versionsa kerrottavanaan. Joku asianosaisista

henkilöistä saattaa myös vähätellä tapahtumia jälkikäteen tai leimata tilanteesta kärsineet henkilöt hankaliksi tai yliherkiksi.

Epäasiallista kohtelua ja siihen liittyviä moninaisia ilmiöitä on alettu eri tavalla tunnistaa myös orkestereissa, ja on alettu pohtia sitä, kuinka asioihin voisi aktiivisesti vaikuttaa. Muusikoiden asenteissa oli paikoin havaittavissa suorastaan *#metoo*-henkeä: he haluavat nostaa hankalia asioita keskusteluun, tuoda julki työhönsä liittyviä epäkohtia ja saada toivottavaa kulttuurinmuutosta aikaan. Saattaa olla, että orkestereissakin puhumattomuus ja haavoittumattomuus ovat jäämässä vähemmistön toimintatavoiksi eikä tulevaisuuden valtavirta enää suostu ylläpitämään rakenteita, jotka lisäävät arvottomuuden tai välinpitämättömyyden kokemuksia.

Ohjattavat pohtivat, onko äänenjohtaja virallisessa esihenkilöasemassa. Selvitin asiaa orkestereiden hallinnosta ja työehtosopimuksista: virallisesti äänenjohtaja ei ole työtehtävässään esihenkilöasemassa vaan ennemminkin tiiminvetäjä, joka on taiteellisessa vastuuasemassa ryhmänsä toiminnasta. Työelämässä yleensä tiiminvetäjä ja vastuuasema ryhmän toiminnasta *de facto* on esihenkilöasema, mutta jostain syystä orkestereissa on päädytty erilaiseen viralliseen hallintoratkaisuun. Muusikoiden lähiesihenkilö on yleensä hallinnossa työskentelevä apulaisintendentti tai orkesteripäällikkö, ei äänenjohtaja tai konserttimestari. Kunnalliset työehtosopimukset eivät ota kantaa äänenjohtajien velvoitteisiin johtaa ihmisiä hyvin vuorovaikutustaidoin, eikä myöskään tehtäväkohtaisiin työehtosopimuksiin ole sisällytetty ihmisten johtamiseen ja työskentelyilmapiiriin liittyviä taitoja. Äänenjohtajien virallisiin velvoitteisiin kuuluu orkesterin virityttäminen (konserttimestarit), soolojen soittaminen ja solistisen valmiuden ylläpitäminen, jousitusten teko (joustien äänenjohtajat), vuorojen jako (puhaltajien äänenjohtajat tai soolosoittajat), oman sektorin yhtenäisyydestä huolehtiminen, kapellimestareiden kanssa kommunikointi sekä linkkinä toimiminen oman sektorin ja kapellimestarin välillä. Joissain orkestereissa äänenjohtajat voivat käydä sektorinsa kanssa kehityskeskusteluja, mutta se ei ole kaikissa orkestereissa tehtävänkuvaan määritelty käytäntö. On ollut pääosin yksittäisistä äänenjohtajista kiinni, hahmottavatko he ihmisten johtamisen osaksi työtehtäväänsä vai eivät ja kokevatko he tarvetta kehittää esihenkilön taitoja itsessään.<sup>83</sup> Osa äänenjohtajista hahmottaa tehtävänsä ihmisten johtamiseksi mutta osa kokee, että heidän tehtävänsä on vastata ainoastaan musiikillisista asioista, ei ihmisten johtamisesta. On yksilöstä kiinni, kuinka hän hahmottaa nämä

---

<sup>83</sup> Joitakin poikkeuksia on, sillä jotkut orkesterit tarjoavat esimerkiksi kaupungin järjestämää esihenkilökoulutusta äänenjohtajilleen.

kaksi asiaa yhdeksi ja samaksi tehtäväksi, vaikka loogisesti ajateltuna jonkun täytyy johtaa ryhmää toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen.

Tällä hetkellä orkesterimuusikot ovat alkaneet puhua enemmän äänenjohtajien oikeuksista ja velvollisuuksista, myös monet äänenjohtajat itse: mitä äänenjohtajan tehtävät ovat suhteessa omaan sektioon ja minkälaisia ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja äänenjohtajan tehtävään tarvitaan. Eräs ohjattavista pohti äänenjohtajan tehtävään liittyvää vastuuta ja äänenjohtajille suunnatun esihenkilökoulutuksen puutetta näin:

Jos on äänenjohtaja, jos sen käsittää myös sillä lailla, että on ikään kuin esimies tai käyttää niitä valtaoikeuksia, niin silloin [hänen] täytyisi myös ymmärtää ne velvollisuudet, ja silloin mun mielestä pitäisi ymmärtää meidän kaikkien oikeudet [ – – ] ihan perusoikeudet niin kuin oikeus puhua [ – – ] oikeus puuttua [ – – ] pahaan oloon. [ – – ] Jos äänenjohtajilta velvoitetaan hallinnollista vastuuta, niin silloin heitä pitäisi myös kouluttaa siihen.

Sitaatissa kuuluu ohjattavan halu kehittää orkesterityöyhteisöä ja sen menettelytapoja nykyistä oikeudenmukaisempaan ja tasa-arvoisempaan suuntaan. Puheessa heijastuvat myös ohjattavan omat pettymyksen tunteet ja kokemukset puutteellisesta äänenjohtajatyöstä (*minä vallankäytön kohteena* -positio).

On varsin luonnollista, että myös ikääntyminen voi tuoda haasteita paineistettujen soolotehtävien hoitamiseen, jolloin moni soolosoittaja siirtyisi mielellään tuttisoihtajaksi ja haluaisi antaa tietä nuoremmille muusikoille.<sup>84</sup> Aina tämä ei kuitenkaan tapahdu, ja joskus tilanne voi aiheuttaa monenlaisia jännitteitä. Eräs ohjattava pohti, kuinka orkestereissa on vaikeaa puuttua tilanteisiin, joissa soolosoittaja ei ole enää suorituskykynsä huipulla, mutta ei kuitenkaan halua siirtyä vähemmän vaativiin tehtäviin:

Kun orkesteri miettii... aina siellä käy se keskustelu, että kuka nyt pitäisi poistaa heikoimpana lenkkinä... niin jos me käytettäis bisnesmaailman juttuja, niin mehän

---

<sup>84</sup> Pitkään tehtävässä toiminut äänenjohtaja tai soolosoittaja voi siirtyä orkesterin hierarkiassa tuttisoihtajaksi tai soittamaan matalampaa puhallinSTEMMÄÄ säilyttäen edellisen tehtävänsä palkkaedut, mikäli orkesterissa on sopiva vakanssi vapaana. Lainaus kunnallisesta kuukausipalkkaisten muusikkojen virka- ja työehtosopimuksesta 2020–2021: ”9. § Siirto vähemmän vaativaan tehtävään: Orkesterin jäsen, joka on täyttänyt 50 vuotta ja ollut orkesterin jäsenenä vaativassa tehtävässä 15 vuotta, voidaan suostumuksellaan työnantajan harkinnan mukaan siirtää vähemmän vaativaan tehtävään orkesterissa palkkaetuksia vähentämättä.”  
<https://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/2020/09/Kunnallinen-kuukausipalkkaisten-muusikkojen-virka-1.pdf>

ymmärrettäis, että se on organisaatiouudistus. Kas vaan [ – – ] tuo äänenjohtajan vakanssi loppuu ja siitä tuleekin soolosoittajan vakanssi. Niin silloin meillä on laillinen peruste pistää se ihminen pois. Mutta me ei olla orkesterissa keksitty sitä vielä.

Sitaatissa kuvastuu organisaatorakenteiden jähmeys ja se, että kaikki orkesteriyhteisöt eivät riittävästi tue luonnollista ikääntymistä ja siihen liittyviä palautumisen ja suorituskyvyn muutoksia. On mahdollista, että ikään liittyvä suorituskyvyn muutos saatetaan joskus mieltää henkilökohtaiseksi epäonnistumiseksi (*arvoton minä*). Muusikon puheessa heijastuu myös orkesteriyhteisön vaativa henki: ilmaisu ”heikoimman lenkin poistaminen” ilmentää äärimmäisen ankaraa ja kovaa diskurssia, jota orkestereiden arkitodellisuudessa käydään. Sitaatti ei kuvastanut puhujan omaa asennetta vaan heijasti ennemminkin koko orkesteri-instituutiossa vallalla olevaa keskustelukulttuuria, jonka osa orkesterimuusikoista on saattanut omaksua osaksi työtään ja minäkuvaansa. Jotkut orkesterimuusikot saattavat mieltää itsensä mekaaniseksi osaksi orkesteria, jolloin he etäännyttävät itsensä työn herättämistä tunnekokemuksista ja hahmottavat itsensä yhdeksi koneen osaksi, joka on korvattavissa koska vaan uudella osalla.

Jatkoimme keskustelua siitä, millaisten asioiden pitäisi muuttua, jotta orkesterin toimintakulttuuri kehittyisi. Eräs ohjattavista pohti äänenjohtajatyön määräaikaisuutta jopa hieman provokatiivisesti. Sitaatissa kuuluu pettymys siihen, että muusikoiden hahmottamat työtehtävään liittyvät oikeudet ja velvollisuudet vaihtelevat paljonkin:

Ylivoimaisesti suurin osa hoitaa isolla sydämellä ja kunnianhimoisesti tätä [orkesterimuusikon] hommaa, mutta periaatteessa on, kun suurin piirtein käy työajan puitteissa töissä about selvinpäin, niin kukaan ei voi heittää sua [pois], vaikka sä soittaisit ihan mitä tahansa paskaa ja sulla ei olis mitään kykyä enää siihen hommaan. [ – – ] Mun mielestä olis terveellistä, että joku pienenpieni koesoitto-tyyppinen kahden vuoden välein, viiden vuoden välein [ – – ] Olis se tieto, että en mä voi tässä kolmeakymmentä vuotta vetää silleen, että mä en kertaakaan ota [soitinta] kotiin.

Puheessa kuului turhautuminen siihen, että orkesterissa ei velvoiteta käytännössä – teoriassa kyllä! – muusikoita pitämään omasta soittokunnosta huolta, vaan vakipaikan turvin omassa tehtävässä on mahdollista toimia pitkään vailla henkilökohtaisen soittokunnon ylläpitoa ja kehittämistä. Vaikka säännöllinen koesoitto ei ehkä olisi oikeudenmukainen ratkaisu ottaen huomioon moninaiset inhimilliset syyt, on kuitenkin aiheellista pohtia, mitä ilmiölle voidaan tehdä. On tärkeää tunnistaa,

onko yksittäisen muusikon ongelma soittotekninen ja voisiko siihen saada mielekkäästi apua, vai onko kyseessä ennemminkin *bored out* -ilmiö eli työhön tylsistyminen ja leipääntyminen, jonka ratkaisemisessa työnantaja on avainasemassa. Esihenkilöiltä vaaditaan herkkyyttä tunnistaa työntekijöidensä kehittymisen halu ja tarjota siihen mahdollisuuksia. Ohjattavat toivat esiin, että he kaipaivat työnantajan tarjoamaa täydennyskoulutusta sekä soittamiseen että ryhmässä työskentelyyn.

Eräs ohjattavista puhui siitä, kuinka koesoitot määrittävät liikaa soittajien arvoa ja tulevaisuutta. Myös hänen puheessaan kuului toive nykyistä joustavammista kehittymisen mahdollisuuksista ja hän esitti tilannekohtaista hybridimuotoisuutta työtehtävien sisältöön ja jakamiseen. Hänen puheessaan kuuluu *myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* positio:

Jos joku on sijainen ja hakee vakipaikkaa, ja ei saa, niin eihän hän muutu huonoksi sijaiseksi. [ – – ] Että jos joku haluaa päästä eteenpäin, miksei voisi olla mahdollisuuksia? [ – – ] Mahdollisuudet voi olla rajallisia, mutta ei se tarkoita aina että *on-off*, että vanha äänenjohtaja potkitaan pois ja uusi tilalle, [ – – ] vaan että hybridiä... [ – – ] Pitää olla mahdollisuuksia, joustoa, jotain motivoivaa ihmisille, koska motivaatio on yksi tärkeimpiä asioita, mikä mahdollistaa sen, että ihminen jaksaa tässä työssä. [ – – ] Jos on halua tehdä enemmän, niin mun mielestä siihen pitäisi löytyä jotain mahdollisuuksia vastata semmoseen kutsuun.

Puhuimme ryhmän kanssa asemaan ja työtehtävään liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Eräs ohjattava mainitsi, että olisi tärkeää tuoda konflikteja ja muita hiertäviä asioita ajoissa myös esihenkilön tietoon:

Meillä on kaikilla ne oikeudet ja velvollisuudet toimia toisiamme kohtaan. [ – – ] Ei kannata yksin tai kaksin siellä työpaikalla ehkä miettiä asiaa, vaan niitä asioita voisi miettiä vähän aikaisemmin ennen kuin ne tulehtuu, jo esimiehen kanssa...

Sitaatissa kuuluu kaipuu saada esihenkilön varhaista tukea ja välittämistä hankalissa tilanteissa. Tuen saaminen esihenkilöltä ja yhteisöltä on toki jossain määrin myös muusikon omasta aktiivisuudesta kiinni, mutta se vaatii myös esihenkilöltä osoitusta siitä, että hän on kiinnostunut muusikoiden asioista ja kuuntelee niitä matalalla kynnyksellä.

Ryhmässä keskusteltiin lopuksi läpinäkyvyyden ja avoimuuden tärkeydestä. Muusikot toivat esiin, että olisi tärkeää, ettei sektioiden keskuudessa olisi isoja salaisuuksia ja että jokainen muusikko

tietäisi omaan tehtäväänsä kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Totesimme yhdessä, että selkeästi artikuloidut rakenteet tuovat turvaa. Kaikille – sekä äänenjohtajille että tuttisjohtajille – tulisi antaa työrauha hoitaa omaa tehtäväänsä ilman jatkuvaa huomauttelua. Äänenjohtajan tehtävään saattaa liittyä myös uskomuksia, jotka eivät perustu tehtyyn työsopimukseen:

Siellä on oletusarvoja monen näköisiä ja riemunkirjavia, mitä äänenjohtajan tehtäviin kuuluu. Faktisestihan siihen ei taida kuulua muuta kuin istua persiilleen ja johtaa keulilta omalla soitollaan. Jousilla kuuluu jousitusten teot ja puhaltajilla kuuluu vuorojen jaot, eikä sen kummosempaa. [ – – ] Ihan selkeesti työnantajan pitäisi määritellä [äänenjohtajien työtehtävien sisältö], ja koulutusta pitäis tulla.

Voidaan tämän aineiston perusteella todeta, että äänenjohtajien sosiaalisten taitojen vaatimusten epäselvyys näkyy monella eri tavalla käytännön työssä; osa äänenjohtajista osaa luonnostaan luoda sektioonsa psykologisen turvallisuuden tilan saaden kanssamuusikot loistamaan, kun joltakin toiselta sellaisen toimintaympäristön ja hengen luominen vaatii paljon enemmän harjaantumista. On myös pieni joukko niitä äänenjohtajia, jotka eivät hahmota tehtävään liittyvää sosiaalista vastuutaan, vaan tulevat tehtävään ensisijaisesti soittamaan sooloja, etenemään urallaan ja nauttimaan korkeasta statuksestaan ja julkisesta arvostuksesta.

Koin itse, että työskentely ryhmän kanssa oli luontevaa ja helppoa. Koronatilanteen aiheuttama maskisuositus toi jonkin verran itselleni vaikeuksia vuorovaikutukseen, koska en nähnyt kasvoja kokonaan ja omat ilmeeni jäivät myös maskin taakse. Ryhmä halusi kuitenkin edelleen ensisijaisesti tavata fyysisesti paikan päällä, ja sovimme seuraavan tapaamisen kahden viikon päähän. Koska osa ohjattavista osallistui etäyhteyksin, päätimme, että lähetän kirjoitustehtävät tasapuolisesti kaikille sähköpostitse. Tämä oli myös osallistujien oma toive. Painotin, että kyselyyn kannattaa vastata mahdollisimman tuorein ajatuksin. Ryhmä vaikutti motivoituneelta ja innostuneelta myös kirjoitustehtävään. Sain kahdessa päivässä kaikilta kuudelta osallistujalta huolella pohditut vastaukset.

### **7.3.2 Toinen tapaamiskerta: ”Traditiot ja muutoshalu kohtaavat”**

Kuten edelliselläkin kerralla, osa ryhmästä osallistui työhajaukseen etämuotoisesti. Kiitin ryhmää nopeista reflektiivisen kirjoitustehtävän vastauksista, jotka sain jo parin päivän sisällä edellisen tapaamiskerran jälkeen. Pääsimme syventymään nopeasti uuteen keskusteluun. Kysyin, mitä ajatuksia ja oivalluksia edellinen kerta oli ohjattavissa herättänyt. Jotkut kertoivat jo kokeilleensa

työssään uusia näkökulmia ja toimintatapoja edellisen työnohjaustapaamisen innoittamana. Keskustelua käytiin työtehtävien sisällöistä ja niiden välisestä joustavuudesta, tuttisoihtajan asemasta verrattuna äänenjohtajan asemaan, mahdollisuudesta tehdä keikkoja myös oman orkesterin ulkopuolella, halusta ja tarpeesta päästä keskustelemaan pienryhmiin (työnohjaus), hallinnon ja muusikoiden välisestä ymmärryksestä ja kommunikaatiosta, korona-ajan erityisjärjestelyistä ja myös niiden hyvistä puolista sekä muusikoiden halusta kulkea kohti positiivista muutosta.

Viikolla ennen tapaamistamme YouTubessa julkaistiin Ville Kompan toimittama *Tunne orkesterisi* -keskusteluohjelma, joka käsitteli muun muassa tuttisoihtajien asemaa ja orkesterien hierarkiaa. Ohjelma poiki vilkasta keskustelua sosiaalisessa mediassa muusikoiden kesken, ja teemat nousivat nopeasti esiin myös tämän työnohjausryhmän keskustelussa. Julkinen keskustelunavaus orkesterihierarkiasta muusikoiden keskuudessa on ollut monille silmiä avaavaa, vaikka kaikki eivät keskustelusta pidäkään. Aihe nostatti myös tässä ryhmässä halua tutkia nykyisiä rakenteita kriittisesti ja toimia aktiivisesti hyvän toimintakulttuurin rakentamiseksi:

Ehkei se oo edes sattuma, että miten näin monessa paikassa nyt yhtäkkiä sitten nämä samantyyppiset asiat tulee eteenpäin [ – – ] että tämmösiin asioihin voidaan keskittyä ja parantaa työhyvinvointia. [ – – ] Mielenkiintoista, että miten niin monessa paikassa ja niin monet ihmiset tosiaan... ajattelee samalla lailla, joista ei oo aikasemmin tienny.

Sitaatissa kuuluu vahva halu uudistaa ja yhdistää voimat nykyistä tasapainoisemman tulevaisuuden saavuttamiseksi sekä vahva toimijuuden ja toivon kokemus; asioihin voi vaikuttaa yhdessä (tilannekohtainen positio *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä, myös ryhmän eduksi toimiva minä*).

Eräs ohjattava pohti, kuinka kukin ryhmän jäsen voisi tulla tietoiseksi omista vahvuuksistaan ja jakaa niitä ryhmän hyväksi. Yhteinen pohdinta sektioiden sisällä vaatii luottamuksen rakentamista ja psykologisesti turvallisia olosuhteita:

Jos me muutetaan työskentelyämme uudempaan suuntaan, niin silloinhan se ottaa aikansa, että kukin myös miettii niitä, että mikä olisi se mun mahdollinen vahvuus siihen ryhmään. [ – – ] Ei kaikilta tule saman tien yhtäkkiä fantastisia ideoita, ja johtajat vaan innoissaan ja onnessaan kirjaa niitä ylös, vaan mä kuvittelisin, että tässä juuri Pauliinan tyyppiset ihmiset [työnohjaajat] osaisi auttaa siinä, miten saataisiin se turvallinen

ympäristö taattu ja sen jälkeen että miten me saatais se keskustelu alkamaan. Että ihmiset aloittaisi sen pohdinnan omasta uudenlaisesta roolistaan.

Kaikki muusikot eivät välttämättä koe omaa työtehtäväänsä sellaiseksi, jossa olisivat olleet luonnostaan omalla mukavuusalueella, vaan tehtävä on vuosien varrella muovannut heitä:

Oon ajatellut tässä viime vuosina, että miten paljon mun oma rooli on muokannut mua ihmisenä. Mä yhtäkkiä havahduin, että mä oon itseasiassa ihan arka ja vähän pelkään ihmisiä, mutta kun oon ollut [tietyissä työtehtävissä], on ollut pakko kovettaa itsensä ja sanoa asioita, mitä ei haluaisikaan sanoa ja tehdä asioita, mitä ei haluaisikaan tehdä.

[ – – ] Sit ei voi tietää, millaiseksi olisi tullut, jos olisi ollut toisenlaisessa työssä. Sitähän ei pysty jossittelemaan.

Eräs ohjattava toi esiin sen, kuinka joillakin orkesterin jäsenillä saattaa olla tarve kontrolloida ja kyseenalaistaa sitä, että joku muusikko saa enemmän haastavia työtehtäviä kuin toinen, vaikka ei itse haluaisi niitä edes tehdä. Sitaatissa kuuluu kokemus kateuden kohteena olemisesta tai kateellisessa ilmapiirissä toimimisesta, jossa aina jonkun toisen etu on suoraan toiselta pois (*minä vallankäytön kohteena* -positio):

Toiset haluaa ja toiset ei halua [haastavampia työtehtäviä], [ – – ] Meillä on aika vahvana myös traditio siinä, että vaikka ei itse haluaisi niin haluaa myös puuttua siihen, että kuka toinen saa, tai että miksi toi saa tehdä. Tai että sitä ei nähdäkään sellaisena positiivisena asiana, että meillä kokeillaan tai kierretään tai muuten. [ – – ] Että halutaan, että ainakaan toi ei tekisi.

Keskustelimme siitä, onko haastavampien työtehtävien tavoittelemisen työyhteisön silmissä vallanhimoa vai enemmänkin kunnianhimoa ja positiivista kehittymisen halua. Eri ihmiset saattavat hahmottaa tämän asian eri tavoin varsinkin kilpailullisessa ilmapiirissä. Eräs ohjattava pohti mahdollisuuksia saada ajoittain haasteellisempia työtehtäviä:

Musta se olis ihanaa, että jos meillä olis myös sellainen mahdollisuus, että jos sä teet ihan hirvittävän hyvin työsi ja sut tiedetään hyväksi, niin sut voitais jopa palkata siihen [äänenjohtaja]hommaan.

On inhimillinen hyvinvoinnin lähde tulla arvostetuksi ja nähdyksi omassa työyhteisössään. Sitaatissa kuuluu kaipuu arvostetuksi ja nähdyksi tulemisesta eli tilannekohtainen positio *ryhmän hyväksyntää kaipaava minä*.



Aiheesta keskusteltaessa on hyvä myös pohtia etuja, joita sektioiden sisällä tarjotut kehittymisen mahdollisuudet voisivat tuoda koko yhteisölle: kun yksilöt pääsevät kehittymään itselleen mielekkäällä tavalla, se voi nostaa koko sektion ja orkesterin taiteellista tasoa sekä lisätä yksilön sisäistä motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhönsä. Tämä voi tukea myös työntekijän kokemusta siitä, että hän on yhteisölle tärkeä ja häntä kuunnellaan ja arvostetaan. On kuitenkin tärkeää, että kuvatus kaltaisissa tilanteissa koko sektio saa olla mukana päätöksenteossa ja kaikkia, joita päätös koskee, kuullaan tasapuolisesti (ks. menettelytapojen oikeudenmukaisuus, lukua 2.1.1).

Ryhmässä pohdittiin, kuinka rekrytointitilanteissa tulisi toimia, jotta menettelytavat olisivat oikeudenmukaiset. Eräs ohjattava kuvaa tilannekohtaisen harkinnan merkitystä vastaavassa tilanteessa:

Joskus sitä on itsekin saattanut ajatella, että kaikilla pitää olla mahdollisuus [osallistua koesoittoon], mutta nykyään mä oon kyllä sitä mieltä, että orkesteri ottaa semmosen, jonka orkesteri haluaa. [ – – ] Kyllä se [ilman koesoittoa kiinnittäminen] periaatteessa on mahdollista.

Sitaatissa kuuluu halu kehittää työyhteisön menettelytapoja nykyistä joustavimmiksi esimerkiksi tilannekohtaisen harkinnan mahdollisuutena (tilannekohtaisena positiona on *ryhmän eduksi toimiva minä*).

Kysyin ryhmältä, minkälaisia muutoksia tarvittaisiin, jotta työpaikan ja työnteon rakenteet muuttuisivat nykyistä joustavimmiksi. Ryhmässä kuului ohjattavien tarve saada osakseen esihenkilön ymmärrystä siinä, että tukea ja rakenteiden uudelleentarkastelua tarvitaan. Puheenvuorojen perusteella voidaan todeta, että ainakin tässä ryhmässä toivotaan, että esihenkilöt tarjoaisivat muusikoille mahdollisuuden työnohjaukseen ja toimintakulttuurin kehittämiseen yhdessä.

Me tarvitaan apua, että me päästään näistä luutuneista jutuista pois.

Meidän kaikkien kannalta mä aina sitä jatkuvaa koulutusta haluaisin meidänkin työpaikalle, [ – – ] että meidän lähiesimies olisi mukana siinä kehitysprosessissa [ – – ] Että me yhdessä vietäisiin eteenpäin orkesteria siihen suuntaan, mihin me halutaan.

Vein keskustelua empatian ja myötätunnon kehittämisen suuntaan: kuinka eläytyä toisenlaista tehtävää tekevän muusikon asemaan ja haasteisiin. Ongelmat, jotka ovat toiselle akuutteja, voivat

olla toisella puolella orkesteria erilaisessa tehtävässä toimivalle aivan vieraita – ja toisinpäin. Työn määrällinen kuormitus tai näkymättömyyden ja merkityksettömyyden kokemukset voivat olla esimerkiksi tuttijousille tavallisia kokemuksia, kun taas soolopuhaltajien paineet kohdistuvat usein siihen, että viikosta toiseen heiltä odotetaan – ja he haluavat yleensä myös itse tuottaa – huipputasoisia sooloja ja ikimuistoisia elämyksiä. Joustien äänenjohtajilla ja konserttimestareilla saattaa olla solistisen valmiuden ylläpitämisen ja soolojen soittamisen lisäksi stressitekijänä vastuu ison sektion yhtenäisyydestä ja hierarkkisiin rakenteisiin järjestäytymisestä.

Meillä voi olla se harha, että me kuvitellaan, et me tiedetään, minkälaista xx:n työ on, tai mä kuvittelen, että mä tiedän, minkälaista yy:n työ on. Jos ei aina välillä pysähdy kuuntelemaan ja oikeesti miettimään sitä, että kuinka moninaista tää työ täällä on, niin sitä ei kenties tajuakaan.

Ohjattavat totesivat, että kootuissa keikkaorkestereissa on erilainen dynamiikka kuin vakituissa kunnallisissa työpaikoissa. Harva muusikko menee leipääntyneenä tai kyynisin asentein kesäfestivaalille soittamaan, ja keikalla toisessa orkesterissa tulee näyttäneeksi itsestään usein parhaat puolensa. Omassa työpaikassaan, jossa on saattanut työskennellä vuosikymmenten ajan, voi olla hyvin vaikea pitää ainoastaan myönteisiä puoliaan esillä. Muusikko, joka soittaa keikalla orkesterissa tai kootussa festivaalikokoonpanossa, on jo siinä mielessä hyvässä asemassa, että hän on tullut pyydettyksi mukaan – siis huomatuksi, tunnustetuksi ja arvostetuksi muiden muusikoiden silmissä. Tilanne sinänsä antaa jo aihetta iloon ja hyvään mieleen (*ryhmän hyväksyntää kaipaava minä, ryhmän eduksi toimiva minä*). Tässä suhteessa orkesterimuusikot ovat hyvin eriarvoisessa asemassa, kuten eräs ohjattavista totesi:

Toki kaikille ei tuu niitä keikkoja sitten.

Vaikka vakituinen työpaikka orkesterissa on monelle muusikolle tärkeä tavoite sekä omalla uralla että taloudellisestikin, liittyy omien kuukausipalkkaisten töiden ulkopuolisiin keikkoihin (kamariorkesterit ja -yhtyeet, muut orkesterit) tietty arvolataus. Voidaan olettaa, että muusikon itsetunnon ja ammatillisen kasvun kannalta on merkittävää, jos hän tulee huomatuksi ja pyydettyksi lukuisten vertaistensa joukosta mukaan keikoille, jonne tarvitaan usein vain muutamia soittajia. Keikkapyynnöistä ulkopuolelle jääminen saattaa aiheuttaa muusikolle syvää pettymystä ja jopa ammatillisen itsetunnon heikkenemistä, mikäli tilanne jatkuu pitkään (*hylätyn minän* positiosta saattaa seurata jopa *arvottoman minän* positio). On myös mahdollista, että muusikoiden keskinäiset

ystävyy- ja perhesuhteet vaikuttavat siihen, kenelle keikkoja tarjotaan ja kenelle ei. Korkea asema orkesterissa saattaa myös lisätä huomattavasti muusikon kysyntää omien töiden ulkopuolella soolo- ja kamarimusiikkitehtäviin, mikä on luonnollista jatkuvien ammatillisten näyttöjen vuoksi. Eräs ohjattava totesi, että hän on hyötynyt omasta äänenjohtaja-asemastaan paljon ja päässyt esille mestarikurssien, lautakuntatyöskentelyn ja erilaisten haastattelupyynnöiden muodossa, mikä ei välttämättä olisi ollut mahdollista ilman kyseistä asemaa.

Keskustelimme myöhemmin, olisiko mahdollista hajauttaa johtamista sektion sisällä niin, että soolosoittajat olisivatkin eri muusikoita kuin tiiminvetäjä-äänenjohtajat. Kaikilla soittajilla ei ole välttämättä selvyttä siitä, kuinka eri tehtävät ovat jakautuneet ja mitä niihin virallisesti kuuluu. Epäselvyys tehtävien sisällöstä voi aiheuttaa myös vääriä odotuksia äänenjohtajia kohtaan. Koska orkesterimuusikot kuitenkin tuntuvat kaipaavan äänenjohtajiltaan hyviä ihmistenjohtamistaitoja, olisi tarpeen pohtia, voisiko äänenjohtaja-tiiminvetäjän tehtävään niitä tulevaisuudessa sisällyttää. Vaikka on tärkeää, että työtehtävään sisältyvät tehtävät ovat avoimia ja selkeitä kaikille, on kuitenkin myös vaara, että joku muusikoista ei halua tehdä mitään ylimääräistä vapaasta tahdostaan, vaan ”piiloutuu” työsopimuksensa taakse milloin minkäkin vaatimuksen kohdatessaan. Eräs ohjattava kuvasi mustan huumorin keinoin, kuinka jotkut muusikot saattavat tarrautua jokaiseen yksityiskohtaan, joka työsopimuksessa lukee eivätkä halua tehdä mitään ylimääräistä sen lisäksi:

Sit on tiettyjä tyyppisiä, joilla tarvii olla loputtomasti oikeuksia; työnantaja on velvollinen meitä kohtaan tekemään sitä ja tätä ja antamaan tuota... Mut sit mitä hämmästyttävimmistä asioista voidaan kieltäytyä esimerkiksi sillä perusteella, että ei lue mun työsopimuksessa [ - - ] Lukeeko siellä, että sun pitää soittaa D-kieltä, miks sä suostut soittaa, kun siellä ei varmaan lue sitä? Mä en tykkää Brahmsin sinfoniasta, mun työsopimus ei velvoita soittamaan Brahmsin sinfonioita... Helvetti, eihän nyt työsopimuksessa voi lukea kuin muutama hyvin yleispätevä lause, ja silti meidän pitäis pystyä tekemään tätä hommaa!

Sitaatti kuvaa yleisesti työssä kyynistymistä ja merkityksettömyyden kokemusta (*arvoton minä*), jopa työuupumusta, ei ketään tiettyä henkilöä tai puhujan omaa kokemusta. Työn imun kokemus ilmenee sen sijaan usein niin, että työntekijä uppoutuu tehtävänsä ja innostuu työstään, saattaa tehdä vapaaehtoisesti ylimääräistä ja kokea energisoituvansa siitä. Jousten tuttisoihtajien asemasta

katsottuna merkityksettömyyden kokemus ja autonomian puute saattavat joskus näyttäytyä vaikkapa näin:

Me taistellaan sen semmosen merkityksettömyyden kanssa siinä omassa soittamisessa. Sit kun mulla menee sairaan hyvin se, niin ei kukaan koskaan nosta mua ylös, eikä koskaan orkesterilaiset taputa. Ne on semmosia hetkiä, mitä me ei saada ikinä. Niin silloin mä näkisin, et myös yks voi tulla siitä, että: ”En istu, en soita D-kielillä, en tee!” Edes jotain sitä, että tähän mä voin vaikuttaa.

Sitaatissa kuuluu *arvottoman minän* positio, vaikka ohjattava ei varsinaisesti puhunut itsestään. Hän tulee myös kuvanneeksi tilannetta, jossa yksittäinen soittaja tulee ryhmän nielaisemaksi; soittaja yrittää kaikin voimin toimia niin, että tulee huomatuksi ja voi edes jollain tavalla vaikuttaa työhönsä (*yksilöllisyyttä tarvitseva minä*). Vaikka vastarintaan asettuminen ei vie työskentelyä eteenpäin, on tärkeää pohtia, mikä tarve käytöksen taustalla on. Täytyvätkö tuolloin henkilön psykologiset perustarpeet: autonomia, pärjääminen ja yhteenliittyminen?

Tavallisesti orkesterien kapellimestari- ja solistikiinnitykset tehdään vuosia etukäteen, ja luonnokset työsuunnitelmista ovat olemassa jo hyvissä ajoin. Normaalioloissa muutokset tulee olla tiedossa kahta viikkoa ennen kyseistä periodia, mutta korona-ajan tilanne on vaatinut myös muusikoita sopeutumaan hyvinkin nopeisiin muutoksiin, jotka koskevat ohjelmistoa, kokoonpanoja, konserttitalennuksia ja sitä, soitetaanko konserttia ylipäätään vai ei. Tiedossa voi olla myös nopeasti asetettu pandemian kiihtymisestä johtuva sulkuko orkesterin toiminnalle:

Ehkä tästä ajasta opitaan, nyt kun katsoo [työlistaa], niin siinä aika paljon kysymysmerkkejä vielä... [ - - ] Nyt on kaikkien pakko oppia [ - - ] vähän sitä sopeutumista. [ - - ] Vanhat säännöt, että kahta viikkoa ennen pitää tietää, mitä tapahtuu, niin ehkä se on vähän lapsellista olla niin tarkka sen kanssa.

Ryhmässä kävi ilmi, että koronan tuoma epävarmuus on jopa vähentänyt valittamista työn epäkohdista, koska yhtäkkiä työ ei olekaan itsestäänselvyys ja moni huomaa elämässään sen merkityksen ja arvon. Poikkeusaikana on saattanut jopa olla, että kukaan soittajista ei haluaisi mielellään jäädä pois pienennetyistä kokoonpanoista. Tämä kuvastaa oletetusti työn jatkuvuuteen liittyvän epävarmuuden aiheuttamia irrallisuuden kokemuksia ja jopa yksinäisyyden pelkoa. Musiikin tekemiseen liittykin usein kokemus, että muusikko on elossa ja yhteisen virran mukana:

Kyllähän me huomataan tässä, että vaikka harjoitellaan kotona, niin ei me yksin tehdä sitä... yhden ainuttakaan sinfoniaa. Me tarvitaan toisiamme ja me tarvitaan teitä kollegoita, jotka välillä on hurjan ärsyttäviä, mutta kovasti ihania ja tarpeellisia.

Korona-ajan turvaväleistä johtuva käytäntö, että myös jokaisella jousisoittajalla on oma nuottitelinen lavalla, on saattanut lisätä jousisoittajien kokemusta siitä, että heidän työllään on erityistä merkitystä. He myös kuulevat oman soittonsa helpommin, vaikka etäisyydet lavalla ovatkin luoneet omat haasteensa yhteisöille. Jousisoittajien yksilölliset vahvuudet ovat näin heijastuneet koko orkesteriin, ja sen ovat saattaneet huomata myös muiden sektioiden soittajat:

Kun se xx sinfoniakin tehtiin niillä kahden metrin turvaväleillä [ – – ] se on aika vinhaa, kun jokaisen jousisoittajan kuulee yksittäisenä. Sitä huomaa, että helkkari, ne on kaikki solistitason soittajia! [ – – ] Se on silmiä avaava kokemus.

Keskustelimme, että saman nuottitelineen jakamisesta saattaa joskus tulla suurimmat erimielisyydet tai valtataistelut harjoitus- ja konserttitilanteissa: kumpi soittaja näkee toista paremmin nuotit, mille korkeudelle tai kumman soittajan tarkan näön ja etäisyyden mukaan teline asetetaan, kumpi saa merkitä tai poistaa sormituksia nuotista ja niin edelleen. Saattaa olla, että tilanteessa vallitsee epäselvyys, pitäisikö tällaisten kiistojen selvittäminen olla äänenjohtajan vai hallinnon tehtävä. Pohdin, mitä tällaisten kiistojen taustalla todellisuudessa on: pelkät näkemisen haasteet vai kenties kokemus suuremmasta mitätöinnistä tai merkityksettömydestä? Harvempi sijoittelu lavalla on myös joidenkin soittajien mielestä lisännyt työrauhaa ja keskittymistä harjoituksissa, kun turha työn ulkopuolisten asioiden jutustelu on jäänyt vähemmälle ja jokainen joutuu kantamaan itse vastuun harjoitusten seuraamisesta ja merkintöjen tekemisestä.

Tapaamisen teemat liittyivät paljolti olemassa olevien traditioiden kriittiseen tutkimiseen ja siihen, mitä asioita muusikot haluaisivat toimintakulttuurissaan ja työskentelytavoissaan muuttaa. Vaikka kaikki ovat lähtökohtaisesti osallistuneet tähän ryhmään vapaaehtoisesti ja omakohtaisesta kiinnostuksesta työnohjausta kohtaan, kuitenkin jokaisella ohjattavalla on yksilöllinen suhde tradition ja muutoksen väliseen dynamiikkaan. Jotkut haluavat säilyttää ja ylläpitää totuttuja rakenteita enemmän kuin toiset, ja jotkut kyseenalaistavat traditionaalisia menettelytapoja hanakammin ja pyrkivät aktiivisemmin kohti muutosta kuin toiset. Vaikka keskustelu ryhmän kanssa oli varsin yksimielistä eikä kukaan juuri haastanut ketään, tuli reflektiivisen kirjoittamistehtävän myötä ilmi myös jännitteitä ja toisistaan eriäviä mielipiteitä muun muassa soolosoittajien ja

tuttisoittajien tehtävien eroista. Koska tuttuosoittajan asemasta keskusteltiin tällä tapaamiskerralla paljon, ajattelin, että on syytä pohtia seuraavalla kerralla sitä, minkälaisia ajatuksia soolosoittajille ja äänenjohtajille aiheesta heräsi.

Näennäinen yksimielisyys alkavassa ryhmässä on sen kehitykseen liittyvä normaali vaihe, jossa pyritään säilyttämään koheesion tunne ja välttämään ryhmän hajoamisen tai hylkäävyyden pelosta johtuvaa ahdistusta (ks. Bion 1961; Kurkela 2013b). Perusolettamustilana tällöin voi olla *taistelupakoryhmä*, mikäli ryhmä pyrkii sijoittamaan ongelmien lähteet sen ulkopuolelle: hallintoon, rakenteisiin, kapellimestareihin tai muihin muusikoihin. Toisaalta toimintakulttuuriin liittyvät rakenteelliset epäkohdat voivat olla täysin relevantteja, eikä niitä tule vähätellä. Koronapandemiatilanne vaikutti tapaamishetkellä väistämättä voimakkaasti muusikoiden kokemuksiin, ja on selvää, että muusikoiden keskuudessa ilmeni myös helposti *parinmuodostusryhmän* piirteitä: ”sitten kun koronatilanne loppuu, on taas mahdollista...”. Realiteetti on, että osa käytännöistä jää todennäköisesti pysyviksi.

Annoin ryhmälle mukaan arvotyöskentelytehtävät ja pyysin heitä pohtimaan kysymyksiä itsekseen ennen seuraavaa tapaamiskertaa. Ryhmä oli tällä kerralla aktiivinen keskustelemaan, ja mietin muutamassa kohdassa, täytyykö minun kommentoida mitään vai annanko keskustelun edetä omalla painollaan. On keskeistä muistaa antaa ohjattaville riittävästi hiljaista tilaa oivaltaa asioita, ei tukkia sen mahdollisuutta puheella. Hiljaisuuden reflektointi on työnohjaajalle tärkeää. Mikä hiljaisuudessa työnohjaajana voi pelottaa? Voiko sen aikana kohdata oman osaamattomuuden tai neuvottomuuden tunteita?

Tällä kerralla minun oli aiempaa vaikeampi löytää tilannekohtaisia objektsuhdemalleja ohjattavien puheesta. Tämä saattoi johtua siitä, että vain osa sitaateista kuvasi ohjattavien henkilökohtaista kokemusmaailmaa, ja suuri osa käsitteli työn ja yhteisön rakenteita yleisemmällä tasolla, jolloin niissä ei heijastunut niin vahvasti yksilön oma psykodynamiikka. Ohjattavat saattoivat myös tuoda esiin asioita, jotka eivät olleet heidän omia kokemuksiaan vaan havaintoja heidän ympäristössään ja kollegoissaan.

### **7.3.3 Kolmas tapaamiskerta: ”Erilaiset stressitekijät”**

Kolmannella kerralla olimme kaikki paikalla fyysisesti. Aloimme heti keskustella viime kerran jälkeen heränneistä ajatuksista ja pohdinnoista ja siitä, ettei oivalluksia tullut kaikille:

Ensimmäisen kerran jälkeen tuli kauheesti ajatuksia, mut nyt sit vaan jäin enemmän miettimään kaikenlaisia sisäisiä tunnelmia... [ – – ] sitä vaan vähän pohtii niitä eri kannalta, mutta ettei varsinaisesti nyt mulla ollut sellaista ahaa-elämystä.

Jäin miettimään, kuuluiko ohjattavan puheessa pettymys työnohjaukseen tai halusiko hän ystävällisesti kiertää sen, ettei joutuisi antamaan kriittistä palautetta tai kertomaan negatiivisista huomioistaan. Pettymys työnohjaukseen saattaa olla ohjattavalle eräänlainen hylkäämiskokemus, eli kokemus siitä, että työnohjaaja ei kuuntele tai ymmärrä häntä (tilannekohtainen *hylätyn minän positio*). On tärkeää ilmaista ohjattaville, että suuria oivalluksia ei tarvitse väkisin etsiä eikä työnohjauksen toimivuutta tule mitata välittömien muutosten määrässä. Ohjattavilla tulisi olla mahdollisuus kokea, että he voivat olla täysin rehellisiä antaessaan palautetta työnohjaajalle. Tämän ryhmän keskusteluissa on noussut esiin paljon erilaisia työhön ja työyhteisöön liittyviä epäkohtia, ja niiden avoin esille tuominen ja pohtiminen voi joistain tuntua uuvuttavalta tai herättää ärtymystä. Jotkut saattavat myös kokea ne vaikeissa asioissa vellomisenä ja jumittamisena.

Keskustelimme aluksi korona-ajan tuomista muutoksista työpaikalla, kuten maskien käytöstä ja kahden metrin turvaväleistä lavalla. Turvavälit soittotilanteessa tekevät työstä varsin erilaista kuin aiemmin, kun esimerkiksi lähikollegan hengitystä, mikroeleitä ja jopa kehon lämpöä ei pysty samalla tavalla aistimaan kuin normaalisti. Ylipäätään koronatilanteen tuomat pitkät tauot työssä käymisessä aiheuttavat haasteita muusikoille, ja taukojen jälkeen voi olla vaikeaa sopeutua alati muuttuviin järjestelyihin.

Jos muusikot ovat olleet pitkiä aikoja pois töistä sairauden tai vaikkapa perhevapaan takia, on töihin palaamiseen liittynyt monenlaisia haasteita jo ennen pandemia-aikaa. Seuraavissa sitaateissa ohjattava kuvaa, miltä palaaminen pitkän tauon jälkeen tuntui:

Siitä kun on päässyt takaisin sisään ryhtiin, mulla menee ainakin semmonen kuukausi viiva puolitoista, ennen kuin se tekeminen on sillä fiiliksellä missä sen haluaisi olevan. Et se kone jumputtaa sopivalla taajuudella. [ – – ] Itse oon saanut omalta sektiolta erittäin luksuskohtelun kaikissa tilanteissa.

Vaikka sitaatissa kuuluu yhtäältä muusikon kokemus siitä, että hänen on ollut vaikea päästä tauon jälkeen takaisin aiempaan soittokuntoon, ryhmältä saatu kollegiaalinen tuki on ollut tärkeää kuormittavassa tilanteessa (ryhmä hyvänä äitinä: tilannekohtaisena objektiisuhdemallina *arvostettu, tukea osakseen saava subjekti – myötätuntoinen, hyvää tekevä objekti*). Pohdimme ryhmän kanssa,

onko oman sektion jäsenten tärkeää pitää yhteyttä pidemmän aikaa poissaoleviin kollegoihinsa ja kuinka paluu pitkän tauon jälkeen on kullakin onnistunut.

Eräs ohjattava koki tästä keskustellessamme syyllisyyttä, että ei ole pitänyt sektionensa poissa olleisiin jäseniin riittävästi yhteyttä. Pohdimme yhdessä, voisiko yhteydenpidon vaikeus johtua osittain suomalaiseen kulttuuriin liittyvästä tavasta kunnioittaa toisen ihmisen yksityisyyttä. Yksi ohjattavista koki saaneensa sektionensa äänenjohtajalta kaivattua tukea vaikeassa elämäntilanteessaan (sitaatissa kuuluu sama tilannekohtainen objektiivisuhdemalli kuin edellisessä esimerkissä):

Ainakin itse koin, [ – – ] että kun oli elämässä ihan oikeasti tosi paikka, niin silloin on joustettu ja silloin nimenomaan xx:n kanssa oltu yhteydessä ja kysely, miten voit.

Tähän työnohjausryhmään osallistujien iän homogeenisuus sai erään ohjattavan miettimään:

Hirveen mukava ryhmä, mutta tässä on yksi iso ongelma, että me ollaan niin hemmetin samanikäisiä kaikki.

Kerroin, että kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet muusikot, myös haastateltavat, ovat olleet 40–60-vuotiaita. Mukana ei ole siis ollut aivan uransa aloittaneita, eikä myöskään ihan heti eläkkeelle jääviä muusikoita. Tämä herätti erään ohjattavan pohtimaan iän tuomia muutoksia omassa ajattelussa:

Mä luulen, että siinä [varttuneemmassa] iässä on päässyt siihen [ – – ] että näkee sen [ – – ] Kun nuorena, enhän mä nähnyt mitään, mitä siellä tapahtui kulisien takana. [ – – ] Et mähän vaan menin ja soitin ja ajattelin, että kaikki on samanlaisia kuin mä. [ – – ] Ehkä siks just ne nuoret, ne vielä [ – – ] tanssii siellä ruusuilla.

Sitaatissa kuuluu pitkän työuran tuoma elämäkokemus ja työelämän monenlaisten realiteettien kohtaaminen. Tulkintani mukaan ohjattava viittaa myös omiin kokemuksiinsa nuorena muusikkona, jolloin hän on saattanut olla vielä vapaa iän tuomista kuormitustekijöistä tai hänellä on voinut olla monenlaisia haaveita omasta ammatillisesta tulevaisuudestaan. Saattaa myös olla, että nuorten muusikoiden taidot ja tulevaisuuden mahdollisuudet herättävät joissakin vanhemmissa kollegoissa kateutta tai alemmuudentunnetta.



Ryhmän työnohjausprosessi on nyt puolessa välissä. Alun innostus on jo hieman haalennut ja tilalle on saanut nousta kipeitäkin tunteita ja kokemuksia, joista on ollut vaikea päästä yli. Eräs ohjattava kuvasi, että tällä hetkellä ryhmään osallistuminen ottaa koville, koska hän pelkää omien tunteidensa tulevan pintaan hetkenä minä hyvänsä. Vaikeat kokemukset muusikon työssä ovat saaneet mahdollisesti nyt ensimmäisen kerran tilaa ja alkaneet resonoida ryhmässä:

Omalla kohdalla on sit paljon semmosia asioita, jota ei oo selvitetty, [ - - ] kun niitä ei oo hoidettu asiallisesti, ja ne on jääny niin syvälle, niin nyt mä huomaan et nyt ne puskee pintaan. [ - - ] Ihan rehellisesti mua pelotti tulla tänään, et mä ajattelin et rupeenko mä itkee saman tien. [ - - ] Kyllä ne ajatukset mitä läpi käy, ei ne sit pelkästään helppoja ja kivoja oo. Ja sit kauhee myös huomata itsestään, et kun on aina ajatellu, et mä oon semmonen ratkaisukeskeinen henkilö, joka aina mietin, et mitä kannattaa tehdä ja mikä on järkevää tehdä, ja sit huomata, että itseasiassa oonko mä sit kuitenkin aika katkera [ - - ] et on asioita, mistä mä vaan en pääse eteenpäin.

Sitaatissa kuuluu ohjattavan haavoitetuksi tuleminen ja suru siitä, että traumaattiset kokemukset ovat jääneet aiemmin selvittämättä. Tilannekohtainen positio voi olla *minä vallankäytön kohteena*, mutta samalla hän tuo esiin oman toimijuutensa ja reflektiiviset havaintonsa omista katkerista tunteistaan eikä uhriudu tai syytä ainoastaan olosuhteita ja muita ihmisiä (*havainnoiva minä, refleктоiva minä*).

Kerroin, että työnohjaustilanteessa asetamme itsemme kasvatusten myös ikävien kokemustemme kanssa, jolloin myös erilaisia tunteita saattaa pyrkiä pintaan. Muistutin, että jokaisella on omistajuus omiin kokemuksiinsa, eikä kenenkään tarvitse kertoa ryhmälle sellaisia asioita, joita ei halua. Halusin myös korostaa tässä yhteydessä yhteisen vaitiolovelvollisuuden pitämisen ja tämän aineiston anonymiteetin merkitystä, jotta jokaisella voisi olla turvallinen olo ryhmässä. Toin esiin, että muusikon työn positiivisten puolien varjoon voi jäädä sellaisia epämiellyttäviä asioita, jotka ansaitisivat tulla käsiteltyksi.

Itselleni oli tärkeää tuoda tällä kerralla esiin erilaisia näkökulmia kuin edelliskerroilla. Kahden ensimmäisen tapaamisen keskustelussa on ollut paljon esillä tuttisoittajien asema, ja halusin nyt tietoisesti avata keskustelua siitä, minkälaisia ajatuksia ja jännitteitä tämä voi aiheuttaa äänenjohtajissa. Eräs hierarkiassa ylemmällä paikalla työskentelevä muusikko kuvasi ajatuksiaan näin:

Se on jotenkin vähän shokeerannut mua [ - - ] mikä kävi ilmi [ - - ] kun kaikilla on se yhtä hyvä, sama solistinen koulutus. Miten se muka yhtäkkiä muuttuu, että joku on joku tuttisoittaja? [ - - ] Se on mun mielestä ihan selvää, että tää orkesteri pitäis vähän uudistua, se ajatusmaailma siitä mikä tää hierarkia niinku on.

Mun mielestä toi tän viikon kapu on siis varmaan paras kapu, jonka kanssa mä oon koskaan soittanu, koska mun mielestä hän pystyy kohtelemaan orkesteria silleen, että hän on yksi niistä kamarimuusikoista, joka siellä soittaa.

Sitaatissa kuuluu kyky empatiaan ja myötätuntoon, erilaisesta perspektiivistä katseleminen, jolloin tilannekohtaisena positiona kuuluu *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*. Muusikot alkoivat käydä keskinäistä dialogia siitä, miten erilaista orkesterisoitto voisi olla, jos tuttisoittajat ja varaäänenjohtajat saisivat nykyistä enemmän vastuuta. Onkin huomionarvoista tarkastella asiaa monista eri näkökulmista; mitkä ovat partituuriin sävelletyt roolit ja tehtävät, millaisia ovat toimivat ja tehokkaat työskentelytavat, mikä on tarkoituksenmukaista soivan lopputuloksen kannalta, kuinka pysytään aikatauluissa ja voiko hierarkiasta tulla keskinäistä valtakamppailua. Ryhmässä oli hyvin erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia eri työtehtävistä ja hierarkkisista asemista:

Muusikko 1: Jos sille [äänenjohtajalle] sattuu joku fiba, niin se saattaa olla jopa koko orkesterin häpeä [ - - ] ”Tuon jos mokaat, niin se on koko orkesterin häpeä.” [ - - ] Siellä on ne hetket, joissa se stressikerroin, se ei ole pelkästään se oma suoritus vaan se on koko poppoon. [ - - ] Se että kuinka se [soolo] onnistuu, se ratkasee sen koko homman. Sehän taas sitten erottaa sen niin sanotun äänenjohtajan ja soolosoittajan työn siitä tuttisoittajan työstä, ja sen stressikertoimen.

Muusikko 2: Se on hirveen paljon helpompi kapellimestarin sitä omaa turhautuneisuuttaan ja ärsytystänsä pistää siihen, että sä sanot yleisesti, että xx sektio te ootte lehtiä [kuin sanoa samalla tavalla yksittäiselle soolosoittajalle] [ - - ] Jos esimerkiksi kirjais ylös niitä asioita, mitä tuttisoittajille vaan heitetään, [ - - ] niin kyllä me ne henkilökohtaisesti otetaan. Että kyllä, se tuntuu ihan hemmetin pahalta [ - - ] Useinhan sua ei huomata millään tavalla, mut sit se kielenkäyttö, mitä heitetään [ - - ] joku kääntyy taaksepäin ja sanoo, että ”yrittäkää nyt edes vähän” tai ”HILJAA”!

Sitaateissa kuuluu, että stressitekijät ovat eri tehtävissä hyvin erilaisia, mutta jokainen kaipaisi tulla niiden kanssa nähdyksi ja ymmärretyksi. Näkymättömyyden tai merkityksettömyyden kokemus voi olla muusikolle vakava stressitekijä, erityisesti jos siinä ilmenee ponnistelujen ja palkkion välistä

epäsuhtaa. Keskustelu hierarkiasta oli ajoittain jännitteistä; osa muusikoista haluaisi tarkastella hierarkiaa kriittisesti ja tuoda myös sen ikäviä puolia esiin (erityisesti muusikko 2), kun sen sijaan muusikko 1 halusi puolustaa hierarkian merkitystä partituurirakenteiden ja työn sujuvuuden näkökulmasta. Hän myös korosti soolosoittajan tehtävän vaativuutta, kuten yksilösoolojen onnistumisen tai epäonnistumisen vaikutuksia koko orkesteriin. Muusikko 1:n puheessa kuului halu muistuttaa ryhmää rakenteellisista realiteeteista, kuten siitä, että kaikki muusikot eivät välttämättä sovellu soolo- tai äänenjohtajapaikoille. Oli ilmeistä, että hierarkiasta keskusteleminen ärsytti muusikko 1:tä, vaikka keskustelussa säilyikin kuunteleva maltillisuus. Pohdin, miksi muusikoiden välillä oli kilpailua siitä, kenen virheet ovat tärkeämpiä kokonaisuuden kannalta ja kenen stressi on suurempaa kuin muiden. Mietin myös, onko muusikoiden keskuudessa vallalla uskomus, että omat virheet pilaavat koko esityksen, vaikka he suhtautuisivat samalla kollegoiden virheisiin keveällä olankohautuksella.

Ryhmä keskusteli hierarkiasta hieman eri tasoilla riippuen siitä, kuka siitä puhui. Yhtäältä tarkasteltiin hierarkian merkitystä työkaluna: mitä ja ketä se palvelee, mitä se mahdollistaa ja sallii, mitä realiteetteja (kuten partituurirakenteet ja yksilökohtaiset työtehtävät) tulee joka tapauksessa hyväksyä osaksi orkesterityötä. Toisaalta hierarkkisten rakenteiden suojissa saattaa pesiä myös epäasiallista kohtelua (mitätöintiä, vähättelyä, haukkumista, muuta epäkunnioittavaa vuorovaikutusta), epäoikeudenmukaisia menettelytapoja esimerkiksi päätöksentekotilanteessa (kaikilla ei välttämättä ole puheoikeutta tai heidän mielipidettään ei kuunnella) sekä tarpeetonta egoismia ja narsistisia reagointitapoja (kuka saa kritisoida ja ketä ja miten; kuinka palautetta annetaan ja vastaanotetaan). Muusikko 2:n mukaan tuttuorkesterit altistuvat soolosoittajia enemmän negatiiviselle palautteelle, koska palaute kohdistuu isoon joukkoon sen sijaan, että se henkilöityisi tiettyyn muusikkoon. Vaikka kapellimestarin tehtävässä paineet ovat kovat, on edellä kuvailtu halventava nimittely kuitenkin epäasiallista kohtelua. Syynä epäasialliseen kohteluun voi olla kapellimestarin turhautuminen tai epävarmuus omista taidoista, vaikka taiteelliseen lopputulokseen pyrkiminen ei saisi koskaan oikeuttaa ohittamaan käytöstapoja tai oikeudenmukaisia menettelytapoja. Aineisto osoittaa, että vielä ei ole saavutettu tämän osalta nollatoleranssia. Myöskään epäasialliseen kohteluun ei voida hallinnon taholta puuttua, jos muusikot eivät kerro näistä kokemuksista esihenkilöilleen.

Pohdin, kuinka osaisin työskennellä esiin nousseen hierarkia-asian kanssa mahdollisimman viisaasti ja rakentavasti. Työnohjauksessa on yhtäältä pystyttävä käsittelemään orkesterityön realiteetteja ja

välttämättömiä työnteon rakenteita, joihin hierarkia jossain määrin aina kuuluu. Toisaalta on nostettava esiin hierarkian epätasa-arvoistava vaikutus esimerkiksi työssä kehittymisen mahdollisuuksiin (työssä tylsistymisen tai uupumisen riskit) sekä epäasiallisen kohtelun mahdollisuus hierarkkisiin rakenteisiin pesiytyneenä ilmiönä. On huomioitava, että kun vahvistetaan työhyvinvoinnin edellytyksiä, tulee varoa loukkaamasta kenenkään arvoa ja asemaa.

Pohdin myös, että joudun tukemaan ryhmää paljon, jotta keskustelussa olisi tilaa erilaisille kokemuksille ja niitä voitaisiin tarkastella empaattisesti ja myötätuntoisesti eri näkökulmista. Se, mikä yhdelle näyttää uhkana tai saattaa horjuttaa omaa paikkaa yhteisössä, voi toiselle olla kipeä ja jopa traumaattinen stressitekijä. Samalla tavalla kuin tuttisoiittajat saattavat kokea mitätöintiä työssään, saattaa äänenjohtajalle tai soolosoittajalle olla mitätöivä kokemus, että hierarkkista rakennetta – ja samalla heidän äänenjohtajuuttaan – kyseenalaistetaan.

Keskustelussa nousivat esiin myös häpeäkokemukset suhteessa itseen ja muihin:

Sen lisäksi, että sulla on se normistressi, niin sitten se soiton sujuvuus tai sujumattomuus synnyttää häpeän tunteita joko minussa tai minun kollegoissa.

Erilaiset työtavat ja odotukset saattavat aiheuttaa jännitteitä ja ristivetoa sektioiden sisällä. Äänenjohtajiin kohdistuvat odotukset saattavat olla keskenään ristiriidassa jopa sektion sisällä esimerkiksi tilanteessa, jossa sektio pohtii, tuleeko äänenjohtajan liidata (eli johtaa omalla soitollaan omalta istumapaikaltaan) tietyt kohdat vai ei tai tuleeko tämän istua välillä myös takapultissa havainnoimassa sektiotyöskentelyä vai velvoittaako äänenjohtajarooli nimenomaan istumaan aina ensimmäisessä pultissa. Eräs ohjattava kuvasi sektion sisäistä ristiriitaa ja puhumattomuuden kulttuuria näin:

Jotkut halus, että se liidataan, mut sit mulle tuli taas tunne, että en mä oikein haluu [ – – ]  
Yhtäkkiä mä huomaan, et sellanen tilanne, että osaanko mä enää tehdä tätä hommaa? Mitä multa oikeastaan odotetaan siinä?

Sitaatissa kuuluu ohjattavan epävarmuuden kokemus ja ristiriitaisten vaatimusten aiheuttama hämmennys, mikä saattaa näyttytyä tilannekohtaisena *arvottoman minän* positiona. On myös ilmeistä, että ryhmän toimintakulttuurissa ei ole opittu keskustelemaan eikä keskustelulle ole suotu tilaa, jolloin monenlaiset vuorovaikutusongelmat saattavat saada alkunsa. Liidaamistaito ei myöskään ole itsestäänselvyys tai ominaisuus, jonka jokainen äänenjohtaja syntymässään saisi, vaan se vaatii usein vuosien harjaantumista ja kokemusta.

Kysyin tapaamisen tässä vaiheessa muutaman tarkentavan kysymyksen ja selkiytin joitain asioita, muuten annoin ryhmälle tilaa keskustella vapaasti. Keskustelimme siitä, kenen tehtävä sektiossa on antaa musiikillisia impulsseja. Pitääkö äänenjohtajan liidata voimakkaasti vai voisiko koko sektio aistia toistensa hengitystä? Voisiko liidaaminen lähteä myös hierarkiassa alempaa?

Tuntuu, että noissa huippuorkestereissa ne kommunikoi ehkä vähän enemmän sektorajojen yli. [ - - ] Katsekontaktit ja nämä näin [ - - ] Ollaanks me vähän jääty sellaseen oppilasorkesterivaiheeseen?

Sitaatissa kuvastuu kriittisyys oman orkesterin työtappaa ja muusikoiden ammatillista itsenäisyyttä kohtaan. Puheessa kuuluu hienoinen itseironia, mutta myös vivahde tilannekohtaista *arvottoman minän* positiota. Ohjattava pohti myös roolirajoja ja niiden vaihteluita hyvin lyhyenkin työtehtävän puitteissa, kuten yhden sinfonian sisällä.

Pohdimme myös sitä, kuka saa vallan määrittellä erilaiset roolit ja tehtävään liittyvät velvollisuudet oikeudenmukaisella tavalla. Yhteissoitto ei tähtää aina yhteisiin soinnillisiin ja ilmaisullisiin tavoitteisiin:

Joskus vaan tuntuu, että tulee sellaisia joukkueita, jotka pelaa toisiaan vastaan.

Välillä jousisektioiden koko saattaa myös johtaa soiton eriaikaisuuteen: takapulteissa ei kuulla, mitä edessä tapahtuu ja toisinpäin, koska soittajien väliset etäisyydet ovat pitkiä. Jotkut äänenjohtajat ovat ottaneet tavaksi käydä havainnoimassa takapulttien olosuhteita, jotta ymmärtäisivät niihin liittyviä haasteita paremmin istuessaan jälleen omalla paikallaan edessä:

Mä mielelläni istun siellä muilla paikoilla aina kun vaan mahdollista, koska siis se on hauskaa vaihtelua ja toisekseen, jos mulle tullaan sanomaan, että tuolla [takapultissa] ei kuule, tuolla ei voi soittaa, niin jos mä istun siellä itse, niin mä oon siellä kokemassa niitä paikkoja.

Sitaatissa kuuluu halu asettua tuttisoihtajan asemaan ja auttaa heitä tekemään työtä mielekkäästi (äänenjohtajan tuki), jolloin tilannekohtainen positio on *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*.

Keskustelimme päätöksenteon ja lojaaliuden kysymyksistä, menettelytavoista ja tehtäviin liittyvien vastuiden määrittelemisestä ja määrittelemättömyydestä. Saattaa joskus olla haastavaa, jos joku sektorin jäsen ja kapellimestari ovat keskenään ilmaisullisesti eri linjoilla, jolloin jännite sektorin sisällä voi kasvaa sietämättömäksi: ketä tulee tällöin ensisijaisesti seurata ja kenen soittotapaan

mukautua? Keskustelimme siitä, kuinka paljon yksittäiset muusikot voivat käyttää taiteellista vapauttaan ja voivatko yksittäiset soittajat toimia kapellimestarin ohjeita vastaan. Tarkastelimme asiaa eri näkökulmista sen mukaan, käyttäkö taiteellista vapauttaan soolosoittaja vai tuttisoittaja. Osa ryhmästä oli sitä mieltä, että taiteellinen vapaus on muusikolle sallittavaa, kun taas toisissa se herätti vastustusta ja kriittisiä äänenpainoja. Keskustelussa nousi tässä vaiheessa esiin jonkin verran jännitteitä, ja erilaiset mielipiteet ja näkemykset olivat ajoittain jopa vastakkaisia. Tämä heijastelee myös ryhmän uskallusta kasvaa ulos alkavan ryhmän konsensushakuisuudesta. Osa muusikoista toivoi nykyistä avoimempaa ja läpinäkyvämpää asioiden käsittelemistä, joidenkin mielestä tilanteisiin tulisi sopeutua ja välttää konflikteja kaikin tavoin:

Useinhan nimenomaisesti on se tilanne, että se kapellimestari tajuaa tismalleen, mistä on kysymys, ja se tajuaa tismalleen, että on yksi henkilö, joka haistattelee hänelle. Ja hän ajattelee, että tämän viikon kohdalla päästään helpommin, että ihan sama, antaa olla, soittakoon legatoa, vaikka hän on pyytännyt staccatoa [ - - ] Se mun mielestä vaan kertoo meidän työyhteisöstä, että meillä on paljon semmosia asioita, mistä me ei voida puhua. Yksi syy on nimenomaan tää hierarkkinen järjestelmä, toinen on se, että mekin ajatellaan sitä, että [ - - ] paheneeko se vaan yksinkertaisesti, [ - - ] että tästä tulee sietämätöntä, tästä konsertista [ - - ] että sitten kun me yritetään ratkoa niitä, niin sit siitä tulee vuosien vihanpitoa.

No sitten se on se, että kun meillä on erilaisia esteettisiä valintoja [ - - ] kun meitä on erilaisia ihmisiä ja muusikkoja [ - - ] Se henkilökohtainen näkemys ennen ensimmäistä harjoitusta on [joillakin muusikoilla] jo hyvin vahvalla kirveellä luotu muottiin. Sitten jos siitä joutuu vaihtamaan, niin se on hyvin usein myöskin tämän tyyppisille ihmisille identiteetin menetys.

Se on meidän kaikkien ongelma, koska hänet on meidän orkesteriin valittu sille paikalle. [ - - ] Sitten meidän täytyy tehdä ne valinnat, että kaivetaanko me kuoppaa alta, vai tehdäänkö me niin kuin hyvässä kamariyhtyeessä tehdään, pyrimme sitten sovittamaan asiat niin ettei saumat liikaa irvistele.

Mä oon sitä mieltä, että nyt uudet ajat, pliiis, ja opetellaan keskustelemaan, koska se ei tarkoita katastrofia!

Ei pidä kattoo sitä huonoa käytöstä. Ihminen ei voi työpaikalla tuoda niitä omia tunteita silleen... räjäyttää niitä toisen naamaan. Sitä ei saisi hyväksyä.

Kertasin tässä vaiheessa ryhmälle epäasiallisen kohtelun kriteereitä. Tietyissä tilanteissa voi olla vaikeaa erottaa, onko kyse epäasiallisesta kohtelusta vai koulutuksen erilaisuudesta, esteettisistä mieltymyksistä, huonosta itsetunnosta (joka tosin voi ilmetä epäasiallisena kohteluna) tai yhteisön toimintakulttuuriin sisäistetyistä kollektiivisesta uskomuksesta, että musiikin tekeminen pyhittää kaikki keinot. Muusikot jatkoivat pohtimista, mikä merkitys ammatilla on itsetunnon kehittymiselle:

Se on niin helppo sanoa, että kenenkään meidän itsetunto ei pitäisi olla siitä työstä kiinni. Sen ei pitäisi olla siihen sidoksissa.

Se on ihan paskaa! [ - - ] nimenomaan meidän itsetuntohan on tästä työstä kiinni.

[ - - ] Ei saisi, mutta näin se vaan menee.

Sitaateissa, jotka käsittelivät itsetunnon ja muusikon ammatin välistä dynamiikkaa, kuuluivat vahvasti muusikon työn erityispiirteet: lapsuudesta saakka rakentunut voimakas muusikkoidentiteetti ja korkeatasoiseen suoriutumiseen ehdollistunut itsekunnioitus. Pohdin, ovatko nämä välttämättömiä riittävän taidollisen ja taiteellisen tason saavuttamiselle vai voiko taustalla olla myös destruktiivisia objektisuhdemalleja ja positioita, kuten *arvottoman minän* ja *hylätyn minän* positiot tai peräti *minä vallankäytön kohteena* -positio. Pohdimme samalla itsekriittisyyden ja ammatillisen itsetunnon teemoja ja sitä, minkälaiseen kulttuuriin meidät on muusikoina kasvatettu. Eräs ohjattava kuvasi muusikoksi kehittymisen historiaa jatkuvan kritiikin alla olemisena (*arvoton minä* -positio):

Lapsesta asti on saanut sitä kritiikkiä [ - - ] just ne väärät äänet [ - - ] Tietysti on [olemassa] erilaisia pedagogeja.

Palautteenantokulttuuri herätti laajaa keskustelua. Pohdimme, että rakentava palaute on muusikon kehittymisen kannalta tärkeää, mutta sen antaminen ja vastaanottaminen ei ole aina helppoa. Kysymys on pitkälti psykologisen turvan luomisesta, mutta myös yksilön omasta henkilöhistoriasta. Jos palautteensaaja on psyykkisesti ja sosiaalisesti kovin herkillä tai hänen itsetuntonsa on hauras, hän ei ehkä kykene ottamaan rakentavastikaan annettua palautetta vastaan.

Tietyt ristiriitatilanteet, kuten työpaikalla huutaminen ja konfliktit, nousivat tässäkin ryhmässä keskustelunaiheiksi. Joillakin muusikoilla oli ikäviä kokemuksia siitä, että he olivat joutuneet työpaikalla kollegan kohtuuttoman kiukunpurkauksen kohteeksi. Keskustelimme, mitä epäasiallinen kohtelu on ja miten se eroaa konflikteista (epäasiallinen kohtelu on pääsääntöisesti

yhdensuuntaista, kun taas konfliktissa on yksi tai useampi osapuoli). Pohdimme myös, kuinka kyseisiä tilanteita tulisi käsitellä ja kenen vastuulla niihin puuttuminen on.

Joskus muusikoiden yksityiselämään liittyvät traumat ja henkilökohtaiset taakat saattavat siirtyä työyhteisön kannettavaksi, vaikka ne eivät sinne kuuluisi. Onkin tärkeää miettiä, minkälaisia reaktioita työyhteisössä tulisi ymmärtää ja mihin sopeutua ja mitkä asiat ovat aikuisten ihmisten henkilökohtaisia kasvun paikkoja, joiden käsittely tai purkaminen ei kuulu työpaikalle tai joita ei voi perustella luonteenpiirteillä ja temperamentilla. Huonoa käytöstä tai epäasiallista kohtelua ei tulisi perustella näillä koskaan. Muusikoiden kohdalla toimitaan usein tunnetasolla hyvin herkällä maaperällä esimerkiksi esiintymisjännityksen ja muiden paineiden vuoksi, jolloin reaktiot saattavat olla kohtuuttoman ylimitoitettuja alkuperäiseen tilanteeseen ja tarkoitukseen nähden. Ohjattava kuvaa, kuinka palautteen vastaanottaminen on asia, jota jotkut eivät kestä lainkaan ja toiset kokevat sen olevan suuri lahja:

Miks se on niin kauheeta, että joku kertoo mulle että mä soitan paskaa? [ – – ] Se on musta ihanaa, että mun vieressä istuu xx [ – – ], ja se sanoo, että huomaatko sä, todennäköisesti tossa pitäis olla cis ja sä soitat koko ajan c:tä.

Palautteen vastaanottaminen vaatii psykologisesti turvallisen ja vakaan position ryhmässä, jotta henkilö ei koe tulevansa sen myötä mitätöidyksi tai uhatuksi. Tällöin tilannekohtainen positio voi olla *ryhmän eduksi toimiva minä* tai *refleктоiva minä*, mitkä usein edellyttävät turvallisen ryhmään kuulumisen kokemuksen. Toin esiin sen, että missä tahansa asiassa kehittyminen vaatii kyvyn ottaa rakentavaa palautetta vastaan. On kuitenkin merkittävää, kuinka palaute annetaan. Joskus yksittäisten sektioiden tai koko orkesterin vuorovaikutuskulttuuri on ajan kuluessa kehittynyt tympeäksi, ja vahingolliset menettelytavat saattavat siirtyä sukupolvelta toiselle. Joskus saattaa muodostua jopa sektioiden sisäisiä kommunikaatiolukkoja, jolloin minkäänlaista palautetta ei uskalleta enää antaa kenellekään, vaikka työ sitä edellyttäisi ja siihen olisi aihetta.

Voi olla joskus vaikea erottaa sitä, osuuko rakentavaksi tarkoitettu palaute henkilön itsetunnossa olevaan haavaan, joka on syntynyt jo mahdollisesti lapsuudessa, vai onko palaute epäasiallinen ja haavoittaisi ketä tahansa. Kysymys on vaikea, koska kokemus on kokijalle aina totta. Jatkoin keskustelua psykologisen turvan teemoilla: minkälainen sosiaalinen ympäristö mahdollistaa sen, että palaute voisi lisätä kunkin soittajan ammatillista kehittymistä eikä horjuttaisi tai mitätöisi hänen ammatillista identiteettiään? Pohdin jälkikäteen, että joidenkin ihmisten kohdalla psykologisella



turvallakaan ei ole välttämättä merkitystä, jos heidän minäkuvansa horjuu mistä tahansa asiallisesta ja oikeasuhtaisesta palautteesta. Kyseiseen reagoitintapaan on aina jokin inhimillinen syy, kuten destruktiiviset objektiivuhdemallit, kasvuympäristö ja muut elämäkokemukset.

Eräs ohjattavista puhui aiemmin ”musisoinnista”. Itselleni tuli ajatus, jonka toin esiin ryhmälle, että kun puhutaan musisoinnista, ovat egot taka-alalla eivätkä ne kamppaile vallasta tai tietystä paikasta hierarkiassa. Lisäsin, että vaikka henkilökohtaisen elämän vaikeudet eivät lähtökohtaisesti ole työpaikalla käsiteltäväksi tarkoitettuja asioita vaan vastuullisten aikuisten tulisi käsitellä ne muualla, inhimilliseen työyhteisöön kuuluu sosiaalisen tuen osoittaminen jäsenilleen vaikeina hetkinä ja haastavissa elämäntilanteissa.

Kun aloimme puhua epäasiallisesta kohtelusta ja hankalista vuorovaikutustilanteista työpaikalla, aktivoituivat myös tarkkailijaposition olleet ohjattavat keskustelemaan aktiivisesti. Tiesin edellisten kirjoitustehtävien perusteella, että jonkinlaisia jännitteitä oli havaittavissa tiettyihin aiheisiin liittyen, mutta pyrin parhaani mukaan tuomaan eri näkökulmia avoimeen keskusteluun ja ottamaan sen riskin, että keskustelu saattaa kiihtyä tai kärjistyä. Pohdin, alkoiko osapuolten välinen ymmärrys lisääntyä vai jäikö sittenkin jotain sanomatta. Jäin tapaamisen jälkeen odottamaan mielenkiinnolla, minkälaisia kirjallisia pohdintoja ohjattavat mahtavat lähettää minulle ja kokivatko he tilanteessa keskinäistä ymmärrystä vai pakotettua samanmielisyyttä. Myös ohjattavien väsymys saattoi vaikuttaa siihen, että ristiriitaisia mielipiteitä ei jaksettu nostaa esiin. Kyseessä voi olla myös paralleeli-ilmiö, eli orkesterissa vallitseva tunnelma tai väsymys siirtyi työnohjausryhmään.

Saamistani kirjoitustehtävistä kävi ilmi, että hierarkiakysymys on vaikea. Hierarkia-asiaan liittyviä jännitteitä nousi kirjoituksissa vielä enemmän esiin kuin ryhmätapaamisessa, joka sujui pääosin levollisessa hengessä. Jäin pohtimaan omia tunteitani ja reaktioitani ja työstin niitä myös omassa työnohjauksessa. Kuinka paljon omaa toimintaani ohjaa pelko siitä, että tuotan ryhmälle tai jollekin sen jäsenelle pettymyksen? Kuinka paljon omat tuttuuskokemukseni aktivoituvat silloin, kun puhutaan hierarkiasta, ja pystynkö säilyttämään työnohjaajana ja tutkijana riittävän objektiivisuuden suhteessa omiin kokemuksiini? Pohdin myös sitä, kuinka kirjoitustehtävissä ilmenevät jännitteet ohjaavat toimintaani ryhmätilanteissa: pystynkö säilyttämään tasapuolisesti sopivan etäisyyden kaikkiin ohjattaviin, vai vaikuttavatko tiedossani olevat ohjattavien väliset mielipide- ja kokemuserot ohjaustapaani? Kuinka suhtaudun siihen, että jostakin asiasta (tässä tapauksessa hierarkiasta) nousee ärtymystä kirjoitustehtävissä mutta ei juurikaan

ryhmätilanteessa? Osaanko luoda riittävää psykologista turvaa ryhmään, jos erilaiset tunteet ja mielipiteet eivät pääse riittävästi esiin keskustelussa vaan saavat tilaa ainoastaan kirjoitettaessa? Eettisistä syistä minulla ei ole lupaa nostaa kirjoitustehtävissä esiin tulleita asioita ryhmäkeskusteluun, vaikka saattaa olla, että joku ohjattavista haluaisi delegoida jonkin uuden aiheen avaamisen työnohjaajalle.

Teimme lopuksi saman *organization in the mind* -piirtämistehtävän kuin ensimmäisen intervention ryhmän kanssa ("minä itse osana työyhteisöä"; suhteet, jännitteet, erot, yhteenliittymiset). Tehtävä herätti samankaltaisia reaktioita kuin ensimmäisessä ryhmässä eli epäuskoa omista piirustustaidoista, lopputulosten ylimalkaista vähättelyä, oman piirustuksen kevyttä mollaamista ja siitä vitsailua. Jokainen sai esitellä piirtämänsä kuvan ryhmälle, ja niistä sukeutui vielä mielenkiintoista keskustelua. Mielestäni visualisointi nosti esiin uusia näkökulmia ja saattoi mahdollisesti auttaa jotakuta selkiyttämään omaa paikkaansa yhteisössä. Tehtävän myötä kävi ilmi, että eri ihmiset hahmottavat itsensä hyvin eri tavoin osana yhteisöä ja hierarkiaa, mikä voi kertoa osaltaan eri työtehtäviin liittyvistä eroista mutta myös yksilöllisistä objektisuhdemalleista, jotka aktivoituvat jokaisen kohdalla hyvin ainutlaatuisilla tavoilla. On myös mainittava, että jokainen ohjattava käytti yksilöllisiä visuaalisia keinoja ilmentäessään omaa paikkaansa työyhteisössä.

Muistutin loppukeskustelun lomassa ryhmää siitä, että vaikka olemme puhuneet hierarkiasta kriittisin sävyin, tarvitaan orkesterissa johtajuutta, koska johtajuuden puuttuessa valtatyöhjiö alkaa täytyä monilla ei-toivotuilla ilmiöillä. Ryhmän puheessa ei vielä tässä vaiheessa ollut rakentunut kokonaisvaltaista ymmärrystä ja näkemystä siitä, että stressitekijät ovat erilaisia eri työtehtävissä. Keskustelu polarisoitui edelleen tuttisoiittajien ja soolosoittajien kokemuksiin ja niiden väliseen jännitteeseen. Ymmärryksen syntyminen vaatii työnohjausprosessilta aikaa, ryhmän keskinäisen luottamuksen ja kuuntelemisen rakentamista sekä kultakin ohjattavalta halua asettua toisen asemaan, vaikka toisen kokemusta olisi vaikea ymmärtää omasta näkökulmasta käsin. Tähän mennessä tietoisuus toisenlaisista kokemuksista oli lisääntynyt merkittävästi ryhmässä, mikä loi hyvät edellytykset empatialle.

Käsittelin kolmannen ryhmätapaamisen jälkeen oman työnohjaajani kanssa itsessäni herääviä tunnetiloja ja pohdimme yhdessä seuraavalla kerralla työstettäviä teemoja. Hahmottelin itselleni muutamia tärkeitä kysymyksiä arvotyöskentelyn rinnalle. Miksi tietyt keskustelussa käsitellyt teemat, kuten hierarkia, herättävät ohjattavissa ärtymystä? Voisiko heitä rohkaista tutkimaan

tunnetta uteliaasti? Mitä ärtymyksen tunne voi viestiä heille itselleen, mitä sen takana voi olla? Mitä jännitteet herättävät minussa työnohjaajana? Koenko epävarmuutta omasta osaamisestani, vai kykenenkö säilömään ryhmässä nousevia negatiivisiakin tunnetiloja?

### 7.3.4 Neljäs tapaamiskerta: ”Orkesterin yhteiset arvot moraalisen selkärangana”

Tällä kerralla tapasimme etänä Teamsin kautta. Ohjattavat olivat kotonaan itselleen tutussa ympäristössä ja vaikuttivat ainakin ulospäin hyväntuulisilta. Olin varautunut pinnan alla oleviin jännitteisiin, jotka liittyivät erityisesti hierarkiakysymyksiin, mutta pian huomasin, että ryhmä osallistui tapaamiseen avoimella ja keskustelevalle asenteella. Jokainen sai aluksi kertoa kuulumisiaan ja ajatuksiaan, joita työnohjausprosessi on tähän mennessä herättänyt.

Keskustelu jatkui orkesterin kommunikaatiokulttuurin pohtimisella, kuten puhumisen vaikeudella. Ohjattavat toivat esiin myös työnohjauksen tarpeellisuuden ja näiden tapaamisten vaikutukset omaan arkeensa. Eräs ohjattava kertoi oivaltaneensa jotain keskeistä kollegansa edelliskertaisesta puheesta:

Se meni jotenkin tonne sydämeen tämä, kun xx purkautui tuosta aiheesta, että mehän elämme jo 2020-lukua [ – – ] eikös näiden asioiden pitäisi kehittyä. [ – – ] On tullu sellanen kuva, että silloin kun meillä hommat toimii, niin se on yks ja hailee, että onko siellä jotain äänenjohtajia tai ei, se vaan menee semmosessa yhteisessä flow’ssa. Mutta sitten kun se meidän kanalamme leviää vähän joka suuntaan ja alkaa hajoilemaan, niin siinähan ne tulee tarpeeseen nämä tämmöset sektiokuriasiat ja hierarkiat. [ – – ] Silloin kun paketti leviää, niin silloinhan on ensimmäinen homma, että pistetään oma paketti kasaan, ja sitten sen äänenjohtajan kautta linkataan siihen kokonaisuuteen.

Sitaatissa kuuluu empatia, asettuminen toisen ryhmäläisen kertomukseen ja ajatusmaailmaan sekä halu jäsentää hierarkian tarkoitusta ja oikea-aikaisuutta – siis pyrkimys kohdata kypsästi orkesterityötä määrittäviä realiteetteja. Tilannekohtaisena positiona kuuluu *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*.

Joillekin ohjattaville kirjoitus- ja arvotyöskentelytehtävät ovat tuntuneet hankalilta. Yhden ohjattavan puheessa kuului epävarmuutta omista valmiuksista kirjoittaa reflektiivisiä tehtäviä, vaikka minulle hänen vastauksensa ovat näyttäneet tarkasti punnittuina pohdintoina ja kypsänä itsereflektiona. On mahdollista, että hän on asettanut itselleen hyvin korkean vaatimustason

kirjoittamisen suhteen. Tilannekohtaisena positiona saattaa tällöin olla *arvoton minä*, epävarmuus omasta osaamisesta ja taidoista, vaikka lopputulos olisi täysin päinvastainen. Vaativuuden juuret ovat usein syvällä varhaislapsuuden objektisuhdemalleissa, joita syntyy myös varhaisten hoivasuhteiden lisäksi oppilaan ja (soiton)opettajan välille.

Ryhmän keskustelussa nousi esiin muusikoille tyypillinen tapa kommunikoida luontevammin soittamalla kuin puhumalla. Eräs ohjattava kertoi alkaneensa kiinnostua siitä, miksi jotkut toimivat jollain tietyllä tavalla ja kyseenalaistaneensa tiettyjä toimintatapoja yhteisössä. Ihmettely on portti pintaa syvemmälle reflektiiviseen ajatteluun. Halu kysyä itseltä näitä kysymyksiä kuvastaa tilannekohtaista positiota *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* eli halua ymmärtää, tarkastella realiteetteja ja integroida niitä toisiinsa.

Puhuimme hieman siitä, miksi ihmiset käyttäytyvät eri tilanteissa tietyillä tavoilla. Toin esiin terveen ja patologisen narsismin erot: suurimmalla osalla ihmisistä on tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi yhteisössään, kun sen sijaan narsistiseen persoonallisuushäiriöön kuuluu esimerkiksi toisen manipulointi, kontrollointi, herkkänahkaisuus ja häikäilemätön oman edun tavoittelu. Usein hankalan käyttäytymisen taustalla on kuitenkin tarve saada hyväksyntää, vaikka kaikki eivät osakaan ilmentää tätä tarvetta rakentavalla tavalla vaan saattavat jopa aiheuttaa konflikteja, koska kokevat itsensä uhatuiksi yhteisössään.

Eräs ohjattava toi esiin vastuun puuttua tilanteisiin, jotka tekevät muiden työnteosta epämukavaa tai vaikeaa. On usein vaikeaa saada tilannetta käsiteltyä ja ratkaistua, jos esihenkilö ei ota siitä hänelle kuuluvaa vastuuta. Tilanteet menevät usein niin nopeasti ohi, että niihin on jälkikäteen vaikea palata. Monet eivät myöskään uskalla puuttua väärinkäytöksiin vaan seuraavat sivusta tilannetta:

Tulee niin nopeesti ne tilanteet [ – – ] me kaikki koetaan, että me ei voida pysäyttää sitä harjoitusta ja sillä tavalla häiritä [ – – ] Mielellään sitä ensin sit kuulostelee, että oonko mä ihan hullu itse, kun mä ajattelen, että mun mielestä on omituista, että joku alkaa huutaa kesken kaiken. Ja sit kun on mennyt se [ – – ] vuorokausi, niin mä vasta tajuan, että voi vitsi, tohonkin olis pitänyt tietenkkin heti puuttua. Esimerkiksi pyytää työnantaja paikalle, tai jotain muuta.

Sitaateissa kuuluu tilannekohtaisena positiona *minä vallankäytön kohteena* tai jopa *uhattu minä*. Ohjattava kuvaa pelon ilmapiiriä ja sitä, kuinka hän itse tuntee uhkaavissa tilanteissa olonsa araksi

eikä uskalla puuttua toisten huonoon käytökseen, vaikka haluaisi ja kokisi sen tärkeäksi. Puheessa kuvastuu psykologisen turvan kokemuksen puute ja halu saada apua sen rakentamiseksi.

Pohdimme huutamista ja uhkaavaa ilmapiiriä työpaikalla ja niiden aiheuttamia reaktioita ympäristössä. Kävimme tästä samasta aiheesta keskustelua myös ensimmäiseen interventioon osallistuneiden muusikoiden kanssa. Aihe tuntuu olevan muusikoiden keskuudessa hyvin pinnalla. Keskustelu punoutui syvemmälle vuorovaikutuksen menettelytapoihin ja yhteisten pelisääntöjen rakentamiseen. Saimme tästä rakennettua helposti sillan arvotyöskentelyyn. Esitin ryhmälle kysymyksen, kuinka orkesterissa voitaisiin rakentaa yhteisistä arvoista moraalinen selkänoja, johon voitaisiin turvata esimerkiksi ristiriita- tai konfliktitilanteissa. Eräs ohjattavissa pohti joidenkin kollegoiden käytöksen takana olevaa hätää ja ahdistusta:

Joka orkesterista löytyy muutama semmonen ihminen, että sanoi niille mitä vaan, niin niiden äänensävyyn tulee hätä. Se reaktio on hätä. [ – – ] No se on sitä, että ihmiset on jollain tavalla, heidät on rikottu joskus, se luottamus omaan yhteisöön, ympäristöön. Onko se yhteisö heille tukena vai onko he koko ajan vaarassa pudota sieltä yhteisöstä pois?

Hyvinkin usein kuuli tällöisiä juttuja, että ”sille ja sille pitäis antaa potkut” ja näin pois päin. Niin se, että tällöinen henki on yhteisössä, niin siellä jokainen vuorollaan alkaa pelkäämään sen oman paikkansa puolesta. Ja sitten jos sinun perusturvallisuuttasi on joskus järkytetty, niin vaikka oot kuinka taitava, niin sittenkin se saattaa olla se pelko, että tässä on pudotuspeli käynnissä...

Sitaateissa kuuluu tilannekohtaisena positiona *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*: ohjattava haluaa nähdä inhimillisyyttä epäasiallisen käytöksen takana ja suhtautua näihin henkilöihin ihmisinä, joilla on hätä. Ohjattava jatkoi pohtien, kuinka voitaisiin toimia silti mahdollisimman oikeudenmukaisesti sellaisia kollegoita kohtaan, joiden kanssa on vaikeaa tehdä rakentavasti yhteistyötä:

Meillä on se Musta Pekka koko ajan kädessä, eikä me saada sitä mihinkään, niin silloin täytyy hyväksyä, että tää on nyt se meidän korttipakka, ja sit täytyy miettiä, että kuinka me voidaan tätä positiivisesti käyttää hyväksi.

Sitaatissa kuvastuu ohjattavan halu sovittaa työyhteisön realiteetit ja pyrkimys toimia yhteisen perustehtävän eteen (tilannekohtaisena positiona edelleen *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*). Hän ilmaisi lopuksi jämähkyytensä, että työyhteisön jäsenten tulee kantaa vastuu omista

tunnereaktioistaan ja tunnesäätelystään. Pyysin ryhmää miettimään, missä raja menee: kuinka paljon yksilö voi kuormittaa yhteisöään yksityiselämänsä vaikeuksilla tai kykenemättömyydellä säädellä omia tunnereaktioitaan. Eräs ohjattavista kuvasi voimattomuuttaan jäädä selvittämään erimielisyyksiä sellaisten kollegoiden kanssa, jotka käyttäytyvät huonosti ja jotka sen vuoksi vetävät usein pisimmän korren:

Yleensä se, joka käyttäytyy huonosti ja kyynärpäät edellä, niin aika helposti saa ainakin osittain sen tahtonsa läpi, koska ei muut viitsi käyttää aikaa siihen, että ruvetaan taistelemaan sen kanssa. Puhumattakaan, että viitsis sit jäädä töiden jälkeen tunniksi selvittämään sitä asiaa.

Sitaatissa kuuluu väsymys ja neuvottomuus selvittää aikaa vieviä tilanteita, vaikka tulisi itse kohdelluksi huonosti. Tilannekohtaisina positioina voi olla *hylätty minä*, mikäli hän on jäänyt hankalissa tilanteissa vaille kollegoiden ja esihenkilön tukea, mutta myös *minä vallankäytön kohteena*, jos toinen osapuoli on käyttäytynyt epäasiallisesti häntä kohtaan. Eräs ohjattavista nosti esiin, että edellä kuvatun muutosvastaisuuden ja hyökkäävän käytöksen taustalla saattaa olla kontrollin menettämisen pelko.

Keskustelussa kiteytyi, kuinka monien paineiden alla muusikko työskentelee ja kuinka ohuen langan varassa kokemus omassa työssä selviytymisestä saattaa joskus olla. Vaikka muusikon vaatimukset ja kuormitustekijät ovat usein korkeat, eivät ne kuitenkaan oikeuta huonoa käytöstä tai epäasiallista kohtelua työpaikalla. On tärkeää pohtia tulevissa työnohjauksissa keinoja, kuinka tällaiset ristiriitatilanteet käytännössä tulisi ratkaista. Yleinen käytäntö on, että asianomaisen tulee kirjata muistiin tilanteet ja niistä pitää käydä keskustelua esihenkilön ja luottamushenkilöiden kanssa. Mikäli huonon tai epäasiallisen kohtelun kohde kokee itse olevansa *arvottoman* tai *hylätyn minän* positioissa, voi asioiden eteenpäin vieminen olla yksinäistä ja vaikeaa, jopa pelottavaa. Työnantaja on viime kädessä vastuussa, että hän luo olosuhteet kuulla kaikkia osapuolia ja että tilannetta aletaan selvittää.

Eräs ohjattava muistutti, että organisaatiossa tulisi määritellä yhteiset arvot, pelisäännöt ja tehtävät, jokaisen mielipidettä tulisi kunnioittaa ja viestinnän tulisi toimia johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Puheessa kuului tarve tutkia ja määrittää yhteiset menettelytavat ja niiden oikeudenmukaisuus. Pyrkimys oikeudenmukaisuuteen ja kriittiseen itsenäiseen ajatteluun kuvastaa tilannekohtaista positiota *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*.

Kysyin ohjattavilta, millä tavalla arvotyöskentelyä voisi käyttää työkaluna yhteisten menettelytapojen ja pelisääntöjen rakentamisessa. Arvojen pohtiminen on monitasoista, ja ison orkesterin kanssa se saattaa olla hyvin työlästä. Asiaan voisi virittäytyä esimerkiksi pienryhmissä tehtävien harjoitteiden ja keskustelujen avulla, ja sen jälkeen käsittelyn voisi laajentaa koko yhteisössä tapahtuvaksi. Osallistuminen arvojen pohtimiseen voi vaikuttaa myönteisesti niihin sitoutumiseen. Jos jokainen orkesterin jäsen otetaan tasavertaisesti mukaan pohtimaan yhteisiä arvoja, se kuvastaa myös menettelytapojen oikeudenmukaisuutta – eli jokaista, jota päätös koskee, kuullaan tasavertaisesti (edustavuus).<sup>85</sup> Tällöin yksittäisten muusikoiden tilannekohtaisena positiona voisi olla *ryhmän eduksi toimiva minä*, mutta myös kyky toimia itsenäisesti hyvää edistäen, jolloin positio on samaan aikaan *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*.

Puhuimme myös autonomian kokemuksesta ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen. Arvot voivat myös toimia suojana ja oppaana monimutkaisissa tilanteissa. Niihin voidaan nojata, ja jokaisen tulee joustaa myös vähän omastaan yhteisön hyväksi:

Jos joku ihminen toimii sitten niiden arvojen vastaisesti, josta ollaan puhuttu, josta ollaan sovittu, niin jos ympärillä on kymmenen ihmistä, jotka tietää ne arvot ja ne ajatukset ja toiveet, miten pitäisi toimia [ – ] kyllä sieltä rupee löytymään sitä muistuttajaa.

Sitaatissa kuuluu pyrkimys toimia yhteisten arvojen ja yhteisen edun hyväksi. Kyky asettaa ryhmän etu oman edun edelle kuvastaa tilannekohtaista positiota *ryhmän eduksi toimiva minä* (sekä ryhmäettä yksilöminuus ovat saman minuuden eri puolia, joten molemmissa yksilö ajaa omaa etuaan eri tavoin). Arvojen määrittely sinänsä on jo iso työ, jotta voidaan olla varmoja siitä, että jokainen ymmärtää ne samalla tavalla. Yhdessä määritellyt arvot kuitenkin luovat positiivista painetta käyttäytyä ja toimia ryhmän asettamien normien ja moraalijärjestyksen mukaisesti. On myös tärkeää pohtia, kuinka yhdessä määriteltyjä arvoja käytännön arjessa toteutetaan. Hyvä esimerkki yhdessä sisäistetystä arvosta on vaikka orkestereissa yleisenä normina pidetty työrauha ja orkesterikuri: jokaiselle muusikolle on lähtökohtaisesti selvää, että silloin, kun kapellimestari puhuu, muusikot eivät juttele keskenään. Jos ja kun joku tätä normia rikkoo, hän tietää rikkovansa orkesterin työrauhaa ja muiden odotuksia.

---

<sup>85</sup> Leventhalin (1980) oikeudenmukaisuusperiaatteet ovat johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys.

Eräs ohjattava nosti esiin, että muusikot eivät välttämättä ole koskaan pohtineet tai tulleet ajatelleeksi arvoja työelämässä, vaan toimintaa ovat ohjanneet melko yksilökeskeiset pyrkimykset ja asenteet:

Ylipäänsä sekin, että jokainen edes heräteltäisiin ajattelemaan, että semmosia asioita on [kuin arvot], [ – – ] edes heräis siihen, että täällä on tosiaan ne xx muutakin [muusikkoa].

Sitaatissa kuuluu halu toimia muiden hyväksi (tilannekohtaisena positiona *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*). Puheen taustalla mahdollisesti on ohjattavan toive siitä, että myös hänet otettaisiin kollegana entistä paremmin huomioon yhteisössä, eli yksilöminän toive siitä, ettei se tulisi ryhmän nielaisemaksi.

Eräs ohjattavista pohti orkestereiden vuorovaikutuskulttuuria huumorin keinoin:

Sehän on kuitenkin niin, että kun meille suurimmalle osalle se kommunikointi on luontaisimmin soittamista, muutenhan me ollaan suurimmaksi osaksi apukoululaisia tässä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidoissa.

Sitaatissa kuuluu ohjattavan kyky analysoida muusikoiden vuorovaikutuskulttuuria ja verbaalisen kommunikoinnin kompastuskiviä, mutta samalla lempeys omaa ammattikuntaa kohtaan kaikessa inhimillisyydessään (tilannekohtaisena positiona *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*). Ohjattavalla oli kokemus, että keskustelu muusikkoyhteisöissä vaatisi usein ulkopuolisen fasilitaattorin, kuten työnohjaajan. Muistutin, että muusikon koulutuksessa ei ole perinteisesti keskitytty verbaalisten taitojen hiomiseen tai vaadittu laajoja ja analyttisiä kirjallisia opinnäytteitä.<sup>86</sup>

Ohjattavat toivat esiin toiveita saada työnantajalta ammatillisen koulutuksen lisäksi vuorovaikutus- ja kielitaitokoulutusta, jotka tukisivat yhteisön kommunikointivalmiuksia. Eräs ohjattava muisteli opiskeluaikaansa näin:

---

<sup>86</sup> Poikkeuksena Sibelius-Akatemian musiikkikasvatuksen koulutusohjelmaan sisältyvä pro graduun verrattava lopputyö (40 op). Suurin osa orkesterimuusikoista on kuitenkin saanut koulutuksensa klassisen musiikin koulutusohjelmissa Suomessa tai ulkomailla. Sibelius-Akatemiassa klassiseen musiikin koulutusohjelmaan kuuluu tämänhetkisen opetussuunnitelman mukaan vain suppea (2–15 op) kirjallinen kypsyysnäyte.  
<https://opinto-opas.uniarts.fi/fi/sibelius-akatemia/13745/e>



Kyllä [ - - ] opiskeluaikana [ - - ] eniten sanottiin sitä, että tärkeintä on se soittaminen.  
Kun soittaa kunnolla, niin se on siinä!

Pohdimme, mikä merkitys erilaisten vuorovaikutustaitojen hallitsemisella on työelämässä ja kuinka tärkeää olisi oppia taitoja jo nuorena, jotta orkesterissa voitaisiin luoda mahdollisimman hedelmälliset edellytykset taiteelliselle työskentelylle. Eräs ohjattava muistutti myös, että orkesterityön saamiselle ei ole mitään muodollisia pätevyysvaatimuksia: osa ei ole koskaan suorittanut ammatillista tutkintoa loppuun ja on niitäkin, jotka eivät ole ammattiopintoja tehneet lainkaan. Ala on lisäksi hyvin kansainvälinen, ja yhteen orkesteriin mahtuu lukuisten eri oppilaitosten ja sukupolvien kasvattajia erilaisista kulttuureista. Toin esiin, että orkesterilaisten erilaiset taustat ja niistä johtuvat haasteet tekevät yhteisten arvojen määrittämisestä entistä tärkeämpää, jotta voidaan luoda yhteiset normit ja työnteon pelisäännöt.

Ryhmässä vaikutti olevan kuunteleva yhteishenki ja halu integroitua yhteisiä asioita pohtivaksi työryhmäksi. Ryhmä palasi jälleen pohtimaan hierarkiaan liittyviä eri tasoja: hierarkialla on paikkansa, mutta sitä käytetään myös paljon väärin tai sellaisissa tilanteissa, joissa se ei ole tarkoituksenmukaista. Aina ei ole helppoa määritellä hierarkiaa, ja käsitykset siitä vaihtelevat orkesterin sisällä:

Epäterveestä hierarkiasta semmosia esimerkkejä, että jotenkin mä koen, että toisille se on semmonen arvovaltakysymys, että ne kokee sen kauheen semmosena, että jos joku hierarkian alapuolella oleva esimerkiksi puhuu tai ehdottaa tai sanoo jotain, niin sit se on yhtäkkiä todella suuri loukkaus. [ - - ] se oma valta on ainoastaan siitä hierarkiasta kiinni, eikä sitten soittotaidosta tai kommunikaatiokyvyistä. Ja se on tosi surullista.

Semmonen johtamisjärjestelmä, sehän on tarkoitettu kriisiajan toimiin [ - - ] ollaanks me oikeasti sotatilanteessa tuolla lavalla, kriisitilanteessa?! [ - - ] jos ei me olla siellä sotatilanteessa ja kriisitilanteessa, kenenkään henki ei oo lähdössä, niin varmaan me ei tarvita sitä semmosta sokean kuuliaisuuden hierarkiaa.

Hierarkiahan ei kuulu kriisitilanteisiin, vaan siihen [kriisitilanteisiin] kuuluu auktoriteetti johtaminen, ja se on mun mielestä hyvä tarkentaa, että se [auktoiteetti johtaminen] on eri asia [kuin hierarkia]. [ - - ] Hierarkiaan pitäis kuulua aina se, että jokaisen paikka on todella tarkkaan määritelty, [ - - ] ja sitä valtaa käytetään hyvin rajoitetusti [ - - ] silloin jokainen voi luottaa siihen, että tekemällä oman tehtävänsä tulee oikeudenmukaisesti kohdelluksi. [ - - ] Se perinteinen hierarkiakäsitys on tehty sen takia,

että se estää mielivaltaa. Ja meidän organisaatiossa se tarkoittaakin sitä, että hierarkian varjolla käytetään mielivaltaa.

Keskustelussa ilmeni, että ohjattavilla oli monenlaisia kokemuksia myös hierarkian epäonnistumisesta yhteisössään tai jopa siitä, että hierarkian perimmäinen tarkoitus on ymmärretty väärin. Kuten viimeisestä sitaatista käy ilmi, hierarkian tulisi edistää oikeudenmukaisuutta ja estää mielivaltaisuutta eikä toisin päin. Eräs ohjattava muistutti, että hierarkiaa tarvitaan myös eri tavoin eri tilanteissa: konserttitilanteessa sen tulee olla kaikkein tiukimmin järjestynyttä, koska esitys pitää viedä läpi, eikä tilanteessa voi yhtään neuvotella. Harjoitustilanteessa voisi olla löyhempää, ja kaikkein löyhintä silloin, kun neuvotellaan yhteisistä asioista ja menettelytavoista, joissa kaikkia tulisi kuulla tasavertaisesti.

Keskustelu oli vilkasta ja integroitunutta; siinä oli tilaa erilaisille mielipiteille, mutta ryhmä kulki selkeästi kohti yhteistä päämäärää. Ryhmässä alkoi korostua toimijuus ja konstruktiviset positiot *ryhmän eduksi toimiva minä* ja *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*. Mitä pidemmälle ohjaus eteni, sitä vähemmän nousivat enää esiin passiiviset, destruktiiviset positiot *minä vallankäytön kohteena*, *arvoton minä* ja *hylätty minä*.

Eräs ohjattava pohti vielä tapaamisemme lopussa, voisiko tuttisointajia, jotka ovat töissä joka viikko ja tekevät jatkuvaa perustyötä, kuulla nykyistä enemmän yhteisissä kehitettävissä asioissa. Tällöin voisi nousta esiin paljon hyviä ideoita. Näin myös äänenjohtajien vastuutaakkaa voitaisiin keventää ja samalla lisätä tuttisointajien autonomian eli omaan työhön vaikuttamisen kokemuksia.

Eräs ohjattavista oli tällä tapaamiskerralla vähän hiljaisempi, ja otin häntä mukaan välillä aktiivisesti kysyen, mitä hän ajattelee. Hän totesi, että osallistuu tällä kerralla mielellään kuuntelemalla. Työnohjaajan on tärkeää osoittaa hiljaisemmillekin osallistujille, että he ovat osa ryhmää, sillä kuunteleminenkin on osallistumista.

Pohdin tapaamisen jälkeen antamieni reflektiivisten kirjoitustehtävien oikea-aikaisuutta: voivatko parhaat oivallukset ja reflektiiviset havainnot tulla silloin, kun mieli on virkeä ja levännyt vai heti tapaamisen jälkeen? Jäin mielenkiinnolla odottamaan, minkälaisia vastauksia ryhmä lähettää. Onko tekstien ja puheen välillä jännitteitä, ja kuinka prosessin kaari ja tieto työnohjauksen loppumisesta vaikuttavat tämänhetkiseen ajatteluun?

### 7.3.5 Viides tapaamiskerta: ”Kohti realistista optimismia”

Ryhmä toivoi, että viimeinen tapaamiskerta tapahtuisi kasvatusten etätapaamisen sijaan. Tapaamisen ilmapiiri oli viimeisellä kerralla yhtä aikaa rauhallinen ja vilkkaan vapautunut. Vuorovaikutuksessa oli havaittavissa uudenlainen helppouden tunne, ja ryhmässä ilmeni paljon myös yhteistä huumoria ja naurua. Yhteinen huumori tuntui liimaavan ryhmää yhteen, vaikka edelleen käsittelimme vaikeita teemoja. Prosessin aikana ryhmässä oli selvästi tapahtunut integroitumista ja erilaisiin kokemusmaailmoihin eläytymistä, vaikka jäsenet eivät olleet aina samaa mieltä keskenään. Ensimmäisellä keskustelukierroksella kävimme läpi kuulumiset ja viimeisimmät ajatukset. Ohjattavissa nousi esiin tyytyväisyyttä työnohjauskokemukseen mutta myös työnohjausprosessissa herännyttä ahdistusta.

Alussa jokainen kuvasi kokemuksiaan ja tunnelmiaan tähänastisesta prosessista. Ohjattavat pohtivat aiemmin käsiteltyjä arvoja, suvaitsevaisuutta ja inhimillisyyttä. Arvojen ja oman toiminnan perustan miettiminen on ollut monelle tärkeää tässä työnohjauksessa. Prosessin edetessä keskustelussa ovat nousseet esiin realiteettien hyväksymisen merkitys ja kasvun mahdollisuudet. Joskus tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiukoista ideaaleista tai henkilökohtaisista toiveista irti päästämistä työyhteisön yhteiseksi hyväksi. Ryhmässä pohdittiin, että arvotyöskentelyllä voisi olla positiivisia vaikutuksia koko yhteisön toimintakulttuuriin. Sen avulla voisi auttaa muitakin orkesterin jäseniä hahmottamaan vastuuta omasta toiminnasta sekä oman toimijuuden mahdollisuuksia.

Jotkut ilmaisivat, että työnohjauskokemus on avartanut ajattelua ja näkökulmia sekä lisännyt empatiaa asettua toisenlaista tehtävää tekevän muusikon asemaan. Kokemuksissa kuului nöyryys hyväksyä oma paikka orkesterissa ja halu kehittää orkesterikulttuuria nykyistä turvallisempaan ja keskustelevampaan suuntaan.

Keskustelimme myös neuvottomuudesta haastavien ja kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa. Joissain puheenvuoroissa heijastui rehellisyys siitä, että itsellä ei ole ehkä vielä niitä ratkaisevia työkaluja – tai rohkeutta – ratkaista yhteisössä hiertäviä monimutkaisia kysymyksiä. Joidenkin puheessa tuli ilmi myös ahdistusta siitä, mitä kaikkea sellaista työnohjausprosessissa on noussut esiin, jota ei välttämättä olisi halunnut tietääkään. Joissain ryhmäläisissä oli havaittavissa myös iloa ja ylpeyttä, että he olivat uskaltaneet osallistua työnohjaukseen ajoittaisesta epämukavuudesta huolimatta. Pohdimme yhdessä, että ryhmätyönohjauksessa joutuu myös kohtaamaan sellaisia haasteita ja toisten jakamia kokemuksia, joihin ei ole voinut itse valmistautua. Ne saattavat herättää

ohjattavissa ohimeneviä ahdistuksen tunteita, mikä kuuluu ryhmätyönohjauksen prosessin luonteeseen.

Toin esiin, että usein alkavissa ryhmissä on taipumus pyrkiä korostuneeseen samanmielisyyteen ja varoa kaikin tavoin konflikteja. Kyseessä on usein defenssi eli suojautuminen ryhmän hajoamisen tai hylätyksi tulemisen pelosta johtuvaa ahdistusta kohtaan. Jos ryhmä kehittyy kohti työryhmätilaa, se kestää myös jäsentensä erilaisuutta ja yksilöllisiä pyrkimyksiä. Jäsenten erilaisuus voi ilmetä esimerkiksi eri työtehtäviin liittyvinä erilaisina stressitekijöinä, mutta työryhmätilaisessa ryhmässä kyetään eläytymään sen jäsenten erilaisiin kokemuksiin ilman kilpailuasetelmaa.

Aloimme pohtia, kuinka tästä eteenpäin: minkälaisesta koulutuksesta, ohjauksesta ja materiaalista orkesterilaiset voisivat hyötyä.

Nyt selkeesti käsitellään paljon tätä arvopohjaa [ - - ] just tätä tämmöstä äänenjohtajakoulutusta tai ylipäätensä johtajakoulutusta tai alaiskoulutusta, et mitä se vois olla.

Eräs ohjattava mietti, että ei ole välttämättä helppoa aloittaa kokousta oman sektion kanssa ilman jonkinlaista alustusta tai virikemateriaalia, jollainen oli tässä ryhmässä käyttämämme arvotyöskentelytehtävä:

Se, mikä olis kiva, mihin tarttis apua, on materiaali. [ - - ] Tuli mieleen, et aika järeä paketti toi arvojuuttu silleen, kotitehtävä. [ - - ] Että miten sitä rupeis käsittelemään [ - - ] mistä lähtis liikkeelle.

### *Tulevaisuuden työkuultuuri*

Tämä ryhmä on kestänyt myös vaikeita tunteita ja ohjattavat ovat tämän prosessin aikana pystyneet myös asettumaan toistensa asemaan. Ryhmä on jakanut toisilleen paljon erilaisia kokemuksia, raottanut eri työtehtäviin liittyviä iloja ja haasteita sekä käsitellyt myös hankalia ja vaiettuja aiheita. Nostin esiin työnohjauksen kannalta keskeisen kysymyksen: kuinka tästä eteenpäin? Miten ryhmä voisi viisaasti käyttää tätä tietoa, jota se on prosessin aikana yhdessä jakanut ja työstänyt? Nämä kysymykset ovat keskeisiä jokaisen työnohjausprosessin lopussa.

Eräs ohjattavista alkoi pohtia suhdettaan omaan työtehtäväänsä ja itselleen tuttuun tapaan työskennellä:

Mä oon hirveen iloinen siitä, kun mä oon ollut aina vähän semmonen, että mä teen asiat mun tavalla ja sillä hyvä. [ – – ] Mä oon ollu vähän semmonen, että [musiikilliset artikulaatiomuutokset] täytyy huomata, ja jos ei joku huomaa, niin [ – – ] ei voi mitään. Niin nyt mä ehkä pikkusen voin ajatella, että okei, mä ehkä voin joskus sanoa, että tässä sitten laitetaan poikki. Mä tiedän, että jotkut kuitenkin toivoo, että selkeesti sanotaan.

Sitaatti kuvaa monille orkestereille tyypillistä työskentelykulttuuria, jossa yksityiskohtaiset kysymykset, kuten artikulaatiomuutokset, tulisi harjoitustilanteessa jättää mahdollisimman vähälle ja jokaisen soittajan tulisi pyrkiä itsenäisesti seuraamaan, mitä konserttimestarit ja äänenjohtajat näyttävät malliksi omalla soitollaan tai minkälaista kehonkieltä kapellimestari käyttää johtaessaan. Orkestereiden välillä on kuitenkin eroja kysymiskäytännöissä; toisessa ääripäässä on kannustaminen aktiiviseen kysymiseen ja keskustelemaan työotteeseen, kun toisessa ääripäässä on vahva yhteisöllinen normi, että kysymyksiä ei lainkaan esitetä, vaan kaikki oleellinen tulee olla nähtävissä ja kuultavissa itse soittotapahtumasta. Kysymistä saatetaan pitää jopa lapsellisena tai epäammattimaisena. Usein eri orkestereiden työskentelytavat ovat niin kutsuttua hiljaista tietoa, johon ei perehdytetä uusia soittajia, vaan niihin kasvetaan. Työskentelytapojen muutosta pohtinut ohjattava oli alkanut tämän prosessin aikana reflektoida omaa toimintaansa erilaisesta näkökulmasta ja pohtia myös muutoksia omassa toiminnassaan. Nämä olivat keskeisiä asettamiani tavoitteita tässä työnohjausprosessissa.

Keskustelimme siitä, onko kysymättömyyden kulttuuri tarkoituksenmukaista. Jos kysyminen on tehty epätoivottavaksi, on myös erittäin vaikeaa antaa rakentavaa palautetta tilanteessa, jossa se edistäisi yhteistä työtä. Ryhmä jatkoi pohtimalla, miten korjausehdotuksia voitaisiin rakentavasti sanoa kollegoille ilman, että tullaan nolanneeksi tai häpäisseeksi heitä virheidensä vuoksi. Muusikot toivat esiin raadollisia esimerkkejä vuorovaikutuskulttuurista:

Muusikko 1: Sen voi sanoa niin monella tavalla... että ”vitun idiotti, se [ääni] on lyhyt, eikä pitkä!” [ – – ] Tai voi sanoa, että ”huomaatko sä, musta tuntuu, että onkohan toi lyhyt vai pitkä?”.

Muusikko 2: [esittää ironisesti] ”Tää harjoitus on merkitty kolmeen asti. Jos sä vielä soitat [sen äänen] pidemmäksi, niin me ei päästä kotiin!”

Kritiikki on tutkitusti yksi muusikon työn keskeisistä stressitekijöistä ja alan erityispiirre (Vervainioti & Alexopoulos 2015). Muusikot ovat tottuneet usein jo lapsesta asti kritiikkiin ja

negatiivispainotteiseen palautteeseen sen sijaan, että vielä keskeneräinen osaaminen saisi tuottaa iloa ja nautintoa. Positiivista palautetta ei välttämättä ole totuttu antamaan eikä sen vuoksi myöskään ottamaan vastaan. Toisaalta joskus muusikko saattaa suojautua rakentaviksikin tarkoitetuilta korjausehdotuksilta, jotta hänen muusikkouttaan ei kyseenalaistettaisi.

Saattaa olla, että suomalaisessa kulttuurissa on ollut ainakin menneinä vuosikymmeninä vallalla tapa peittää positiivisia tunteita ja onnistumisen iloa, jotta varottaisiin ylpistymästä.<sup>87</sup> Joskus työpaikolla saattaa olla sallitumpaa puida negatiivisia asioita tai puhua epäkohdista kuin näyttää onnistumisen iloa, jotta kukaan ei vain pääsisi syyttämään keskinkertaisuudesta tai itsekritiikin puutteesta. Iloa henkilökohtaisesta onnistumisesta ei aina katsota hyvällä, sillä usein muusikot edellyttävät sekä itseltään että toisiltaan nöyrää tietoisuutta omasta rajallisuudesta. Tyytyväisyyttä omaan työhön saatetaan pitää naiivina, ja musta huumori työpaikan epäkohdista saattaa olla defensiivinen keino torjua työhön liittyvien realiteettien aiheuttamaa ahdistusta. Eräs ohjattavista pohti joidenkin muusikoiden negatiivista asenneilmastoa näin:

Tuntuu, että olenko mä ihan sairaan tyhmä ja lapsellinen ja naiivi, kun mä yritän joskus sanoa, että [ – – ] itseasiassa mä viihdyn 90-prosenttisesti mun töissä ihan todella hyvin. Siellä on nimittäin tosi moni asia hyvin.

Sitaatissa kuuluu turhautuminen ja suru siitä, että positiivisuus ajatellaan naiiviudeksi eikä tyytyväisyyttä ole luontevaa aidosti näyttää. Toin esiin, että olisi tärkeää erottaa realiteettien tunnistaminen ja tunnustaminen negatiivisesta murehtimiskierteestä tai epäkohtiin uppoamisesta, jotka voivat olla ennemminkin ahdistuksenhallintakeinoja kuin mahdollisuus viedä tilannetta kohti tasapainoa. On tärkeää pitää näitä ulottuvuuksia esillä myös työnohjauksessa, jotta toivon kokemus ja muusikoiden toimijuus vahvistuisivat terveen toimintakulttuurin edistämiseksi.

Jatkoimme keskustelua realistisen optimismin teemasta. Eräs ohjattavista pohti näin:

Varmaan meillä jokaisella on joku orkesteri-ideaali päässä, minkälainen se ihanneorkesteri on. Niin, puhutaanko me siitä ideaalista käsin vai puhutaanko me tästä tämän hetken todellisuudesta käsin?

Sitaatissa kuuluu kyky sovittaa realiteetit ja tavoitteet (*reflektiivisen minän* positio), mikä on edellytys *myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* positiolle. Toin esiin, että olisi tärkeää tunnistaa,

---

<sup>87</sup> Eino Leino: *Laulu onnesta* (ensimmäinen säe): "Kell onni on, se onnen kätkeköön".

milloin muusikkoyhteisön diskurssissa on kyseessä defensiivinen asioiden *demonisointi* tai *idealisointi* ja milloin puhutaan todellisista epäkohdista tai vahvuuksista sellaisina kuin ne ovat. Orkesteri-ideaali ei myöskään ole kaikille sama, mutta kollektiivinen harhaolettamus saattaa olla, että kaikki ajattelevat samalla tavalla.

### *Kuka kantaa vastuun?*

Jatkoimme keskustelua siitä, kuinka sektioiden sisällä tulisi päättää hankalista asioista ja miten hahmotetaan äänenjohtajien ja hallinnon vastuualueet. Koska työnohjausmetodiini kuuluu myös edukaatio, on tarvittaessa mahdollista nostaa keskusteluun esimerkiksi menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja tehtäväkohtaisten oikeuksien ja velvollisuuksien määrittäminen.

Vaikka jokaisen yksilön vastuu terveen työyhteisön rakentamiseksi on tärkeää, yksilön valta muuttaa rakenteita on rajallinen. Tästä syystä keskustelun organisaatiossa pitäisi olla turvallista ja avointa, menettelytapojen eettisesti punnittuja ja oikeudenmukaisia ja päätösten johdonmukaisesti perusteltuja ja läpinäkyviä. Viime kädessä vastuu näiden edellytysten toteutumisesta on aina orkestereiden ja organisaatioiden hallinnossa.

### *Ylikapellimestarin asema osana hierarkiaa ja valtasuhteita*

Keskustelu jatkui ylikapellimestarin valtaan tehdä päätöksiä yksittäisten soittajien työtehtävistä. Varsinkin menneinä vuosikymmeninä ylikapellimestareilla on saattanut olla hyvinkin paljon epämuodollista valtaa vaikuttaa orkesterin henkilöstökysymyksiin. Ylikapellimestari on tavallisesti orkesterin keulakuva muutaman vuoden ajan ja luo sinä aikana voimakkaasti omaa kansainvälistä uraansa myös maailmalla, kun sen sijaan yksittäinen muusikko saattaa työskennellä jopa 40 vuotta samassa orkesterissa. Lyhyen ylikapellimestarikauden aikana tehtävät päätökset saattavat joskus määrittellä yksittäisen muusikon koko jäljellä olevan uran, ja päätösten kerrannaisvaikutukset ulottuvat usein myös muusikon yksityiselämään. Eräs ohjattava pohti ylikapellimestarin tekemien päätösten eettisiä ulottuvuuksia ja vaikutuksia yksittäisen soittajan elämään:

Tommonen vastuu siis... tai vastuu, oikeus, mahdollisuus... henkilöllä, joka on täällä muutaman vuoden ja lähtee sitten... [viheltää]. [ – – ] Mä nään siinä semmosen huonon puolen, että siihen tulee joku ihminen, joka seikkailee omassa maailmassaan.

Ylikapellimestarit ovat olleet tyyppillisesti ulkopuolella orkesterin arkisista keskusteluista; he ilmaisevat mielipiteensä taiteellisissa kysymyksissä ja ovat orkesterinsa taiteellisia johtajia, mutta

he eivät osallistu tavallisesti muusikoiden joukossa käytävään tasavertaiseen keskusteluun tai työhyvinvointipäiviin. Joissakin orkestereissa ylikapellimestari osallistuu koesoittolautakuntaan ja hänellä on yksi ääni muiden joukossa. Joissakin orkestereissa ylikapellimestarilla ei ole puhe- eikä äänioikeutta rekrytointitilanteissa, vaan muusikot valitsevat keskenään uudet soittajat orkesteriinsa. On myös orkestereita, joissa ei ole ylikapellimestaria, vaan taiteellinen toimikunta tai partneri(t).

Eräs ohjattava pohti, voisivatko kapellimestaritkin olla mukana yhteisessä kehittämistyössä ja koulutuksissa, kuten johtajat ovat mukana monissa muissa työpaikoissa:

Olis johtajakoulutusta tai alaiskoulutusta tai semmosta että me ymmärrettäis nää roolit.  
[ – – ] Miten saisi sit myös nää kapellimestarit siihen mukaan? [ – – ] Varmaan vilpitiön toive kaikilla meillä orkesterilaisilla on, että tää olis semmonen [ – – ] tavallinen työpaikka.

Sitaatissa kuuluu muusikon toive siitä, että ylikapellimestarin ja muusikoiden välinen valtaetäisyys kaventuisi. Tämä vaatisi ylikapellimestarilta asettumista muusikoiden kanssa tasavertaiseen asemaan – siis samalla asemaan, jossa hänen näkemyksiään ja auktoriteettiaan voitaisiin kyseenalaistaa tai haastaa toisin kuin kapellimestarikorokkeella. Muusikoista oli vaikeaa kuvitella, että ylikapellimestari sulautuisi vaikkapa tähän työnohjaustilanteeseen tai että hänen seurassaan voisi keskustella vapautuneesti. Ohjattaville ajatus ylikapellimestarin seurasta työnohjaustilanteessa olisi paljon hankalampi kuin intendentin läsnäolo, vaikka kapellimestari on mukana soittotilanteessa toisin kuin intendentti. Keskustelimme myös siitä, että jos ylikapellimestari käyttää puheenvuoroaan esimerkiksi koesoittotilanteessa, vaikka hänellä olisi vain yksi ääni, on puheenvuoro usein hyvin vaikuttava, eikä sitä ole helppo haastaa joutumatta epäedulliseen valoon.

Varsinkin kun meillä on tällanen myytti, että ylikapellimestari vaikuttaa kaikkeen. [ – – ] Tosiasiallisesti tämän meidän sopimusten ja säännösten perusteella se ei oo 30-luvulta lähtien vaikuttanu yhtä ääntä enempää lautakunnassa, mut me ollaan annettu sille tämmösiä arvoja.

Orkesterin hierarkia saattaa aiheuttaa sen, että käytännössä kapellimestarilla on muusikoita enemmän vaikutusvaltaa yhteisiin mielipiteisiin.



### *Muusikon tehtäväkohtainen identiteetti*

Ryhmä palasi uudelleen pohtimaan, kuinka eri työtehtävät määrittävät muusikon identiteettiä. Aihe oli erittäin keskeinen läpi koko työnohjausprosessin, eikä ollut sattumaa, että se nousi jälleen pintaan.

Se olis ihanaa, että me saatais sitä identiteettiä myös muutettua sillä, että myös muilla kuin niillä ykköspaikan soittajilla olisi arvokas identiteetti. [ – – ] että sä koet itsesi arvokkaaksi ja merkitykselliseksi soittajaksi, vaikka sä siirtyisit äänenjohtajasta esimerkiksi tuttisoihtajaksi. [ – – ] Mutta nythän me palataan just siihen perusasiaan, että tavallaan ihminen kokee, et jos mä en saa soittaa ykkösenä, niin sen jälkeen mä en oo enää muusikko ollenkaan.

Sitaatissa kuuluu voimakkaasti kollektiivinen hahmotus siitä, että hierarkia asettaa orkesterin soittajat eriarvoiseen asemaan muusikkoina ja jopa ihmisinä. Kuvaus heijastaa erityisesti tuttisoihtajien keskuudessa havaittavaa *arvoton minä* -positiota. Kysyin, kuinka orkesteriin voitaisiin jalkauttaa sellainen ajattelun muutos, että jokainen soittaja voisi omassa tehtävässään kokea olevansa yhtä ainutlaatuinen ja tärkeä, vaikka ei työskentelisi äänenjohtajapaikalla. Eräs ohjattava pohti äänenjohtajien vastuuta siinä, kuinka he kohtelevat omaa sektiotaan:

Kuinka paljon tähän arvostuksen kokemiseen vaikuttaa sitten se, kuinka se niin sanottu oma lähiesimies [sektion äänenjohtaja] on käyttäytynyt omaa ryhmää kohtaan? Lisääkö se tietynlainen käytösmalli sitä arvostuksen puutteen tunnetta?

On tärkeää, että sektion verbaalinen kommunikaatio toimisi siten, että jokainen saisi myönteistä palautetta antamastaan työpanoksesta. Äänenjohtajilla on suuri vastuu palautteen antamisessa ja myönteisen kulttuurin rakentamisessa. Äänenjohtajat voivat myös omalla toiminnallaan edistää palvelevan johtajuuden periaatetta, eli toimia tietoisesti siten, että he saavat sektionsa loistamaan ja käyttämään potentiaaliaan viimeistä pulttia myöten.

Pohdimme myös, että kamarimusiikkikokoonpanoihin pyytäminen edustaa monissa orkestereissa arvostuksen osoitusta. Ne muusikot, joita ei toistuvasti pyydetä mukaan, voivat kokea ulkopuolisuutta ja arvottomuutta.

## Kateus

Korona-aikana freelancereiden ja vakituudessa työsuhteessa olevien orkesterimuusikoiden välille on saattanut syntyä vastakkainasettelua, jos orkesterilaiset tekevät paljon orkesterin ulkopuolisia keikkoja ja freelancerit kokevat samalla, että heiltä on viety viimeisetkin mahdollisuudet saada tuloja. Ohjattavien puheessa kuului turhautuminen pitkittyneeseen koronatilanteeseen, joka on saanut myös aikaan railon joidenkin freelancereiden ja vakituudessa työsuhteessa työskentelevien muusikoiden välille.

Kateuden kohteena oleminen on myös kuluttavaa ja raskasta. Jos äänenjohtaja on kateuden kohteena, tilanne saattaa joskus johtaa siihen, että hän pyrkii hiljentämään omia mielipiteitään mahdollisimman paljon tiedostaen ”etuoikeutetun” asemansa tai varoen antamasta kiittämätöntä tai ylimielistä vaikutelmaa. Ohjattavat pohtivat vilkkaassa dialogissa äänenjohtajapaikan kadehtimista ja muusikoiden väistämätöntä ikääntymistä. Havaitsin, että eri tehtävissä olevat muusikot halusivat korostaa oman tehtävänsä vaikeutta sen sijaan, että ryhmä olisi pyrkinyt luomaan synteisiä erilaisten stressitekijöiden välille:

Kyllä jokainen, joka sille soolosoittajan paikalle on päätenyt, on aika pitkän sitoumuksellisen... erityisen tarkan työn tehnyt. [ - - ] Ja pysyy siinä pelikunnossa [ - - ] Joka sitä kadehtii, niin ei se tiedä, mitä se vaatii.

Luulisi, että jokainen pikkusen varustautuu siihen [hierarkiassa vähemmän vaativiin tehtäviin siirtymiseen]. [ - - ] Onhan ne nähny sen, että aina tulee ne uudet, jotka sanoo, että te vanhat ette enää pelitä.

Siinä on kanssa se asia, että jos sä kovin paljon sille ajatukselle [että ei enää ole tehtävänsä tasalla] annat valtaa, niin kyllä se rupee sitten syömään sitä mattoa sun altas pois. Sitä henkistä kanttia.

Kyllähän se tuttisoittajanakin kuuluu siihen hommaan, että miettii sitä, että mikä on minun soittotaitoni ja mikä on mun työkykyni ja että jaksanko loppuun saakka, ja mitkä on ne vaihtoehdot. [ - - ] on vaan vähän vähemmän niitä vaihtoehtoja, koska nuotistokin täytyy sit aika nopeasti... [naurua]

Nykyaikana se on absurdia tätä ajatella, koska tää kiertokulku toimii kuitenkin. Meillä on alhainen eläkeikä. Täällä ei saa, niinku jossain rapakon takana saa, haahuilla kahdeksänkymppiseks, yhdeksänkymppiseks... [ryhmää naurattaa]

Viistoista vuotta liian pitkään sitten joku roikkuu paikalla, jossa kuulostaa pahalta.

Semmosta, että antas periks, että mä lelluttelen tässä, niin sehän alkaa olla jo äärimmäisen harvinaista.

Mun mielestä se olis ihana [ – – ] et me oltais avoimia uusille vaihtoehdoille, eikä sitä ajateltais, että se on heti semmosta jauhamista, joka syö energiaa. [ – – ] Meillä ei oo sitä kulttuuria siitä [työtehtävien] vaihdosta, niin se on sen takia raskasta, vaikka se voiskin olla helpompi joku toinen paikka mitä esimerkiksi tekisi.

Keskustelu oli tiivistä ja nopeaa, ja välillä ohjattavien erilaiset mielipiteet kohtasivat toisensa napakasti. Keskustelu osoitti, että näihin asioihin tuskin löytyy yhtä oikeaa ratkaisua. Usein näkökulma voi riippua kunkin omasta työtehtävästä ja sektorin tilasta, oman lähiympäristön ilmapiiristä ja siitä, kuinka kukin kokee saavansa arvostusta kollegoiltaan ja kapellimestareilta. Jos paikka hierarkiassa määrittää muusikon arvon, äänenjohtajan paikalta ei välttämättä haluta siirtyä tuttisointajaksi, vaikka muusikko haluaisi tehdä vähemmän paineistettua työtä kuin nuorempana.

Keskustelussa nousi esiin, että jatkuva kollegoiden työkyvyn arvioiminen ja suurennuslasin alle asettaminen voi heikentää muusikon minäpystyvyyden kokemusta. Subjektiiivinen kokemus omasta soitosta ei ole koskaan täysin sama kuin millaisena ympärillä olevat kollegat sen kokevat. On hyvä pohtia, onko orkestereissa tilaa ikääntyville muusikoille tai muusikoille, jotka saattavat painiskella erilaisten soittoteknisten ja palautumiseen liittyvien haasteiden kanssa, tai voiko työnantaja ilmoittaa, että yksittäisen muusikon olisi siirryttävä vähemmän vaativiin tehtäviin, mikäli orkesterin taiteellinen taso sitä vaatii. On selvää, että kaikki edellä kuvatut päätökset tulee tehdä mahdollisimman eettisesti yksilöä ja yhteisöä kunnioittaen, ja päätöksillä voi olla kauaskantoisia seurauksia.

### *Intervention päätös*

Lopussa muusikot saivat nostaa kuvakortit ja kertoa lyhyesti sen hetkisistä tunnelmistaan ja ajatuksistaan, jotka olivat nousseet tästä työnohjausprosessista. Kertomuksissa nousivat esiin henkilökohtaiset oivallukset ja uudet ajattelutavat, kasvu kohti aiempaa lempeämpää suhtautumista, musta huumori, koronapandemia, tulevaisuuden visiot ja suvaitsevaisuus. Hieman yllättävää oli, että ryhmäläiset alkoivat vielä viimeisten minuuttien aikana pohtia, olisiko voinut olla

mahdollista, että ylikapellimestari olisi ollut työnohjauksessa mukana. Kertooko tämä jotain yleisesti muusikoiden ja kapellimestareiden välisestä dynamiikasta?

Pohdimme lopuksi, että työnohjauksen edellytys on vapaaehtoisuus, jotta ohjattavat voisivat olla avoimia uudennaisille näkökulmille ja ajattelulle. Keskustelu oli läpi intervention vireää, ja olin välillä paljon hiljaa antaen tilaa ryhmälle ja sen keskinäiselle dialogille. Tässä ryhmässä oli varsinkin alkupuolella jännitteitä, mutta prosessin aikana tapahtui selvää integroitumista. Joissain kohdissa keskustelu tiivistyi ja siihen tuli jopa haastamista joidenkin muusikoiden välillä, mutta koin, että sävy säilyi kunnioittavana ja ryhmä alkoi kestää jäsentensä eriäviä mielipiteitä ja pyrkimyksiä yhä paremmin. Ryhmä kypsyi kohti kuuntelevaa työskentelyotetta, ja vaikka keskustelu tiivistyi ajoittain, siinä säilyi tietynlainen rauha samaan aikaan. Erimielisyys ei ollut ahdistavaa, vaan koin, että ryhmä oli kulkemassa kohti työryhmätilaa, jossa voi olla myös eri mieltä. Prosessin loppua kohden myös jännitteet kirjoitustehtävien ja ryhmätapaamisissa käydyin keskustelun sisältöjen välillä loivenivat. On mahdollista, että tämä heijastelee luottamuksen rakentumista ja ainakin osittain työnohjausprosessille asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Muusikoilla on paljon isoja teemoja käsiteltävänä, ja jokainen teema ansaitsisi oman rauhallisen prosessinsa. On myös huomioitava, että vaikka ryhmän jäsenet ovat olleet vuosien ajan kollegoita keskenään, eivät he välttämättä tunne toisiaan ja toistensa ajattelutapoja juuri ollenkaan. Interventioissa kävi ilmi, että eri tehtävissä toimivilla muusikoilla oli keskenään hyvin erilaisia kokemuksia orkesterityöstä ja työssä koetut haasteet kohdistuivat eri asioihin. Vei aikaa, että ryhmä alkoi integroitua ja päästä lähemmäs työryhmätilaa. Sen tavoittaminen edellytti ryhmältä epä mukavuusalueella ponnistelua ja ahdistuksen sietokykyä. Mikäli interventiot olisivat olleet pidempiä kuin viisi tapaamiskertaa, ohjattavat olisivat saattaneet kokea tehneensä enemmän konkreettisia ratkaisuja. Viiden tapaamiskerran jälkeen voidaan ennemminkin puhua ajattelun laajenemisesta ja uudennaisille näkökulmille avautumisesta kuin valmiiden ratkaisujen löytymisestä. On kuitenkin mahdollista, että tämän prosessin jälkeen ohjattavat saivat oleellisia työkaluja ja toivoa itsenäiseen ja yhteisölliseen työstämiseen.

## 7.4 Reflektiivisen kirjoittamisen sisältöanalyysi

### *Kirjoitustehtävien toteutus ja ohjattavien kokemukset tehtävästä*

Ohjattavat saivat jokaisen ryhmätapaamisen jälkeen reflektiivisen kirjoittamisen tehtävän, jossa oli viisi kysymystä (ks. liitettä C). Kysymykset koskivat työnohjaukseen liittyviä odotuksia ja toiveita, tapaamisten myötä esiin nousseita ajatuksia ja oivalluksia, kokemuksia ja havaintoja sekä oman aseman ja roolin pohtimista suhteessa yhteisöön. Kysymykset johdattelivat askel kerrallaan pohtimaan viisauden kolmea ulottuvuutta *myötätuntoinen viisaus*, *reflektiivinen viisaus* ja *kognitiivinen viisaus* (ks. lukua 3.4.3).

Reflektiivinen kirjoittaminen tehtävänä herätti joissain ohjattavissa epämukavuutta. Ensimmäisessä interventiossa olin ajatellut, että tehtävät kirjoitettaisiin tapaamisten lopussa, mutta koska työskentely siirtyi etämuotoiseksi kahden viimeisen tapaamisen ajaksi, loput tehtävät palautettiin sähköpostin välityksellä. Ohjattavat kokivat haastavana etenkin spontaaneiden, tuoreiden ajatusten kirjoittamisen heti työnohjaustapaamisen lopussa.

Vastaukset pitenevät huomattavasti, kun ohjattavat vastasivat niihin sähköpostilla, vaikka vastausaika pitenei joillakin jopa kahteen viikkoon. Tällöin saattoi olla haastavaa saavuttaa enää välittömiä ohjauksessa heränneitä oivalluksia tai tunteita. Palauttamisen pitkittyminen saattoi johtua kiireestä tai unohtamisesta, mutta myös ohjattavien itselleen asettamista vaatimuksista tuottaa korkeatasoista tekstiä ja huolella punnittuja ajatuksia. Rauhassa kotona kirjoitetuissa vastauksissa oli enemmän sisältöä ja kriittisyyttä kuin nopeasti tilanteen jälkeen kirjoitetuissa teksteissä, jotka olivat osittain melko lyhyitä ja pintapuolisia. Myös kolmiulotteisen viisausmallin elementit nousivat kotona kirjoitetuissa vastauksissa selvemmin esiin.

Jälkimmäisessä interventiossa päätimme heti aluksi ohjattavien kanssa, että lähetän heille reflektiivisen kirjoittamisen tehtävät sähköpostitse jokaisen tapaamiskerran jälkeen. Emme käyttäneet lainkaan yhteistä aikaa kirjoittamiseen, mikä tuntui olevan muusikoille mieluinen ratkaisu samoin kuin ensimmäisessä ryhmässä.

Jälkimmäisessä ryhmässä kirjoitustehtäviin vastaamisen aktiivisuus ja oma-aloitteisuus oli hieman korkeampaa kuin ensimmäisessä ryhmässä. Sain viimeisen tapaamisen jälkeiset vastaukset ilman muistutusviestin lähettämistä, ja viimeinen vastaus saapui tasan kaksi viikkoa intervention loppumisen jälkeen.

Viimeiset seurantakyselyt kerättiin muusikoilta kolmen–viiden kuukauden päästä interventoiden päättymisen jälkeen. Yksi 11:stä ohjattavasta ei palauttanut enää viimeistä kyselyä. Sähköpostit, joissa ohjattavien vastaukset olivat, on hävitetty asianmukaisesti, ja kirjallinen aineisto on pseudonymisoitu.

### *Kirjoitustehtävien analyysi*

Olen käyttänyt reflektiivisen kirjoitustehtävän analyysissä teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää. Viisauden ulottuvuuksien ohella etsin ohjattavien vastauksista myös työnohjausmetodini muita avainelementtejä, joita ovat itsemyötätunto, toivo, realistinen optimismi ja resilienssi (luku 8.2). Pyrin myös selvittämään, miten työnohjauksen eri vaiheet ja käytetyt menetelmät tukivat ohjattavia työssään ja yhteisössään.

Lisäksi jaottelin aineistosta muut muusikon työtä tukevat voimavarat, työnantajalle kuuluvat vastualueet sekä ohjattavien palautteen, kritiikin, toiveet ja parannusehdotukset tulevaisuuden työnohjauksen kehittämiseksi.

Reflektiivisten kirjoitustehtävien avulla sain tärkeää tietoa työnohjausmetodin vaikuttavuudesta ja toimivuudesta, vaikka tehtävä itsessään oli myös osa työnohjausmetodia. Luin ja analysoin lyhyesti kirjoitustehtävät jokaisen tapaamisen jälkeen: mitä tekstin takana on, mikä ei ehkä tule sanoitetuksi, minkälaisia objektisuhdemalleja ja positioita tekstissä hahmottuu, mitä kysymyksiä itselleni herää ja kuinka voisin toimia seuraavilla kerroilla, jotta ohjattavien tarpeet tulisivat kuulluiksi ja validoiduiksi. Vaikka reflektiivinen kirjoittaminen oli osa työnohjausmetodia, oli sen avulla mahdollista saada myös tietoa työnohjauksen vaikuttavuudesta muusikoiden arkeen ja ammatilliseen kasvuun.

#### **7.4.1 Kyselyn rakenne**

Sovelsin kyselylomakkeisiin kolmiulotteista viisausmallia (Clayton & Birren 1980; Ardelt 2003, 293; Spännäri & Kallio 2020, 56–60, ks. lukua 3.4.3). Sama rakenne toistuu jokaisessa kyselykaavakkeessa, ja joka kysymysnumerolla on oma teemansa:

1. Odotukset työnohjaukselta (1. tapaamiskerta), tapaamiskertojen välillä nousseet ajatukset ja tunteet (2.–5. kerrat)
2. Myötätuntoinen viisaus
3. Reflektiivinen viisaus

#### 4. Kognitiivinen viisaus

#### 5. Kyseisen tapaamisen aikana ja jälkeen nousseet oivallukset, ajatukset ja kokemukset

Kysymysten avulla ohjattavien oli mahdollista tunnistaa ja reflektoida myös omia tarpeitaan sekä rooleihin ja positioihin liittyviä oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan, jotta he voivat tunnistaa niitä myös toisissa. Kysymysten 1 ja 5 avulla ohjattavat pohtivat kokemuksiaan työnohjausprosessin aikana; mikä heidän mielestään toimi, mikä ei, mistä on ollut apua, mitä oivalluksia ja kysymyksiä heille on herännyt. Näitä vastauksia hyödynsin sekä prosessin aikana että sen jälkeen myös työnohjausmetodin kehittämisessä: mihin minun tulee työnohjaajana kiinnittää erityistä huomiota, minkälaisia kysymyksiä jatkossa esittää, mihin suuntaan prosessia viedä.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen reflektiivisen kirjoitustehtävän tuloksia. Käsittelen jokaisessa alaluvussa molempien työnohjausryhmien vastauksia yhtenä kokonaisuutena enkä erottele tässä yhteydessä ryhmiä toisistaan.

### **7.4.2 Muusikoiden työnohjausodotukset ja -tarpeet**

Luokittelin kirjoitustehtävien perusteella muusikoiden työnohjausta koskevat odotukset ja tarpeet yhdeksään luokkaan:

1. Kiinnostus: uteliaisuus työnohjausta kohtaan, halu laajentaa omaa ajattelua ja näkökulmia sekä saada lisää ymmärrystä ja tietoa työelämän ilmiöistä.
2. Itsen ja työyhteisön kehittäminen: halu saada käytännön työkaluja työhyvinvoinnin rakentamiseen.
3. Vuorovaikutus: avoimen kommunikoinnin ja kuuntelemisen taitojen oppiminen.
4. Työkaluja vaikeisiin tilanteisiin: ymmärrystä ja taitoja toimia erilaisissa konfliktitilanteissa, kykyä päästää irti ja hyväksyä omien vaikutusmahdollisuuksien rajat tilanteissa, joihin ei voi vaikuttaa.
5. Psykososiaalisten resurssien vahvistaminen: tukea psyykkisten haasteiden, kuten esiintymisjännityksen, hallintaan.
6. Työmotivaatio ja työssä jaksaminen: apua kadonneen työmotivaation löytymiseen ja tukea työssä jaksamiseen eläkeikään saakka.
7. Kriittisyys: perinteisten työroolien ja niihin sisältyvien työnkuvien tutkiminen.
8. Suhtautuminen itseen ja muihin, ihmiskäsitys: halu oppia armeliaisuutta sekä itseä että muita kohtaan (itsemyötätunto, myötätunto, realiteetit).

9. Ei odotuksia: kaikki eivät tienneet, mitä työnohjaus on ja mitä sillä tavoitellaan.

### 7.4.3 Myötätuntoinen viisautta orkesterityössä

Kyky tunnistaa ja sanoittaa omia kokemuksiaan on edellytys empatialle ja myötätuntoiselle toiminnalle itseä ja muita kohtaan. Ensimmäisessä kirjoitustehtävässä oli tarkoitus herätellä myötätuntoista viisautta ohjattavien omien kokemusten ja tarpeiden tutkimisella. Ohjattavien kokemukset työstään vaihtelivat vastaajan ja tilanteen mukaan. Vastausten perusteella orkesterimuusikon työ oli ajoittain parasta, mitä ihminen voi tehdä, välillä turhauttavaa ja uuvuttavaa. Usein sama henkilö saattoi kokea näitä molempia ääripäitä. Vastauksissa oli jonkin verran ristiriitaa: konfliktit, sosiaaliset vaatimukset, riittämättömyyden kokemukset, huonot toimintamallit ja asenteet kuormittivat, mutta samaan aikaan muusikon työ koettiin motivoivana, palkitsevana ja innostavana. Jotkut kokivat, että työtä oli liikaa ja joillakin sitä oli sen sijaan liian vähän. Erot olivat suuria eri instrumenttien ja työtehtävien välillä.

Myötätuntoinen viisautta ilmeni monissa muissakin vastauksissa kuin sitä käsittelevien kysymysten alla. Se oli kokonaisvaltaista pyrkimystä hyvän tekemiseen (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* -positio), turvallisen ja kannustavan työskentelyilmapiirin luomiseen sekä huolehtimista niin uusista kuin vanhoistakin kollegoista. Esille nousivat tässä yhteydessä esimerkiksi kollegoiden vertaismentorointi, auttaminen ja kannustaminen. Myötätuntoista viisautta ilmensi myös joidenkin ohjattavien halu nähdä kollegan vaikean käytöksen takana olevia inhimillisiä tarpeita, vaikka työnohjauksen tavoitteena ei olekaan sallia huonoa tai epäasiallista käytöstä työyhteisössä.

Jotkut pohtivat myös palvelevaa johtajuutta etenkin äänenjohtajatehtävissä. Keskeisiä teemoja vastauksissa olivat psykologisen turvallisuuden luominen, kollegoiden kohtaaminen ihmisinä, ei pelkinä muusikkoina, sekä aktiivinen yhteisöllisyyden rakentaminen myös huonoina päivinä. Vastausten perusteella yhteisöllisyyden rakentaminen tulee eläväksi esimerkiksi avoimien kiitoksen osoituksina, erilaisuuden hyväksymisenä sekä positiivisena palautteena yhteisössä. Myös työnohjausryhmissä ilmeni keskinäistä myötätuntoista viisautta.

Jotkut ohjattavat sekoittivat myötätunnon määritelmällisesti sääliin tai empatiaan (kyky asettua toisen asemaan), mutta käytännössä myötätuntoiset teot ja aiheet erottuivat vastauksista selkeästi. Näitä tekoja ja aikeita olivat sosiaalinen tuki, kollegiaalisen arvostuksen ja hyväksynnän osoittaminen iästä ja asemasta riippumatta, inhimillinen välittäminen, hyvät käytöstavat sekä



kiinnostus muiden vointiin ja kuulumisiin. Myötätuntoisen viisauden ilmentymiä olivat myös epäitsekkyyks ja reiluus, kun eräässä vastauksessa äänenjohtaja osoitti halunsa jakaa vastuuta muillekin sitä haluaville ja motivaatiota etsiville (jaettu johtajuus), tai kun muusikko kertoi pyrkivänsä yhdessä musisoimiseen ja kamarimusiikilliseen asenteeseen kanssamuusikoita kohtaan (matala hierarkia). Empatia on edellytys myötätuntoisiin tekoihin, ja sitä tarvitaan esimerkiksi toisenlaiseen työtehtävään eläytymisessä tuttisoittajien ja äänenjohtajien tai jousi- ja puhallinsoittajien välillä.

Myötätuntoinen viisaus ilmeni myös haluna olla itseä kohtaan lempeä ja myötätuntoinen. Siihen liittyi myös oivallus jaetusta inhimillisyydestä, eli että muutkin pohtivat samoja asioita ja jokainen kohtaa vaikeita asioita elämässään. Eräs ohjattava pohti jaettua inhimillisyyttä näin:

Sitä pitäisi työyhteisöissä harjoittaa paljon enemmän. Että oppisimme olemaan parempia ihmisiä toisillemme myös töissä ja ymmärtäisimme, että kaikilla on oma taistelunsa käytävänä.

Myötätuntoa on myös itsestä huolehtiminen ja kannustava asenne itseä kohtaan. Tämä näkyi esimerkiksi oman työn laittamisena sopivaan perspektiiviin ja mittasuhteisiin. Esiin tuli myös oman jaksamisen rajaaminen; keskittyminen soittamiseen ja terveen etäisyyden ottaminen konflikteihin, mikäli ei ole niissä itse osallisena. On myös itsestä huolehtimista rajata, mitä sietää muilta. Vaatii usein itsemyötätuntotaitoja suhtautua itsen kohdistuvaan kritiikkiin kehittymisen mahdollisuutena, ei ihmisarvoa murskaavana voimana. Itsemyötätuntoinen ihminen kykenee myös reflektiiviseen ja kognitiiviseen viisauteen hyväksyessään oman osaamisensa realiteetit. Kyky itsemyötätuntoon on myös yhteydessä kykyyn kokea myötätuntoa muita kohtaan:

Olen ollut välillä todella armoton itseäni kohtaan ja haluaisin oppia olemaan armollisempi. Toivon, että pystyn pitämään yllä rakentavaa ajattelua itseni suhteen ja että rakentava ajattelutapa heijastuu myös tavastani suhtautua kollegoihin.

#### **7.4.4 Reflektiivinen viisaus orkesterityössä**

Reflektiivinen viisaus edellyttää itsetuntemusta ja kykyä suhtautua omiin uskomuksiin avoimen kriittisesti. Henkilökohtaiset tarpeet ohjaavat yksilön sosiaalista toimintaa, ja siksi näihin tarpeisiin on syytä tutustua työnohjauksessa. Lähes kaikissa ohjattavien tarpeissa oli yhteys

itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 2000) kolmeen psykologiseen perustarpeeseen: autonomia, pärjääminen ja yhteenliittyminen.

Ohjattavien nimeämiä keskeisiä tarpeita olivat tarve tuntea olevansa hyvä työssään, musiikin ja itsen taiteellinen ilmaiseminen, mahdollisuus soittaa tasavertaisessa yhteisössä kamarimusisoivalla otteella (matala valtaetäisyys), hyvä työmoraali ja halu keskittyä soittamiseen ajoittaisten konfliktien tai epäasiallisen kohtelun sijaan. Käytännöllisinä tarpeina nousivat esiin työjärjestelyjen selkeys ja sujuvuus, kohtuullinen työmäärä ja palautumisajat, motivoiva ohjelmisto, toimiva akustiikka ja korkeatasoinen työn jälki. Esiin nousivat myös halu kehittyä ammatillisesti esimerkiksi haastavampien työtehtävien muodossa ja mahdollisuutena saada kannustavaa palautetta hyvin tehdystä työstä. Moni muusikoiden tarpeista, kuten psykologisen turvan tarve ja tarve olla sosiaalisesti hyväksytty ja ammatillisesti arvostettu, edellyttävät *työryhmätilaista* työyhteisöä, jossa myötätuntoinen viisautta (K3-positio *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*) ilmenee konkreettisina hyvinä tekoina.

Jotkut ilmaisivat, että he eivät olleet aiemmin pohtineet omaa työhyvinvointiansa. Tarpeiden kartoittamisen jälkeen kysymykset johdattelivat ohjattavia pohtimaan suhdettaan toimintaansa, asenteisiinsa, tunteisiinsa sekä työtehtäviin liittyviin oikeuksiinsa ja velvollisuuksiinsa. Vastuu oman soiton korkeasta tasosta, huolellisesta valmistautumisesta ja hyvistä käytöstavoista näkyi monissa vastauksissa työtehtävästä ja instrumentista riippumatta. Esiin nousivat myös omien haitallisten ajatusmallien kyseenalaistaminen ja jopa karrikoiminen sekä asioiden laittaminen aiempaa kohtuullisempiin mittasuhteisiin. Myös oman toiminnan ja ajatusten pientenkin muutosten myönteisiä vaikutuksia pohdittiin. Erityisesti äänenjohtaja-asemassa olevat muusikot pohtivat vastuutaan suhteessa sektioonsa, kuten oman toimintansa positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia, jotka sitten kumuloituvat ympäristössä.

Vastauksissa syvennyttiin useamman kerran oman tunnesäätelyn merkityksen tiedostamiseen eli vastuuseen omasta käyttäytymisestä ja reagoitintavoista. Tätä pohdittiin niin suhteessa muihin kuin suhteessa itsen. Myös omaa sisäistä puhetta, inhimillistä epätäydellisyyttä, oman riittämättömyyden kokemuksia ja työnteon realiteetteja käsiteltiin tunnesäätelyn näkökulmasta.

Vastauksissa pohdittiin myös omia valintoja ja sitä, miksi on päätyttyä muusikon työhön, sekä punnittiin roolien vaihtamisia äänenjohtajasta tuttisoihtajaksi ja toisinpäin. Aiheeseen liittyi myös oman osaamisen ja toiminnan kriittinen tarkastelu esimerkiksi konfliktitilanteissa tai

soittoon liittyvissä ristiriidoissa ja ratkaisuissa. Muusikon työn erityispiirteenä pohdittiin muun muassa henkilösuhteiden vaikutusta omaan työhön; varhaisessa iässä luodut kollegiaaliset ihmissuhteet ovat usein läsnä myös työyhteisöissä, ja niitä saattavat värittää vuosikymmeniä sitten muodostetut mielipiteet ja asenteet.

Reflektiivistä viisautta ilmensi myös itsetuntemus muusikkona: missä olosuhteissa kukin on ollut parhaimmillaan, kenen kanssa esiintyessä, ja kuinka kukin on suhtautunut omaan esiintymisjännitykseensä. Aineiston perusteella jännittämiseen vaikuttavat oma suhtautuminen ja minäkuva, mutta myös se, että on tullut loukatuksi tai mitätöidyksi muiden taholta. Voidaan olettaa, että ankaruus itseä kohtaan saattaa myös lisätä esiintymisjännityksen haitallisia vaikutuksia.

Jotkut pohtivat myös itsereflektion eettistä ja moraalista merkitystä, aiempia asenteitaan ja kollegoiden käytöksestä tekemiään äkinäisiä johtopäätöksiään. Joissain vastauksissa oman esimerkin vaikutusta pidettiin tärkeänä. Pohdinta näytti lisäävän myös ymmärrystä ja myötätuntoa muiden ihmisten vaikeuksia kohtaan. Työnohjauksen aikana pintaan saattoi nousta myös vanhoja traumoja tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, joita kirjoituksissa reflektoitii. Pohdintaa herätti myös se, että voi olla vaikeaa osoittaa kollegalle tukea ja myötätuntoa tilanteessa, jossa kollega on itse aiheuttanut hankaluuksia.

Reflektiiviseen viisauteen kuuluu myös kyky tarkastella omaa vastuutaan ilman, että hakee ulkopuolisia syyllisiä. Tämä ilmeni erään ohjattavan pohdintana siitä, kuinka tärkeää orkesterimuusikoiden on kantaa vastuuta hyvästä lopputuloksesta erityisesti silloin, jos johtamassa on hieman kokemattomampi kapellimestari; joskus muusikot saattavat syyttää heikosta lopputuloksesta ainoastaan heikkoa kapellimestaria eivätkä halua tarkastella kriittisesti omaa osuuttaan kokonaisuuteen. On lisättävä, että joskus mediassa saatetaan korostaa kapellimestarin erinomaisuutta eräänlaisena neromyyttinä, vaikka orkesteri on omalla ammattitaidollaan tehnyt onnistumisen mahdolliseksi ja joskus jopa pelastanutkin jonkun kapellimestarin pinteestä.

Eräs äänenjohtaja-asemassa oleva muusikko pohti oman asemansa tiedostamista, esimerkiksi saamaansa arvovaltaa erilaisissa luottamustehtävissä ja orkesterin ulkopuolisissa työmahdollisuuksissa. Empatian lisääntyminen näkyi esimerkiksi toisenlaista tehtävää tekevän muusikon työhön eläytymisenä:

Olin elänyt omassa kuplassani ajatellen esimerkiksi, että tuttisoittajilla on leppoisampaa ja koin itse olevani suurennuslasin alla. Nyt huomaan, että oma roolini on todella monelta kantilta helpompi, kun voin olla itsenäisempi musiikillisesti –ryhmässä kenties henkisesti.

Pyrkimystä realiteetteihin ilmensi erään ohjattavan pohdinta, onko mahdollista saavuttaa täydellistä työyhteisöä; kuinka paljon epätäydellisyyttä tai epäkohtia on mahdollista hyväksyä. Epätäydellisyyden sietämiseen sisältyy myös kyky kokea kiitollisuutta ja pyytää ja antaa anteeksi.

Ajatuksia nostatti myös muusikkoyhteisöissä tyypillinen identiteetin rakentuminen soittamisen ja tietyn aseman ympärille. Eräs ohjattava reflektoi orkesterimuusikon rooliaan näin:

En ole ikinä kokenut itseäni pienimmässäkään määrin taiteilijaksi, vaan pikemminkin taitavaksi ja asiansa osaavaksi käsityöläiseksi. Vähän niin kuin hienoa taloa rakennettaessa: säveltäjä on se arkkitehti (ja minun katsannossani oikeastaan ainoa taiteilija), kapellimestari on rakennusmestari, joka päättää kuinka arkkitehdin ylevät, mutta aina ei-niin-toimivat visiot käytännössä toteutetaan. Minä ja kaltaiseni olemme ne rakennusmiehet, joiden käsityöläistaitoa ilman pytinki ei kuitenkaan loppujen lopuksi nousisi senttiäkään. Olemme siis tuiki tärkeitä, vaikka osaltamme taiteilu jää aika vähiin. On silti upeaa nähdä, miten juuri tuo minun muuraamani holvikaari sopii täydelleen rakennuksen kokonaisuuteen. Ei siinä aina niin suurta vapautta kaipaa!

Intervention lopussa monet pohtivat omia ennakkoluulojaan suhteessa työnohjauksessa toteutettuihin tehtäviin. Joidenkin mielipide tehtäviä kohtaan oli muuttunut ajan kuluessa aiempaa positiivisemmaksi. Joku ilmaisi myös rehellisesti, että työnohjaus ei ollut saanut hänessä aikaan suuria muutoksia tai oivalluksia, koska hän kokee muutosten tekemisen mahdollisuudet orkesterin rakenteessa ja toimintakulttuurissa heikoiksi.

Interventioiden seurantakyselyissä (3–5 kk interventioiden loppumisen jälkeen) ohjattavat pohtivat muun muassa sitä, että omat näkökulmat ja perspektiivit olivat laajempia kuin ennen interventiota. Jotkut olivat huomanneet tarkkailevansa aiempaa enemmän toimintaansa ja lisänneensä tietoisuuttaan omista tekemistään, sanomisistaan, tekemättä ja sanomatta jättämisistään. Jotkut pohtivat, että oman toiminnan ja ajattelun muutoksia ei ole päässyt riittävästi testaamaan, koska korona-aika on vähentänyt töitä ja pienentänyt kokoonpanoja niin paljon.

#### 7.4.5 Kognitiivinen viisaus orkesterityössä

Kognitiiviseen viisauteen liittyvien kysymysten myötä ohjattavat pääsivät hahmottamaan oman osaamisensa ja tietämisensä rajoja: mitä he eivät vielä tiedä tai osaa, mitä he haluaisivat oppia ja missä kehittyä. Kysymyksissä johdateltiin myös paradoksien käsittelemisen äärelle; kuinka asioilla on usein keskenään ristiriitaisia ja kompleksisia puolia. Kognitiivinen viisaus vaatii usein nöyryyttä kohdata oma keskeneräisyys ja vajavaisuus – myös se, ettei asioihin ole yksinkertaisia vastauksia tai ratkaisuja.

Kysymykset alkoivat omien kiinnostuksen kohteiden ja oppimistavoitteiden pohtimisella. Vastauksista löytyi käytännön soittoon ja muusikon työhön liittyviä taitoja, tunne- ja vuorovaikutustaitoja sekä työelämän ulkopuolisia taitoja, joilla voi tutkitusti olla paljon hyvinvointia edistäviä vaikutuksia (ks. Kuusi & Haukola 2017). Vastauksissa pohdittiin koulutuksen ja elinikäisen oppimisen tärkeyttä, ja niissä oli lisäksi myötätuntoisen viisauden ja K3-position (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*) elementtejä: halu olla hyvä kollega ja parantaa vuorovaikutustapoja, halu luoda hyvää työskentelyilmapiiriä ja osoittaa uusille työntekijöille tukea. Itsemyötätunto näkyi pyrkimyksenä suhtautua tuomitsematta ja lempeästi omiin puutteisiin ja haasteisiin sekä haluna olla itselle kohtuullinen. Esiin nousi myös tunnesäätelyn ja harkinnan kehittämisen tärkeys ja oman vastuun tiedostaminen (reflektiivisen viisauden elementti).

Työnohjaukseen kohdistetut odotukset näkyivät esimerkiksi ohjattavien haluna omaksua uutta tietoa ja laajentaa ymmärrystään sekä kiinnostuksena oppia uusia käytännön taitoja paremman työarjen rakentamiseksi. Vastauksissa nousi esiin myös, että kehitettävää on niin muusikoiden omassa työssä ja ammattitaidossa kuin yhteisön toimintakulttuurissakin. Esimerkkinä yksilön halusta kehittää itseään osana toimintakulttuuria mainittakoon kakkossoolosoittajien ja varaäänienjohtajien toive päästä soittamaan ykkösstemmaa nykyistä useammin, jotta solistinen taito säilyisi ja yllättävissä tilanteissa ykkösen paikalle siirtymiseen ei olisi niin suurta kynnystä. Tämä ei välttämättä kaikissa orkestereissa toteudu läheskään niin usein kuin kakkossoittajat toivoisivat. Vastauksissa tuli myös esiin, että vaikka ikääntyessä oman soiton kehittäminen on ehkä hitaampaa kuin nuorempana, voi kollegana kehittää itseään koko työuran ajan.

Työelämässä joutuu joskus sovittamaan yhteen ristiriitaisiakin asioita. Oman roolin hahmottaminen oikeuksineen ja velvollisuuksineen tuo henkistä selkänöjää ja varmuutta lähteä opettelemaan uusia tietoja ja taitoja. Kysymysten tavoitteena oli herätellä ohjattavia pohtimaan työelämäkokemuksiaan

systemisinä, toisiinsa linkittyvinä ilmiöinä ja herättelemään omaa toimijuuttaan niiden ratkaisemiseksi. Eräs ohjattava pohti ilmiöiden ristiriitaisuutta näin:

Ehkä jo ennestään tuttu tunne, että asiat eivät ole useinkaan kovin yksinkertaisia. Yhden sektorin ongelmat vaativat usein täysin eri ratkaisuja kuin toisen. Jollekin sektiolle/muusikolle sopiva toimintamalli saattaa pahimmillaan jopa kiristää toisen umpisolmua.

Realiteettien tunnustaminen sekä ympäristön asettamien reunaehtojen ja henkilökohtaisten rajojen tunnistaminen luo pohjan sille, että yksilö voi tutkia uteliaasti, mitä ei vielä osaa tai ymmärrä ja mihin voisi suunnata oppimistaan jatkossa. Oppimista voi olla myös halu ymmärtää työyhteisön toimintakulttuurissa olevia haasteita. Seuraavassa otteessa ohjattava nosti kriittisesti esiin työyhteisön jaetut uskomukset ja niiden vaikutukset kirjoittamattomien sääntöjen rakentumiselle:

Liian paljon on erilaisia myyttejä ja uskomuksia, jotka ovat perimätietona ja sektiokohtaisina perinnäistapoina [ – – ] koodeiksi omaksuttu.

Vastauksissa nousi myös esiin oivalluksia, kuinka erilaisia kuormitustekijöitä eri työtehtävissä on ja kuinka tärkeää on kuunnella muita ja keskustella orkesterityön ilmiöistä yhdessä. Moni pohti, että vaikka työtä rajaavat realiteetit ovat läsnä ja muiden ihmisten toimintaan tai työn järjestämiseen ei pysty juuri vaikuttamaan, on yksilötasolla mahdollista vaikuttaa moneen asiaan. Realiteetteja olivat vastausten perusteella muun muassa ohjelmisto, aikataulut, hierarkia ja erilaiset kollegat. Samanaikaisesti kuitenkin pohdittiin, kuinka vaikeaa orkestereiden toimintakulttuurin muuttaminen voi olla:

Pirullisia ovat asiat, jotka hoidetaan niin kuin ne on aina hoidettu, vaikka nykytieto kertoisi, että kannattaisi muuttaa toimintatapoja.

Ohjattavat pohtivat valta-asetelmia eli sitä, kuka saa viime kädessä päättää asioista. Eräässä vastauksessa ohjattava käsitteli uteliaasti yksilön oikeuksia suhteessa yhteisöön: mitä kukin on tullut orkesterista hakemaan, riittääkö yksilölle senhetkinen tehtäväkuva vai haluaako hän enemmän vastuuta ja vaikuttavuutta, pitääkö muiden muuttua itsen kaltaiseksi, jotta itsellä olisi mahdollista voida hyvin. Realiteettien hyväksymistä on myös itsen ulkopuolisen johtajuuden hyväksyminen:

Hierarkiasta puhutaan välillä negatiivissävytteisesti, mutta uskon, että työpaikalla täytyy kuitenkin olla joku, joka voi päättää lopulta, kuinka toimitaan. Vastuut ja velvollisuudet ja oikeudet balanssiin ja kaikkien tietoon.

Systemisten ongelmien eli samanaikaisten ja paradoksaalisten ilmiöiden tarkastelua kuvaava seuraava vastaus:

Mielestäni meillä on töissä paljonkin pirullisia ongelmia. Mm. kulttuurien yhteensovittaminen, hierarkian hallinta, käytöstapojen puute, hallinnon erillisyyks muusikoista, nuorten ja vanhempien muusikoiden välinen kuilu sekä työkyvyn ylläpitämisen ja työssä oppimisen/kehittymisen haasteet.

Kognitiivinen viisaus ilmeni vastauksissa usein realiteettien hyväksymisenä; kuinka kukin pyrki hyväksymään oman paikkansa sekä tukemaan kollegoitaan hyväksymään oman paikkansa. Tämä vaatii usein nöyryyttä tehdä työtä mahdollisimman hyvin olemassa olevien realiteettien puitteissa sekä kollegoiden rajallisuuden hyväksymistä. Eräs ohjattava mainitsi, kuinka hyvät kapellimestarit tunnistavat orkesterin realistiset kyvyt ja niitä hyödyntäen vievät työviikon onnistuneeseen päätökseen eli konserttiin (palveleva johtajuus).

Kognitiiviseksi viisaudeksi voidaan lukea myös vastauksissa ilmennyt halu ottaa etäisyyttä muiden negatiivisiin mielipiteisiin tai arvosteluun eli kyky katsoa tilanteita eri perspektiivistä menemättä niihin tunteenomaisesti mukaan. Eräessä vastauksessa ohjattava pohti työyhteisössä tekemiään havaintoja intervention jälkeen. Vastaus kuvastaa ymmärrystä siitä, että jokaisen mieli on erillinen toisten mielistä, ja kyseessä on niin sanottu *mielen teoria*<sup>88</sup>:

Ehkä jo aika varhaisessa vaiheessa hoksasin, että aina pitäisi muistaa, että kaikki kokevat ja näkevät asiat täysin erilaisina, vaikka itse on omasta kannastaan aivan varma. Kun pitää tämän mielessä, voi olla helpompi olla ottamatta asioita niin kovin henkilökohtaisesti.

#### **7.4.6 Toivo, resilienssi, realistinen optimismi ja psykologiset perustarpeet**

Vaikka reflektiivisen kirjoittamisen tehtävässä keskityttiin ensisijaisesti viisauteen ja sen kolmeen ulottuvuuteen, ohjattavien vastauksissa näkyi myös muita työnohjausmetodin avainelementtejä:

---

<sup>88</sup> Kehityspsykologinen käsite *mielen teoria* tarkoittaa yksilölle kehittynyttä ymmärrystä siitä, että toisilla ihmisillä on hänen omista kokemuksistaan erilliset ajatukset, aikomukset ja halut, jotka ohjaavat heidän toimintaansa (Wellman 2014, 16).

toivoa, realistista optimismia ja resilienssiä. Avainelementeistä *itsemyötätunto* sisältyi vastauksissa *myötätuntoisen viisauden* ulottuvuuteen, jota käsittelemme alaluvussa 7.4.3, joten en käsittele sitä tässä yhteydessä enää uudestaan. Olen koonnut lyhyet esimerkit sellaisista vastauksista, joista näkyvät työnohjausmetodini muut avainelementit.

### *Realistinen optimismi*

*Realistista optimismia* on kyky sovittaa yhteen toimintaa rajaavat realiteetit ja motivoivat tavoitteet. Usein tämä vaatii epätäydellisyyden hyväksymistä osaksi työelämää ja työyhteisöä, vaikka sitä ei pidä sekoittaa passiivis-apaattiseen sopeutumiseen tai esimerkiksi epäasiallisen kohtelun sallimiseen. Realistinen optimismi pitää sisällään myönteisen ihmiskäsityksen. Tätä kuvastavat seuraavat vastaukset:

On hyvä erottaa ne asiat, joihin voi vaikuttaa ja joihin ei voi vaikuttaa. On tehtävä parhaansa ja sitten tyydyttävä siihen, vaikka kaikki eivät olisikaan samaa mieltä kaikesta. Kaikkia ei voi miellyttää ikinä.

Tuetaan jaetuilla korteilla pelaamisen ideaa sen sijaan, että haaveillaan ideaaleista kuvitteellisessa "huippuorkesterissa".

### *Resilienssi*

*Resilienssi* pitää sisällään aktiivisen toimijuuden, kyvyn surra ja kyvyn palautua kuormittavista tilanteista takaisin toimintavalmiuteen. Resilienssiin sisältyy tietoinen uhriutumisen välttäminen. Ymmärrystä resilienssistä ja sen merkityksestä kuvaa seuraava vastaus:

Koen, että yhä edelleen minulla itselläni on oppimista siinä, miten jaksaa henkisesti yli konfliktitilanteiden, jos ja kun niitä tulee. Haluaisin myös oppia olemaan välittämättä liikaa muiden mielipiteistä silloin kun en itse asialle mitään mahda ja olen jo parhaani yrittänyt.

Seuraavassa vastauksessa näkyy erityisesti aktiivinen toimijuus yhteisen hyvän rakentamiseksi (voidaan tulkita myös myötätuntoiseksi viisaudeksi):

[Työnohjaus] on lisännyt myötätuntoa ja ymmärrystä kollegoita kohtaan, ikään kuin avannut silmiä näkemään kokonaisuuden. Myös huomaa aktiivisesti pyrkiväni työrauhaan ja yhteishengen sektiossani.



## *Toivo*

*Toivo* on itseään ruokkiva kierre; onnistumisen kokemukset lisäävät minäpystyvyyttä ja pärjäämistä, jolloin yksilön ja yhteisön tulevaisuus on helpompi hahmottaa myönteisenä ja hallittavana. Seuraavassa vastauksessa kuuluu *toivon* kokemus eli ohjattavan kyky nähdä tulevaisuus nykyistä valoisampana ja tunnistaa oma minäpystyvyytensä:

Tuo helpotusta, kun asioista voi puhua ääneen. Vaikka kyseessä olisi konflikti, johon on vaikea keksiä ratkaisua, oma asenne tuntuu kehittyvän keskustelun myötä ja halu sovinnollisuuteen voimistuu.

Toivon kokemus nousi esiin myös työnohjausintervention alussa:

[Työnohjaus]ryhmä vaikuttaa lupaavalta työpaikkamme toimintatapojen tarkastelua ja kehittämistä ajatellen.

Ohjattavien vastauksista oli vaikeampi löytää toivoa kuin muita avainelementtejä. On mahdollista, että orkesterien rakenteet ovat sen verran jähmeät, että ne eivät tue riittävästi joidenkin muusikoiden yksilöllisiä autonomian ja minäpystyvyyden kokemuksia, joita kuitenkin tarvittaisiin toivon heräämiseen. Saattaa olla, että muusikoilla on pettymyksiä ja kyynisyyttä, jos heille tärkeitä toimintakulttuurin muutoksia ei ole toteutettu tai muutostoiveet on sivuutettu. Tämä ei ole yksin orkesterin ja hallinnon välinen haaste, vaan isossa orkesterissa on valtavasti erilaisia ja yhtäaikaista toiveita, jotka sulkevat toisiaan pois. Yksilötasolla tämä voi kuitenkin olla syy siihen, että tulevaisuutta on vaikea nähdä myönteisen toiveikkaassa valossa.

## *Psykologiset perustarpeet aineistolähtöisenä elementtinä*

Vastauksissa tulivat aineistolähtöisesti esiin myös psykologiset perustarpeet *autonomia*, *yhteenliittyminen* ja *pärjääminen* (Deci & Ryan 2000). Näiden löytyminen aineistosta oli oikeastaan odotettua, mutta se ei ollut tavoitteenani samalla tavalla kuin viisauden ja muiden avainelementtien etsiminen ja luokittelu. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen on keskeistä, jotta yksilön sisäinen motivaatio ja työn imun kokemukset voisivat toteutua. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen tai täyttymättä jääminen näkyivät ohjattavien vastauksissa sekä viisauden erillöittävyyksissä että muiden avainelementtien yhteydessä, mutta niitä oli mahdollista löytää teksteistä myös itsenäisinä elementteinä. Koska psykologisten perustarpeiden erottelu ei ollut

analyysissäni ensisijainen tavoite, olen koonnut alle vain muutaman lyhyen esimerkin siitä, miten ne tulivat esiin muusikoiden kirjoitustehtävissä.

Eräs ohjattava pohti tarpeitaan omassa työssään, ja vastauksessa korostuvat erityisesti *pärjääminen* ja *yhteenliittyminen*:

Tarve tuntea olevansa hyvä työssään. Tarve olla sosiaalisesti hyväksytty ja ammatillisesti arvostettu.

Vastauksista löytyi myös työn imun kokemuksia yhdistettynä *pärjäämisen* ja minäpystyvyyden kokemuksiin:

Nykyään jo usein on myös varma olo siitä, että tämän homman jo osaa. Hienot sävellykset ja hyvät kapellimestarit ja solistit inspiroivat. Myös itsensä haastaminen ja vaikeitten stemmojen selättäminen on inspiroivaa.

Seuraavassa otteessa ohjattavan vastauksessa näkyy erityisesti *autonomia* ja aktiivinen toimijuus:

Huomasin, että työnohjauksessa käsitellyt aiheet tulivat mieleen monessakin kohdassa itse työtilanteessa. Ja pystyn vielä muuttamaan ja ohjaamaan ajatteluani ja kehittämään itseäni henkisesti työntekijänä.

#### **7.4.7 Muut muusikon työtä tukevat voimavarat**

Ohjattavien vastauksissa näkyi paljon työtä tukevia voimavaroja, jotka toteutuvat osittain tai kokonaan ja edesauttavat muusikoiden hyvinvointia tai toteutuessaan lisäisivät hyvinvointia. Päädyin jaottelemaan voimavarat 1) henkilökohtaisiin, 2) sosiaalisiin sekä 3) työn sisältöön ja järjestelyihin liittyviin voimavaroihin, vaikka esimerkiksi esiintymisjännityksen hallinta on sekä yksilöpsykologinen että sosiaalinen ilmiö.

- 1) Henkilökohtaisia voimavaroja muusikoille ovat muun muassa oman ajankäytön rajaaminen työn ja vapaa-ajan välillä, kyky joustaa ja tehdä kompromisseja, huolellinen valmistautuminen ja oma harjoittelu, esiintymisjännityksen hallinta, motivaatio omaa työtä kohtaan sekä ammattitaidon kehittäminen.
- 2) Sosiaalisia voimavaroja ovat psykologisen turvan rakentaminen, inhimillisen ja ammatillisen arvostuksen kokemus, taitavat ja mukavat kollegat, luottamuksen rakentuminen kollegoiden välillä, asioista keskusteleminen, rakentava ja realistinen palautteenantokulttuuri,

musiikillinen kommunikointi, yhteistyö- ja yhteissoittotaidot, minäkeskeisen kulttuurin muuttaminen kohti yhteisöllisyyttä.

- 3) Työn sisältöön ja järjestelyihin liittyviä voimavaroja ovat työ ja musiikki itse, taitava orkesteri, hyvät kapellimestarit ja solistit, hyvä konserttitalo, työn puitteet ja mahdollisuudet, vakituinen työpaikka, hallinnon hyvin tekemä työ, korkeat taiteelliset tavoitteet, vastuun jakaminen, mahdollisuus vaikuttaa taiteelliseen suunnitteluun ja yhteisiin asioihin (kuten työnjako) sekä mahdollisuus keskittyä mahdollisimman paljon itse työn sisältöön.

#### 7.4.8 Työnantajan vastualueet

Olen päätenyt jaottelemaan muusikoiden kirjallisissa vastauksissa nousseet työnantajan vastualueet neljään eri kategoriaan: 1) muusikoiden ammatillinen kehittyminen, 2) työrauha, 3) sosiaalinen tuki ja 4) menettelytavat ja työn rakenteet. Orkestereiden hallinnossa tehdään paljon hyvää työtä näiden edistämiseksi jo nyt, vaikka työtä riittää tulevaisuudessakin.

- 1) **Ammatillinen kehittyminen.** Ohjattavien vastauksissa ammatillinen kehittyminen pitää sisällään musiikillisen täydennyskoulutuksen ja työssä kehittymisen ja toisaalta substanssiosaamisen ulkopuoliset työelämätaidot. Kehittymisen halu näkyi vastauksissa esimerkiksi turhautumisena liian vähäiseen työmäärään ja kapeisiin haasteisiin, hierarkian ja jähmeiden roolitusten pohtimisena, toiveena saada äänenjohtajakoulutusta, perehdytystä eri työtehtäviin ja tukea työntekijätaitoihin sekä haluna osallistua työhyvinvointipäiviin ja työnohjaukseen, joissa käsitellään riittävästi myös psykososiaalisia teemoja.
- 2) **Työrauha.** Ohjattavat kirjoittivat paljon konfliktitilanteiden ratkaisemisen tärkeydestä sekä epäasialliseen kohteluun tai vallankäyttöön puuttumisesta. Käytännön tasolla työrauhaa voisivat edistää esimerkiksi vastauksissa esiin nousseet organisaation yhteisten arvojen ja pelisääntöjen määrittäminen, asenneilmaston kehittäminen sekä hyvien käytöstopojen ja työntekijä- ja esihenkilötaitojen edellyttäminen työntekijöiltä.
- 3) **Sosiaalinen tuki.** Ohjattaville esihenkilön antamaa sosiaalista tukea edustavat keskustelukulttuurin tukeminen, työhön perehdytys, vastuu työntekijöiden työkykyä ja -hyvinvointia tukevien edellytysten järjestämisestä sekä riittävä tuki eri taustoista tulevien muusikoiden kielimuuriongelmiensa ratkaisemiseksi.
- 4) **Menettelytavat ja työn rakenteet.** Esihenkilöllä on merkittävä rooli toimintamallien ja -kulttuurin kehittämisessä, menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutumisessa

päätöksentekotilanteissa, muusikoiden realististen vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian tukemisessa, työaikataulujen ja kohtuullisen työmäärän suunnittelussa, selkeiden tehtäväkohtaisten työnkuvien määrittämisessä ja artikuloimisessa sekä johtamiskulttuurin kehittämisessä ja tukemisessa (äänenjohtajat, kapellimestarit).

#### **7.4.9 Tulevaisuuden työnohjaus**

Reflektiivisen kirjoitustehtävän avulla sain interventioihin osallistuneilta muusikoilta tärkeää palautetta siitä, mihin suuntaan tätä metodia – ja tulevaisuuden muusikoiden työnohjausta – tulisi kehittää. Vastauksissa ilmeni keskeisiä tarpeita, toiveita ja kritiikkiä asioista, jotka eivät vielä näissä interventioissa toteutuneet tai jotka toteutuivat vain osittain. Tämä osa kirjoitustehtävästä oli yksi tärkeimmistä koko työnohjausmetodini kehittämisen kannalta.

Muusikoiden tarpeita, joiden käsitteleminen oli työnohjauksessa keskeistä, olivat ilmiöiden sanoittaminen ja normalisointi, mahdollisuus käsitellä vaikeita asioita ja ryhmän sisäisiä jännitteitä, erilaisista työrooleista ja kokemuksista keskusteleminen sekä realiteetteihin rohkaiseminen.

Toiveita tulevaisuuden työnohjauksen sisällöstä ja järjestämisestä olivat toteutettua pidemmät työnohjausprosessit (yli viisi kertaa), työnohjauksen ja valmennuksen järjestäminen myös erikseen äänenjohtajille, entistä selkeämmät työkalut konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi sekä arvotyöskentelytehtävän kaltaiset harjoitukset erilaisissa ryhmissä ja orkesterin kehittämistyön yhteydessä.

Sain kritiikkiä siitä, että työnohjauksen tavoitteita ei alussa määritelty riittävän selkeästi eikä lopussa päästy riittävän konkreettisiin ratkaisuihin tai johtopäätöksiin. Osalle jäi interventioiden päätyttyä tunne keskeneräisyydestä tai auki jääneistä kysymyksistä. Monet olisivat kaivanneet vielä selkeämpää yhteenvetoa prosessin kaaresta ja yhdessä pohdituista ratkaisuista. Sain myös kritiikkiä siitä, että annoin keskustelussa joillekin ohjattaville liikaa tilaa puhua negatiivissävytteisiä asioita kollegoistaan tai liian yksityiskohtaista tietoa omasta elämästään.

Tein havainnon, että työnohjaustilanteissa monet muusikot olivat varsin puheliaita. Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida keskustelun tarkoituksenmukainen rajaaminen ja tarvittaessa ohjaaminen pois tapahtumista, joiden tunnepitoinen kertaaminen ei vie yksilöitä eikä ryhmää kohti konstruktivisia tavoitteita. Aion myös kirkastaa metodissani selkeiden tavoitteiden

asettamista heti alussa, tavoitteiden seuranta ja loppuarviota. On tärkeää, että ohjattaville jää kokemuksesta konkreettisia työkaluja ja jonkinlainen eteenpäin vievä johtopäätös.

#### **7.4.10 Kirjoitustehtävän muokkaaminen interventioiden välillä**

Muokkasin joitakin kysymyksiä tarkemmiksi, helpommin ymmärrettäviksi ja informatiivisemmiksi ensimmäisen intervention jälkeen. Hyödynsin kysymysten muokkaamisessa ensimmäisessä interventiossa saamiani vastauksia. Viisauteen liittyvät teemat kuvastavat ohjattavien tunnistamia tekijöitä, jotka he kokivat työssään tärkeiksi tai joita he tiedostavat ja joihin he voivat käytännössä vaikuttaa. Työtä tukevat voimavarat olivat ohjattavien kokemia edellytyksiä tasapainoiselle ja mielekkäälle työnteolle. Työnantajan vastuulla olevat työhyvinvoinnin edellytykset olivat asioita, joiden huomioiminen, loppuunsaattaminen ja järjestämisen ovat työnantajan tehtävä, ei yksittäisen muusikon. Tarpeet ja toiveet tulevaisuuden työnohjaukselle olivat ohjattavien kriittisiä huomioita, heidän kokemiaan puutteita ja kehitystoiveita näissä interventioissa, mitä ilman tätä työnohjausmetodia olisi ollut mahdotonta kehittää eteenpäin.

Seuraavaksi esimerkkejä ja perustelut kirjoitustehtävän kysymysten muutoksista (A = ensimmäinen interventio, B = jälkimmäinen interventio):

A 3. Mitä henkilökohtaisia tarpeita sinulla on työssäsi?

B 3. Mitä henkilökohtaisia tarpeita sinulla on työssäsi? Onko niiden toteutuminen mahdollista tällä hetkellä?

- Perustelu muutokselle: Omien tarpeiden tunnistaminen ja nimeäminen on keskeinen hyvinvoinnin edellytys. Halusin jälkimmäisessä interventiossa kartoittaa tarkemmin, toteutuvatko ohjattavien nimeämät tarpeet jo vai ovatko ne vielä täyttymättä.

A 4. Mitä uusia tietoja ja taitoja haluaisit oppia ja missä kehittyä?

B 4. Onko työssäsi vaikeasti sovitettavia ristiriitaisuuksia tai kuormittavia vaatimuksia? Millaiseksi koet oman roolisi?

- Perustelu muutokselle: päätin mennä syvemmälle ristiriitojen tutkimiseen ja realiteettien sovittamiseen sekä oman roolin hahmottamiseen. Ensimmäisen intervention kysymys oli liian yleisluontoinen.

A 2. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta *myötätunto*?

B 2. Missä asioissa voisit suhtautua itseäsi kohtaan armollisesti ja myötätuntoisesti?

- Perustelu muutokselle: Vaikka myötätunnon määrittelyssä oli epätarkkuutta jo ensimmäisessä interventiossa ja se sekoitettiin välillä esimerkiksi sääliin tai empatiaan, päätin herätellä jälkimmäisessä interventiossa ohjattavien itsemyötätuntoa armollisuuden käsitteen kautta eli henkilökohtaisen kokemisen kautta.

A 2. Mitä olemassa olevaa hyvää haluat vahvistaa ja kehittää työyhteisössäsi?

B 2. Kuinka voit käytännön tasolla osoittaa kollegiaalista tukea työyhteisössäsi? Minkälaisia käytännön tekoja voit tehdä päivittäin?

- Perustelu muutokselle: Päädyin muuttamaan kysymystä entistä enemmän konkreettisten tekojen tasolle, jotta ohjattavat voisivat tutustua oman toimijuutensa rajoihin ja mahdollisuuksiin aiempaa käytännöllisemmin (kohti käytännön ratkaisuja).

A 3. Missä olosuhteissa olet kokenut parhaimpia onnistumisia? (esim. ketä muita oli lavalla, mitä erityistä tapahtui ennen konserttia, kuinka valmistauduit?)

B 3. Missä olosuhteissa olet kokenut parhaimpia onnistumisia? (esim. kenen kanssa olit lavalla, miten valmistauduit, kuinka suhtauduit itseesi?)

- Perustelut muutokselle: Ensimmäisen intervention kysymys erityisistä tapahtumista ennen konserttia jäi pois, koska se oli mielestäni vähemmän oleellinen kuin muusikon sisäisen maailman tutkiminen. Halusin lisätä jälkimmäisessä interventiossa kysymyksen itseen suhtautumisesta esiintymistilanteessa, mikä liittyy oleellisenä osana muusikon itsetuntemukseen ja -reflektioon.

A 4. Mitä uusia näkökulmia työhösi/työyhteisöösi liittyy, joita et ole vielä tutkinut? Mitä voisit oppia työhön/työyhteisöön liittyvistä haasteista?

B 4. Mitä sinulle tulee mieleen niin sanotuista ”pirullisista ongelmista” työelämässä? Oletko itse kokenut sellaisia? Kuinka niitä voisi tarkastella?

- Perustelut muutokselle: Ensimmäisen intervention kysymys osoittautui liian yleisluontoiseksi. Halusin ottaa toiseen interventioon hieman yllättävän kysymyksen ja tutkia, kuinka ohjattavat hahmottavat pirullisten ongelmien käsitteen ja tunnistavat sen omassa työssään. Vastausten perusteella kyseinen käsite on ymmärrettävä ja sovellettavissa orkesterikontekstiin. Pirullisilla ongelmilla tarkoitan tässä kompleksisia, paradoksaalisia ja

vaikeasti yhteen sovitettavia ongelmia, joihin on usein lähes mahdotonta löytää yhtä oikeaa ratkaisua.

A 1. Vastasiko työnohjaus odotuksiasi? Tuottiko jokin asia pettymyksen, mikä?

B 1. Vastasiko työnohjaus odotuksiasi? Tuottiko jokin asia pettymyksen, mikä? Mitä ajatuksia ja tunteita työnohjauksen loppuminen herättää?

- Perustelut muutokselle: Halusin tutkia jälkimmäisessä interventiossa tarkemmin työnohjauksen loppumista ja sen nostattamia tunteita, jotka saattavat olla yhtä lailla positiivisia kuin negatiivisiakin.

A 2. Nousiko tässä työnohjauksessa sellaisia uusia näkökulmia, joita voisit jatkossa hyödyntää työyhteisössäsi?

B 2. Minkälainen tuki olisi sinulle itsellesi tärkeintä?

- Perustelut muutokselle: Ensimmäisen intervention kysymys työssä hyödynnettävistä näkökulmista oli liian abstrakti ja turhan löyhästi sovitettavissa myötätuntoisen viisauden teeman alle. Halusin lisäksi nostaa jälkimmäisessä interventiossa vielä uudestaan tarkasteltavaksi ohjattavan omat tarpeet. Suhde omiin tarpeisiin saattaa muuttua ja laajeta työnohjausprosessin aikana, ja aivan uusia, aiemmin tunnistamattomia tarpeita saattaa nousta tietoisuuteen. Niiden tiedostaminen on avain sekä myötätuntoiseen että itsemyötätuntoiseen viisauteen.

A 3. Mitä uutta opit itsestäsi tämän työnohjausprosessin aikana? Mitä tämä ymmärrys voi mahdollistaa tai muuttaa tulevaisuudessa?

B 3. Mitä uutta opit itsestäsi tämän työnohjausprosessin aikana? Mitä nämä oivallukset voivat mahdollistaa tai muuttaa tulevaisuudessa?

- Perustelut muutokselle: ymmärrys-sanan muuttaminen oivallus-sanaksi on selkeämpi ja kuvaa työnohjauksen luonnetta. Tarvitaan usein konkreettisia oivalluksia laajemman ymmärryksen pohjalle.

A 4. Missä asioissa kaipaisit jatkossa tukea omassa työssäsi? Mitä konkreettista tukea haluaisit saada?

B 4. Mistä asioista tarvitsisit konkreettista tietoa ja lisää erilaisia näkökulmia?

- Perustelut muutokselle: Ensimmäisen intervention kysymykset olivat turhan toisteisia. Päätin yksinkertaistaa kysymystä ja ohjata ryhmäläisiä pohtimaan tarkemmin tiedon ja näkökulmien ulottuvuutta kognitiivisen viisauden teeman alla.

A 3. Miten näet oman toimintasi vaikutukset työhösi?

B 3. Miten näet oman toimintasi vaikutukset työhösi ja ympäristösi?

- Perustelut muutokselle: Lisäsin jälkimmäiseen interventioon vaikutusten arvioinnin koskemaan myös sosiaalista ympäristöä, ei pelkkää työtä.

## 7.5 Työnohjausmetodin viimeistely

Muokkasin työnohjausmetodia molempien interventioiden aikana, jotta metodi olisi palvellet parhaalla mahdollisella tavalla työnohjaukseen osallistuneiden muusikoiden tarpeita. Työnohjausmetodin viimeistely tapahtui jälkimmäisen työnohjausintervention analyysivaiheessa ja siinä vaiheessa, kun kirjoitin johtopäätöksiä.

Viimeistelyvaiheessa tarkastelin kahta interventiota jatkumona. Pohdin, mitkä käyttämistäni menetelmistä puolsivat paikkaansa, mitä pitäisi vielä kehittää ja mitä kannattaisi lopullisessa metodissani jättää vähemmälle huomiolle. Olin harkinnan seurauksena päättänyt käyttää samoja toiminnallisia menetelmiä molemmissa interventioissa, jotta saatoin vertailla tehtävien sopivuutta ja käytettävyyttä sekä ohjattavien reaktioita ja havaintojani ryhmien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Jos olisin käyttänyt eri menetelmiä eri interventioissa, olisi ollut vaikea erottaa, liittyivätkö menetelmien sopivuus ja käytettävyys ryhmän yksittäisiin jäseniin, ryhmän ainutlaatuiseseen dynamiikkaan, yksittäisen työyhteisön kulttuuriin tai jopa maakunnallisiin eroihin, joita voivat olla puhe- ja vuorovaikutustavat, kollektiiviset suhtautumistavat, huumori ja murreilmaukset. Vaikka kaksi työnohjausryhmää oli hyvin suppea joukko tutkittavia, yhteneväisiä menetelmiä käyttämällä oli kuitenkin mahdollista tarkastella menetelmien toimivuutta yleisemmällä tasolla muusikon työn ja mentaliteetin, orkestereiden toimintakulttuurin ja työn erityispiirteiden valossa, ei pelkästään yksittäisen ryhmän ja sen jäsenten kokemuksina.

Interventioihin osallistuneet ryhmät olivat erilaisia keskenään sekä tunnelmaltaan että dynamiikaltaan. Molemmissa ryhmissä käytiin aktiivista keskustelua, mutta keskustelun pääpaino oli hieman eri teemoissa. Suhtautuminen toiminnallisiin menetelmiin oli molemmissa ryhmissä yllättävän samanlaista. Loppujen lopuksi en päätenyt poistamaan metodistani yhtäkään erillistä



menetelmää, mutta esittelen menetelmiin liittyviä etuja ja kriittisiä huomioita luvussa 8. Menetelmien sopivuutta voi testata vain kokeilemalla niitä eri ihmisten ja ryhmien kanssa, tekemällä havaintoja tilanteesta ja kysymällä palautetta heti tilanteen jälkeen jälkiseurantaa unohtamatta. Ohjattavien kielteinen tai haluton suhtautuminen joihinkin menetelmiin voi yhtäältä olla tärkeää informaatiota siitä, että menetelmä ei palvele tarkoitusta kyseisessä tilanteessa kyseisten ohjattavien kanssa. Toisaalta haluttomuus saattaa myös olla työnhajaajalle signaali, että prosessi on merkittävässä kulminaatiopisteessä, jossa vaaditaan ohjattavilta sietokykyä astua epämukavuusalueelle, jotta he pääsisivät keskeisiin ydinkysymyksiin ja oivalluksiin käsiksi. Joskus myös ohjattavien myönteinen tai innostunut suhtautuminen yksittäiseen menetelmään voi olla työnhajauksen vaikuttavuuden kannalta kaksijakoista. Yhtäältä ohjattavat motivoituvat tekemään mieluisia tehtäviä ja pääsevät niiden myötä prosesseissaan eteenpäin. Toisaalta mieluisissa ja helpoissa tehtävissä pitäytyminen voi olla ohjattavien defensiivinen keino välttää epämukavia aiheita, prosessin työläyttä ja hitaudesta johtuvaa turhautumista.

Käytännön työnhajaustyössä työnhajauksen tavoitteet oli hyvä purkaa mahdollisimman käytännöllisiksi kysymyksiksi, joiden avulla ohjattavat saattoivat päästä käsiksi henkilökohtaiseen kokemusmaailmaansa: tunteisiin, odotuksiin, uskomuksiin, hahmotuksiin, yllykkeisiin ja motiiveihin – ja niiden myötä syvempiin henkilökohtaisiin objektiuhdemalleihinsa. Ryhmätyönhajauksessa ohjattavilla on mahdollisuus tutkia ja päästä kosketuksiin tietoisien yksilösubjektin ja tiedostamattoman ryhmäsubjektin välisen jännitteen kanssa. Jännitteen hahmottaminen ja synteesin rakentaminen luovat siltaa K3-position (*myötätuntoinen, hyvää tekevä minä*) syntymiselle. K3-positiota harjoiteltiin metodissani muun muassa kolmiulotteisen viisusmallin avulla. Kolmiulotteisesta viisusmallista johdetut kysymykset olivat keskeisesti läsnä sekä ryhmien keskustelussa että ohjattavien kirjallisissa tehtävissä. Palasin viisusmalliin vielä metodin viimeistelyvaiheissa huomatakseni, että dimensiot kattavat laajasti ne työnhajauksen peruselementit ja K3-positioon liittyvät tavoitteet, joita olin kuljettanut läpi interventioden ja metodin kehittämistyön. Seuraavat käytännölliset kysymykset olivat minulle keskeisiä viitoittajia metodin viimeistelyvaiheessa ja kirkastivat osaltaan johtopäätösten pohtimista.

### *Myötätuntoinen viisaus ja itsemyötätunto*

1. Kuinka psykologisesti turvallista ilmapiiriä luodaan työyhteisössä?
2. Kuinka yhteisöllisiä voimavaroja voidaan vahvistaa ja kuormitustekijöitä lieventää?
3. Kuinka ohjattavat voivat edistää tietoisesti omaa ja toisten hyvinvointia työyhteisössä?
4. Kuinka yhteisössä kunnioitetaan, arvostetaan, kannustetaan ja innostetaan kollegoita?
5. Kuinka kollegoiden onnistumisista iloitaan yhteisössä?
6. Kuinka kollegoiden kärsimyksessä ja vastoinkäymisissä osoitetaan myötätuntoa yhteisössä?
7. Kuinka ohjattavat voivat oppia näkemään kiitollisuuden aiheita ja tuntemaan kiitollisuutta omassa työssään?
8. Kuinka ohjattavia voidaan tukea itsemyötätuntoon ja armollisuuteen itseä kohtaan? Mikä on riittävän hyvä taso itselle ja muille?
9. Kuinka ohjattavia voidaan tukea sovittamaan mahdolliset ristiriidat yksilön ja yhteisön tavoitteiden välillä?

### *Reflektiivinen viisaus*

1. Kuinka ohjattavat kantavat vastuuta omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään yhteisössä?
2. Kuinka ohjattavien itsereflektioprosesseja ja oman toiminnan kriittistä tarkastelua voidaan tukea?
3. Kuinka ohjattavat ja työyhteisöt etsivät aktiivisesti ratkaisuja ja pohtivat uusia toimintatapoja?
4. Kuinka ohjattavat voivat yksilötasolla rakentaa synteessin jännitteessä olevien yksilö- ja ryhmäsubjektuksiensa välille?
5. Kuinka ohjattavien henkilökohtaisten motiivien ja yllykkeiden tietoiseksi tekemistä sekä niihin liittyviä toiminnan muutoksia voidaan tukea?

### *Kognitiivinen viisaus*

1. Kuinka edukaatiota voidaan hyödyntää työnohjauksessa?
2. Kuinka työnohjausprosesseissa ja -ryhmissä voidaan ymmärtää ryhmäilmiöitä, yksilöpsykologisia ilmiöitä ja niiden välisiä jännitteitä?
3. Kuinka ohjattavien henkilökohtaista tietämystä voidaan kartuttaa ja kuinka heitä voidaan tukea rakentamaan kriittisyyteen?

4. Kuinka voidaan tunnistaa ja tukea ohjattavien halua oppia uusia tietoja ja taitoja?
5. Kuinka ohjattavien sietokykyä inhimillisen rajallisuuden edessä voidaan tukea?
6. Miten voidaan erottaa toisistaan nöyryys oman rajallisuuden edessä (konstrukttiivinen *K3-positio*) ja alistuminen muiden vallankäytön seurauksena (destruktiivinen *arvoton minä- tai minä vallan käytön kohteena -positiot*)?
7. Kuinka ohjattavia voidaan tukea ymmärtämään ja sietämään yhteisön jäsenten erilaisuutta, mutta puuttumaan epäkohtiin rohkeasti tarpeen tullen?

### *Realistinen optimismi ja toivo*

1. Kuinka ohjattavia voidaan tukea tunnistamaan realiteetteja ja pyrkimään niitä kohti?
2. Kuinka ohjattavien toivon ja optimismin kokemuksia voidaan tukea realiteetit huomioiden?
3. Mihin realiteetteihin kukin voi yksilötasolla vaikuttaa ja mihin ei?
4. Kuinka ohjattavien aktiivista toimijuutta voidaan tukea?
5. Mitä toimia ja resursseja tarvitaan, jotta työyhteisön tulevaisuus näyttäytyisi myönteisenä?
6. Minkä realiteettien kanssa ohjattavat voivat elää ja mitkä he voivat hyväksyä, mitkä muutokset ovat välttämättömiä?

### *Resilienssi*

1. Kuinka ohjattavien palautumisvalmiutta ja psyykkistä joustavuutta voidaan tukea?
2. Kuinka ohjattavia voidaan tukea tunnistamaan ja hyväksymään myös vaikeat tunteet, kuten suru, viha ja kateus?
3. Kuinka vaikeita tunteita on mahdollista käsitellä yksilötasolla ja työnohjauksessa siten, että niitä uskalletaan sanoittaa ja niille annetaan riittävästi aikaa, mutta ei päädytä murehtimiskierteeseen?
4. Kuinka ohjattavan autonomiaa ja merkityksellisyyden kokemuksia vahvistetaan?
5. Mitä vaikeista kokemuksista voidaan oppia? Kuinka ohjattavia voidaan johdatella tämän aiheen äärelle?

## 8 Työnohjausmetodi

Esittelen tässä luvussa työnohjausmetodini, jonka kehitin ja jota testasin suomalaisten orkesterimuusikoiden kanssa. Käytännöllisten menetelmien lisäksi metodiini sisältyvät oleellisena osana psykodynaamisten prosessien syvä ymmärrys ja ohjattaville asetetut (korjaaviin, konstruktiviisiin objektiisuhdemalleihin tähtäävät) tavoitteet sekä työnohjaajan oman sisäisen maailman reflektointiprosessi. Työnohjausmetodini avainelementit ovat *itsemyötätunto*, *toivo*, *realistinen optimismi*, *resilienssi* ja *viisaus*. Otan metodissani kantaa myös ohjattavan omaan motivaatioon työskentelyä kohtaan, työnohjaukseen prosessina ja työnohjauksen vaikuttavuuteen. Esittelen lopuksi käyttämiäni käytännön menetelmiä.

Aiempina vuosikymmeninä on ollut tavallista, että työnohjaaja toimii samalla alalla kuin ohjattavat. Näin vaaditaan edelleen esimerkiksi psykoterapian alalla, mutta monilla muilla aloilla katsotaan eduksi, että työnohjaaja tulee toiselta ammattialalta, jolloin hän kykenee säilyttämään tietyn objektiivisuuden ja avoimuuden. (Keski-Luopa 2018, 28.) Olen ensin omassa työssäni muusikkona ja myöhemmin ohjaus- ja koulutustyössä huomannut, että monille muusikoille on merkittävää, että heidän työnsä erityispiirteitä ja toimintakulttuuria ymmärretään syvällisesti. Muusikot tunnistavat työnohjaajan taustan usein jo kysymyksenasettelusta ja siitä, kuinka hän soveltaa käytännön esimerkkejä muusikon työelämän ilmiöihin. Musiikkialan ulkopuolelta tulevasta työnohjaajasta voi sen sijaan olla muusikoille etua, koska mukaan tulee uudenlaisia näkökulmia. Tämän arvioiminen on kuitenkin vaikeaa, koska vertailevaa tutkimusta muusikoiden työnohjauksen vaikuttavuudesta ei tiettävästi ole tehty. Työnohjaajalle asetetut odotukset ja toiveet voivat olla vaihtelevia saman työyhteisön sisällä.

Työnohjaajan taustasta riippumatta muusikoiden laadukkaan työnohjauksen tulisi sisältää työn ilmiöiden sanoittamista tavalla, joka tavoittaa muusikoiden kokemusmaailman, ja tässä huolellinen perehtyminen substanssiin voidaan katsoa mainittavaksi eduksi. Työnohjauksen toteuttaminen, eli tapaamisten järjestäminen, kuunteleva ja dialoginen työskentelyote, käytännön metodien ja menetelmien käyttö ja keskustelujen jälkianalyysi, eivät sinänsä eroa merkittävästi muilla aloilla tehtävästä työnohjauksesta. Se, mikä tekee muusikoiden työnohjauksesta erilaista kuin muilla aloilla, on työnohjaajan herkkyys puhua muusikoiden kanssa yhteistä ilmiömaailman kieltä ja ymmärtää ammatin merkitys muusikon kehityshistorialle, yksilölliselle ja sosiaaliselle identiteetille, minäkuvalle ja koko elämänmittaisille tavoitteille. Muusikolle työ on harvoin ainoastaan

toimeentulon väline, vaan soittaminen on usein hänelle tapa elää ja hengittää – siis ymmärtää ympäröivää todellisuutta.

Vaikka tämän tutkimuksen interventiot on toteutettu ryhmämuotoisina sinfoniaorkestereissa työskentelevien muusikoiden kanssa, kehittämäni työnohjausmetodi on joustavasti sovellettavissa myös yksilöille, kamarikokoonpanoille sekä muihin genreihin, kuten pop-, rock- jazz- tai kansanmuusikoille. Metodia voi soveltaa myös muilla ammattialoilla huomioiden kyseisten alojen erityispiirteet ja tarpeet. Sovellukset vaativat kuitenkin aina genre- ja alakohtaisia lisäselvityksiä sekä tapauskohtaista vaikutusten arviointia.

## **8.1 Työnohjauksen edellytykset**

### **8.1.1 Ohjattavan sisäinen motivaatio työskentelyä kohtaan**

Vanhassa vitsissä kysytään, kuinka monta psykoanalyttikkoa tarvitaan vaihtamaan lamppu. Vastaus kuuluu: yksi, mutta lampun pitää olla valmis muutokseen. Vaikka työnohjaus ei olekaan psykoanalyysiä eikä psykoterapiaa, niillä on kuitenkin myös paljon yhteistä, kuten omien ajatusten, uskomusten, tunteiden ja toiminnan reflektiivinen tarkastelu sekä tietoisuuteen saattaminen.

Työskentelyn edellytyksenä on, että ohjattavat osallistuvat työnohjaukseen vapaaehtoisesti ja heillä on sisäinen motivaatio oman työnsä ja tunnekokemustensa tutkimiseen. On mahdollista, että työnohjausprosessi muuttaa ohjattavan näkökulmia sekä ajattelu- ja toimintatapoja, mutta muutos ei ole mahdollista, jos ohjattavan mielessä ei ole tilaa ja halua avoimeen reflektointiin. Käytännön kokemukseni työnohjaajana osoittaa, että jos joku osallistuu työnohjausryhmään vastahakoisesti, se vaikuttaa yhtäältä negatiivisesti koko ryhmän dynamiikkaan ja työskentelyyn ja toisaalta tukkii mahdollisuuden positiiviseenkin muutokseen.

Koska tutkimukseni teoreettinen viitekehys on psykodynaaminen ja ryhmäpsykoanalyttinen, työnohjausmetodini syvänä pohjavirtana kulkevat yksilölliset objektisuhdemallit ja niiden varaan rakentuneet yksilölliset käsitykset itsestä ja muista (Clarkin ym. 2006; Kernberg 2012; Harré & Langenhove 1999; Harré & Moghaddam 2003). Olen käytännön työnohjaustyössäni havainnut, että vaikka en kysy ohjattavieni varhaisista hoivasuhteista tai lapsuuden kokemuksista, elleivät he tuo niitä itse esiin, nämä teemat nousevat usein heidän puheeseensa osana henkilöhistoriaa. Vaikka työnohjauksessa on tärkeää pitää fokus työssä ja sen ympärillä olevissa ilmiöissä, on hyvä

huomioida, että usein muusikoiden yksityiselämä linkittyy saumattomasti heidän työhönsä sekä sosiaaliseen ja ammatilliseen identiteettiinsä.

### **8.1.2 Systeeminäkökulma: työyhteisön vika vai yksilön vastuu?**

Vaikka työnohjauksessa keskitytään erityisesti yksilön ja ryhmän hyvinvointiin, on työnohjauksessa tärkeää hahmottaa myös systeemissä ja työkuulttuurissa olevia piileviä kuormitustekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi kilpailun ja hierarkkisen rakenteen aiheuttamat haasteet (Vervainioti & Alexopoulos 2015), heikko johtajuus (Liefoghe & MacKenzie 2001), työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu (mm. Hodson ym. 2006; Vartia 1996), suosimisjärjestelyt sekä epätasa-arvoisesti jakautuvat oikeudet ja velvollisuudet, kuten erivapaudet tai työyhteisöä rapauttavan käytöksen salliminen ”tärkeille työntekijöille” (Tehrani 2012a, 5–6, 13–14). Kantani on, että vaikka yksilöllä on vastuu omista työntekijätaidoistaan ja toiminnastaan yhteisössä, ei ole oikein vahvistaa yksilöä sietämään epäterveitä rakenteita tai ilmiöitä työnohjauksen keinoin, vaan niihin on puututtava myös systeemitasolla. Sen vuoksi on tärkeää pyrkiä hahmottamaan, mitkä ovat työnohjauksen realiteetit ja rajat ja koska voitaisiin hyötyä työnohjausta enemmän esimerkiksi esihenkilöiden koulutuksesta tai organisaatiokonsultoinnista ja kehittämistyöstä.

Työnohjaustyössäni saamani kokemuksen ja hankkimani tiedon valossa esitän, että yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja voidaan vahvistaa työnohjauksen keinoin.

#### *Vahvistettavia tekijöitä ja vastuualueita ovat yksilötasolla:*

1. Palautumistaidot normaalista kuormituksesta ja ajoittaisesta stressistä.
2. Kyky tutkia omia mielen sisältöjä realistisesti ja tunnistaa omat tarpeet. Kyky osoittaa myös myötätuntoa ja lempeyttä itseä kohtaan.
3. Työntekijän sisäisen motivaation tukeminen, jotta hän voi pitää yllä ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan.
4. Keinot hallita esiintymisjännitystä (esimerkiksi fyysisten reaktioiden tiedostaminen ja ymmärtäminen, hyväksyminen, positiivinen minäkuva, jännitysreaktioille annettavat merkitykset).
5. Uskallus ja kyky asettaa itselleen tavoitteita ja pyrkiä itselle merkitykselliseen ja eettisesti kestävään toimintaan (mukaan lukien kyky erottaa itsekkäät ja narsistiset pyrkimykset terveestä ammattiylpeydestä ja aidosta työn sisältöön keskittyvästä motivaatiosta).
6. Sinnikkyyys ponnistella itselle merkityksellisten arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi vaikeinakin hetkinä (esimerkiksi omaan työhön liittyvät tavoitteet ja ammatilliset roolit).

7. Vastuu omasta toiminnasta; kyky reflektoida omia ajatuksia ja toimintaa sekä harjaannuttaa mielenhallintaa sosiaalisissa tilanteissa.
8. Kyky kohdata omaa toimintaa rajaavat realiteetit; oman autonomian tunnistaminen ja rajaaminen mielekkäällä tavalla.

*Vahvistettavia tekijöitä ja vastuualueita ovat yhteisötasolla:*

1. Sopeutumiskyvyn kehittäminen erilaisia työskentelytapoja ja eri tavoin työtä tekeviä kohtaan; myös kyky sulautua saumattomasti ryhmään silloin, kun sitä tarvitaan.
2. Kyky nähdä ryhmän jäsenten yksilölliset pyrkimykset ja erilaisuus potentiaalisena vahvuutena, ei uhkana.
3. Sinnikkyys ponnistella eettisesti kestävien, ihmisarvoa kunnioittavien arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi vaikeinkin hetkinä.
4. Halu osoittaa myötätuntoa ja tehdä hyvää työyhteisössä (sosiaalisen tuen osoittaminen myös esiintymistilanteissa).
5. Keinoja toimia rakentavasti vuorovaikutuksessa; erityisesti konfliktitilanteissa.
6. Rohkeus puolustaa oikeudenmukaisuutta työyhteisössä ja nostaa aiheellisia epäkohtia rakentavaan keskusteluun. Tarvittaessa uskallus kyseenalaistaa ja olla eri mieltä kuin oma lähipiiri; kasvu itsenäiseen ja kypsään ajatteluun. Uskallus puolustaa sivustakatsojaroolissa epäasiallisen kohtelun kohdetta.
7. Kyky ja motivaatio rakentaa työyhteisöä sellaiseksi, että kaikilla olisi mahdollisimman hedelmälliset ja terveet psykososiaaliset edellytykset perustehtävän tekemiselle.

On kuitenkin sellaisia kuormitustekijöitä ja olosuhteita, joiden ratkaiseminen ei kuulu työnohjaukseen, sillä ne vaativat toimenpiteitä organisaatiolta ja johdolta.

*Organisaation ja johdon vastuualueita ovat:*

1. Rakenteelliset haasteet, kuten hierarkian tuottamat eriarvoisuuden kokemukset, jännitteet ja valta-asetelmat; oikeudenmukaisten menettelytapojen toteutuminen.
2. Hyvä johtajuus: vastuullisen ja jämään johtajuuden kehittäminen, työntekijöiden henkilökohtaisen vahvuuksien ja sisäisen motivaation tukeminen (palveleva johtajuus).

3. Työntekijän ammatillisen kasvun mahdollistaminen sekä ponnistelujen ja palkkion välinen tasapaino; sosiaalisen ja ammatillisen tunnustuksen antaminen, sopivan haasteelliset työtehtävät.<sup>89</sup>
4. Oikeudenmukaisen toiminnan pohtiminen työtehtävien jakamisessa ja määrittelemisessä. Jaetaanko tehtäviä yksilöllisen osaamisen ja vahvuusalueiden mukaan vai jokaiselle tasa-arvoisesti?
5. Haitallisen käytöksen sallivan kulttuurin muuttaminen; epäasiallisen käytöksen kitkeminen ja tarvittaessa toimenpiteisiin ryhtyminen, vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden toteutuminen, epätasaisesti jakautuneiden sosiaalisten oikeuksien ja velvollisuuksien tasapainottaminen.
6. Työn turvallisten rakenteiden ja rajojen määrittely; ajankäyttö, kohtuullinen työkuorma, vastuut, velvollisuudet ja oikeudet.
7. Perustehtävään keskittymisen mahdollistaminen; materiaalisten tai ajankäytöllisten resurssien varmistaminen, selkeä työnkuvan määrittely, työtä häiritsevien konfliktien ratkaiseminen.

Työnohjauksen ja organisaatiokonsultoinnin raja hahmottuu näiden kahden eri systeemitason tavoitteiden väliin. Ensimmäiset, yksilö- ja työyhteisötason vahvistettavat voimavarat ovat niitä, joihin työnohjaus on oikea työkalu. Keski-Luopa (2018) esittää, että työnohjaaja toimii tällöin *kasvattajapositionissa*, jolloin hän alistaa oman persoonansa ja tarpeensa palvelemaan ohjattavan kasvua. On keskeistä, että kasvatuksellinen ote ei ole alistavaa, vaan kunnioittavaa *huolenpitoa*, vaikka työnohjaajalla on eri velvollisuudet ja oikeudet kuin ohjattavalla. Ohjattavan tulee voida säilyttää autonomiansa ja mahdollisuutensa oman identiteetin kehitykseen. (Keski-Luopa 2018, 343.) Sen sijaan, kun tarkastellaan rakenteita ja organisaatiotason ilmiöitä (mukaan lukien menettelytavat ja oikeudenmukaisuusperiaatteet), työnohjaus ei ole yleensä toimivin työkalu. Tällöin voidaan ennemminkin hyötyä johdon valmennuksesta ja organisaatiokonsultoinnista, jotta rakenteet ja menettelytavat voivat olla yksilöiden ja yhteisöjen työtä tukevia ja mahdollistavia.

---

<sup>89</sup> ERI (effort-reward-imbalance, suom. ponnistelujen ja palkkion välinen epäsuhta) on merkittävä psykososiaalinen kuormitustekijä, joka voi johtaa työuupumukseen, kyynistymiseen ja ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen; ainoastaan liika työ ei kuormita, vaan kuormitusta aiheuttavat myös liian vähäinen vastuu, tunnustuksen puuttuminen ja merkityksettömyyden kokemus omassa työssä (ks. esim. Nieuwenhuijsen ym. 2010).



## 8.2 Avainelementit työohjauksessa

Työohjausmetodini avainelementit itsemöytätunto, toivo, realistinen optimismi, viisaus ja resilienssi ovat tuttuja ja tutkittuja teemoja muun muassa *positiivisessa psykologiassa*<sup>90</sup> ja monissa psykoterapiasuuntauksissa. Tässä luvussa esittelen avainelementit käytännön työohjauksen näkökulmasta; niiden teoreettinen tausta on esitelty luvussa 3.4. Avainelementit hahmottuivat ensimmäisen intervention aikana muusikoiden kanssa käytyjen keskustelujen ja tekemäni teoreettisen taustatyön pohjalta, ja ne muovautuivat ja tarkentuivat ennen toista interventiota ja sen kuluessa. Pyrin toisessa interventiossa tietoisesti soveltamaan muokkaamiani avainelementtejä, ja ne olivat siinä jo tunnistettavasti läsnä.

Ohjattavat harjoittelivat interventioissa avainelementtejä keskustelun lisäksi esimerkiksi tutkimalla omia arvojaan (ks. liitettä B), hahmottamalla piirtäen omaa asemaansa osana laajempaa systeemiä (omaa toimintaa rajaavat realiteetit, interpersonaaliset suhteet, yhteisön dynamiikka), kuvakorttien avulla (yhteys omiin tarpeisiin, oma elämäntarina) sekä reflektiivisen kirjoittamisen tehtävillä, joihin oli upotettu kolmiulotteisen viisausmallin eri dimensiot (ks. liitettä C).

### 8.2.1 Itsemöytätunto

Monet tutkimukset osoittavat, että itsemöytätunnon harjoittamisella on mielenterveyttä edistäviä ja voimavaroja vahvistavia vaikutuksia (ks. lukua 3.4.1). Itsemöytätunnon kolme pääulottuvuutta *ystävällisyys itseä kohtaan, tunne jaetusta inhimillisyydestä ja tietoinen läsnäolo* (Neff 2003; Barnard & Curry 2011) ovat käytännössä ystävällistä suhtautumista ja puhetta itseä kohtaan, ymmärrystä siitä, että myös vaikeudet kuuluvat ihmisyyteen ja muillakin ihmisillä on vastoinkäymisiä sekä kykyä havainnoida ”tässä ja nyt” omia tunnekokemuksia, kehontuntemuksia ja ajatuksia neutraalisti vailla tarvetta arvottaa niitä positiivisiksi tai negatiivisiksi.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella vaikeus osoittaa myötätuntoa itseä kohtaan heijastelee destruktiivisia objekti-suhdemalleja ja positioitumista *arvottoman minän positioon*. Henkilöllä on voinut olla mitätöivä tai ankara objekti-suhde, ja sen vuoksi suhtautuminen itse on rakentunut pitkälti tämän objekti-suhdemallin varaan. Muusikoilla mitätöivä tai ankara objekti ei välttämättä (tai ainoastaan) ole oma sisäistetty vanhempi, vaan se saattaa olla myös

---

<sup>90</sup> Positiivisella psykologialla tarkoitetaan psykologian alan suuntausta, jossa ei ensisijaisesti keskitytä psyykkisiin ongelmiin tai psykopatologiaan vaan yksilöiden ja yhteisöjen voimavaroihin ja siihen, kuinka voimavaroja vahvistamalla voidaan parantaa hyvinvointia ja terveyttä.

soitonopettaja, johon monella muusikolla on ollut hyvin tiivis suhde. Opettaja sisäistettynä objektina tuli esiin interventiossa erään muusikon kertomana: ”Mietin usein harjoitellessani, mitähän xx nyt sanoisi soitostani.” Tämä antaa viitteitä siitä, että moni muusikko kaipaa tiedostamattaan vielä ammattilaisenakin hyväksyntää entiseltä opettajaltaan ja asettaa hänet mielen sisäiseksi laadunvalvojaksi (vaativa objekti).

Eräs interventioon osallistunut kuvasi sisäistä puhetta näin: ”Se ei ole minun vanhempieni tai opettajieni puhetta, vaan täysin minun omaa ankaraa puhettani.” Sisäistetyt objektit voivat objektisuhdeteorian näkökulmasta olla niin tiedostamattomia ja omaan minäkuvaan sulautuneita, että niitä ei kykene hahmottamaan varhaisiin objektisuhteisiin liittyviksi. Parhaimmillaan sisäistetty opettaja voi olla myös lempeä ja arvostava (rakastava objekti), jolloin voidaan ajatella muusikon uskaltavan irrottautua hänestä ja määrittävän itse tason, joka hänelle riittää. Tässä yhteydessä tullaan väistämättä sen kysymyksen äärelle, onko jokaisen huippuosaajan objektisuhdegalleriassa ankaria ja vaativia objektisuhdemalleja, koska hän on pyrkinyt niin korkealle – ja onko tämä jossain määrin väistämätöntä jokaiselle ammattimuusikolle.

Työnohjauksessa voidaan toteuttaa erilaisia itsemyötätuntointerventioita osana prosessia. Teemaa on hyvä käsitellä säännöllisesti keskusteluissa ohjattavan tai ohjattavien kanssa, mikäli keskustelun edetessä esiin nousee kielteinen minäkuva ja korostunut ankaruus itseä kohtaan. Ohjattavia voi johdatella pohtimaan, minkälaista heidän oma sisäinen puheensa on ja kuinka he kohtelevat itseään haastavissa tilanteissa. Harjoitelimme itsemyötätuntoa siten, että tarjoilin työnohjaajana uudenlaisia tarkastelukulmia (konstruktiivisia objektisuhdemalleja), kun kuulin ohjattavien puheessa korostunutta ankaruutta ja vaativuutta, itsen mollaamista tai sarkastista asennetta itseä ja omaa osaamista kohtaan. Tällaisia tarkastelukulmia voi löytää esimerkiksi kysymällä ohjattavalta ”kuinka kohtelisit ystävääsi vastaavassa tilanteessa?” tai ”minkälaista sisäistä puhetta haluaisit tässä tilanteessa mieluummin kuulla?”. Tai yksinkertaisesti ”mitä tapahtuisi, jos suhtautuisit itseesi myötätuntoisemmin?”. Itsemyötätuntoharjoitteita voi luovasti soveltaa esimerkiksi kirjoitustehtävissä tai erilaisissa draamallisissa ja mielikuvissa tehtävissä harjoitteissa.

Keskeistä itsemyötätunnon kehittämisessä on ymmärrys, että vasta sellaista asiaa voi alkaa käsitellä, jonka on rehellisesti kohdannut; torjunta ja välttäminen voimistavat negatiivisia tunteita ja kaventavat ymmärrystä. Ystävällisyys itseä kohtaan voi auttaa ohjattavaa luomaan aiempaa konstruktiivisempia objektisuhdemalleja, siis myönteistä sisäistä puhetta itseä kohtaan. Tietoinen

läsnäolo voi auttaa ohjattavaa oivaltamaan, että itsensä arvosteleminen omista puutteista ja vioista on mielen sisäistä puhetta eli itseä koskevaa tulkintaa, joka ei välttämättä ole totta ja jota voi oppia muuttamaan. Jaetun inhimillisyyden kokemus luo ohjattavalle mahdollisuuden hahmottaa itsensä osana laajempaa kokonaisuutta ja ymmärtää, että monilla muillakin on vaikeuksia, ja kokemuksia jakamalla voi myös oppia muilta ja löytää uudenlaisia ratkaisuja. En suosittelen muusikoiden itsemyötätuntonharjoituksiin kuitenkaan sen kaltaista virettä, että muusikkoa rohkaistaisiin laskemaan taiteellista tai laadullista tasoa, sillä korkeatasoinen onnistuminen on muusikoille vakava ja usein koko identiteettiä läpileikkaava asia. Parhaimmillaan itsemyötätuntonharjoitteet voivat tarjota muusikolle tilan, jossa hän kykenee arvostamaan itseään ja ammatillista potentiaaliaan ja avautumaan kohti kasvua ja oppimista.

Koska itsemyötätuntoinen ihminen kykenee havainnoimaan ympäröivää maailmaa ymmärtäen, että muillakin ihmisillä on vaikeuksia, on hänellä myös valmiuksia osoittaa myötätuntoa muita kohtaan. Sen vuoksi itsemyötätunnon harjoittelu on tärkeä osa sekä yksilö- että ryhmätyönohjausta. Itsemyötätuntoa harjoitellaan esimerkiksi opettelemalla ystävällistä ja lempeää puhetapaa itseä kohtaan vaikeiden tunteiden (kuten suru, viha, kateus, häpeä) tunnistamisen ja tunnustamisen kautta, omien tunnetilojen ja kehontuntemusten neutraalin havainnoimisen avulla sekä pyrkimällä hahmottamaan oma itse osana suurempaa kokonaisuutta ja ihmisyyttä. Itsemyötätunto perustuu joko olemassa olevaan tai uudelleen rakennettuun konstruktiivisen objektiisuhteeseen: kun sisäistetty vanhempi koetaan rakastavana ja myötätuntoisena, on mahdollista toimia itse itseään kohtaan näin. Työnohjaaja voi myös mallintaa ohjattavalle myötätuntoa ja konstruktiivisia objektiisuhteita validoidessaan tämän vaikeita kokemuksia lempeästi ja hyväksyvästi.

## **8.2.2 Toivon vahvistaminen ja realistinen optimismi**

Tutkimukset osoittavat, että toivon vahvistamisella on myönteisiä vaikutuksia ihmisen psyykkiselle toiminnalle ja hyvinvoinnille (ks. lukua 3.4.2). Toivon kokemuksessa keskeistä ovat realistisesti asetetut tavoitteet, joustavuus pohtia vaihtoehtoisia polkuja ja kyky toimia tavoitesuuntautuneesti. (Snyder ym. 1991; Snyder ym. 2002; Snyder ym. 2003; Marques & Lopez 2017.)

Toivotyöskentelyssä pyritään vahvistamaan ohjattavan mielen joustavuutta sekä yksilöllisiä sopeutumiskeinoja (*coping*), realiteettien ja oman rajallisuuden hyväksymistä sekä kykyä pohtia vaihtoehtoisia toimintastrategioita ja etenemispolkuja sellaisten tilanteiden varalle, joissa asiat eivät etene alkuperäisen suunnitelman mukaan. On tärkeää, että ohjattavan määrittelemät

tavoitteet jaetaan erilaisiin osatavoitteisiin ja konkreettisiin tekoihin tai suorituksiin, jolloin niiden saavuttaminen on aiempaa jäsentyneempää ja paremmin hallittavissa. Toivotyöskentelyyn liitettävä itsemyötätuntoharjoittelu voi luoda tilaa ohjattavan reflektiiviselle ajattelulle, oman rajallisuuden tunnustamiselle ja kyvyllä kehittää itsessään nöyrästi ja avoimesti uusia taitoja. Toivo liittyy myös psykologisten perustarpeiden<sup>91</sup> täyttymiseen, sillä onnistumisen kokemukset liittyvät oleellisesti yksilön kokemukseen pärjäämisestä ja saavat aikaan positiivisia kierteitä, jossa yksilö uskaltaa ottaa vastaan uusiakin haasteita.

Objektisuhdeteorian näkökulmasta toivo edustaa rakastavaa ja arvostavaa objektia, joka kannattelee, luottaa ja uskoo hyvään tulevaisuuteen. Kun työnohjauksessa vahvistetaan ohjattavan toivoa ja realistista optimismia, tullaan vahvistaneeksi samalla konstruktivisia objektisuhteita – ja toisin päin. Kun ihminen on kyyninen ja toivoton, on hänellä todennäköisesti taustalla myös hylkäävä, destruktiivinen objektisuhde. *Hylätyn minän positio* aktivoituu tyypillisesti työelämän tilanteissa, joissa henkilö on tullut sivuutetuksi tai suljetuksi ryhmän ulkopuolelle (tämä voi samalla viestiä todellisista työyhteisön rakenne- ja ilmapiiriongelmissa, jotka on hyvä selvittää).

Työnohjauksessa on tärkeää löytää tasapaino realiteettien ja tavoitteiden optimistisen asettamisen välillä, ja sen vuoksi mielen joustavuuden harjoittaminen on tärkeä osa työnohjausprosessia. On tärkeää vahvistaa ohjattavan omia voimavaroja ja toimijuutta; ei sietämään toimimattomia rakenteita vaan pohtimaan omia toimia ja valintoja, jotka voivat parantaa omaa ja koko yhteisön hyvinvointia. Esimerkiksi ikääntyvän muusikon ei ehkä ole realistista pyrkiä vaihtamaan työpaikkaa viimeisinä työvuosinaan, mutta hän saattaa työnohjauksen myötä löytää uudenlaisia tapoja toimia yhteisössä ja rohkaistua tuomaan vaikeitakin asioita johdon ja työyhteisön tietoon, jolloin niitä on mahdollista alkaa käsitellä ja muuttaa. Mahdollisuus muutokseen vaatii aina myös kuuntelevaa ja työntekijöitään arvostavaa esihenkilöä, jolla on kyky tunnistaa rakenteelliset haasteet ja halu ryhtyä rohkeisiin muutoksiin niiden parantamiseksi.

Työnohjauksessa tavoitteita ja vaihtoehtoisia polkuja voi keskustelun rinnalla työstää esimerkiksi piirretyin kaavioiden (mm. tavoiteaikajana, käsittekartat), taidekuvin tai kirjoittamisen avulla. Myös arvotyöskentely voi auttaa ohjattavaa kirkastamaan tavoitteitaan ja sen myötä vahvistaa toivon ja onnistumisen kokemuksia sekä mielen joustavuutta.

---

<sup>91</sup> Ks. lukua 2.1.2.

### 8.2.3 Itsemyötätunto ja toivo realistisen optimismin edellytyksenä

Määrittelen realistisen optimismin siten, että henkilö kykenee tunnustamaan ja hyväksymään ne tosiasiat, jotka rajaavat hänen toimintaansa ja valintojaan, mutta samalla pitämään yllä toivoa myönteisestä tulevaisuudesta. Työnohjauksessa on tärkeää harjoitella käytännön taitoja, jotka tukevat ohjattavan työssä jaksamista ja ammatillista identiteettiä ja kasvua, jotta ei jäätäisi pohtimaan ilmiöitä ainoastaan teoreettisella tasolla.

Jotta yksilön on mahdollista sovittaa realiteetit ja mielihyväpyrkimykset elämässään, vaaditaan häneltä toimintaa rajaavien tosiasioiden kohtaamista ja tunnustamista. Tosiasioiden kohtaamisen tiellä saattaa joskus olla yksilön defensiivinen keino välttää ahdistusta ja turhautumista. Se voi käytännössä ilmetä asioiden selittämisenä väkisin positiivisiksi tai vääränlaisena sinnikkyytenä taistella mahdotonta vastaan – siis tosiasioiden fantasiapitoisena kieltämisenä. Objektisuhdeteorian näkökulmasta taustalla on destruktiivinen objektisuhde: yksilön kauhu siitä, että hän tulee hylätyksi ja mitätöidyksi, tai narsistinen tarve saada jatkuvaa ihailua, jotta voisi kokea itsensä arvokkaaksi. Jotta ihminen voisi suhtautua elämään realistisen optimistisesti, hänen on ensin tärkeää löytää elämäänsä korjaavia konstruktivisia objektisuhdemalleja. Korjaavia objektisuhdemalleja voidaan sovittaa esimerkiksi itsemyötätunnon ja toivon harjoittamisen avulla, kunnes konstruktiviset objektisuhdemallit alkavat kannatella yksilöä kohtaamaan realiteetit ja vapautumaan toimintaa rikkovista defensseistä.

Kyky osoittaa itsemyötätuntoa edellyttää ensin omien tarpeiden, vaille jäämisen ja haavoittuvuuden kohtaamista. Työnohjaajan on tärkeää pyrkiä sanoittamaan ja tarjoilemaan ohjattavalle tämän ”rivien välistä” kuultuja objektisuhdemalleja, jotta ohjattava voisi ymmärtää ja alkaa työstää haitallisia ajatuksiaan ja toimintamallejaan. Näihin tekijöihin voi päästä pitkälti keskustelun keinoin, mutta samat teemat voivat olla mukana myös erilaisissa toiminnallisissa harjoituksissa, joita esittelen tämän luvun lopussa. Oli metodina pelkkä keskustelu tai yhdistelmä keskustelua ja toiminnallisia menetelmiä, on tärkeää, että tätä keskeistä vaihetta, jossa ohjattava kohtaa omat tarpeensa ja tutkii omia reagointi- ja käyttäytymismallejaan, ei ohiteta. Teorian valossa tässä on kyse omiin varhaisiin objektisuhdemalleihin tutustumisesta, vaikka harvoin työnohjauksessa käytetäänkään teoreettista käsitteistöä.

Itsemyötätunnon vahvistuminen vaatii usein myös epämieluisien tunteiden käsittelyä sekä sellaisten realiteettien tunnustamista, joihin ei voi omalla toiminnallaan tai asenteillaan vaikuttaa,

eli arkikielellä sanottuna ympäröivän maailman hyväksymistä puutteellisena ja epätäydellisenä. Kyky itsemyötätuntoon auttaa ohjattavaa hahmottamaan, mikä hänen elämässään ja toimintaympäristössään on realistista saavuttaa ja mikä ei. On samalla tärkeää vahvistaa ohjattavan toivon kokemusta ja pohtia yhdessä, mikä hänelle olisi merkityksellistä, kuinka hän voisi asettaa itselleen mielekkäitä tavoitteita ja kuinka ne voisi saavuttaa ohjattavan hyvinvoinnin kannalta tasapainoisella tavalla. Pyrkimyksen realiteetteihin ei tulisi koskaan olla niin mustavalkoinen, että se estää ohjattavaa unelmoimasta ja asettamasta itselleen haastaviakin tavoitteita. On tärkeää keskustella ohjattavien kanssa niistä tarpeista, joita esimerkiksi kateuden tunteiden myötä saattaa tulla esille; jollain toisella on sitä, mitä ohjattava omaan elämäänsä tarvitsisi ja kaipaisi. Näitä kateuden aiheita kannattaa tutkia hellästi ja hyväksyvästi ja hahmotella, olisiko niiden takana joitain tavoitteita, joita ohjattava voisi myös itselleen asettaa ja omalla työllään saavuttaa.

Positiivisen onnistumisen kierteen syntyminen edellyttää toivon kokemusta, sillä luottamus omiin taitoihin ja kykyyn oppia uutta nostaa minäpystyvyyttä ja uskallusta kohdata haasteita jatkossakin. Voidaan olettaa, että itsemyötätuntoon ja realiteettihakuisuuteen kykenevä ihminen on myös tasapainossa sen kanssa, minkä hän voi katsoa onnistumiseksi ja mikä on hänelle kyllin hyvää. Jos ihminen määrittää koko ihmisarvonsa (täydellisten) suoritusten perusteella, on hänen myös vaikeaa iloita mistään, mitä tekee. Perfektionismiin saattaa ajaa tiedostamaton pelko tulla hylätyksi eli objektisuhdeteorian mukaan pelko sisäistetyn hyvän vanhemman muuttuvan hylkääväksi vanhemmaksi (ks. lukua 3.2). Taustalla saattaa olla yksilön varhaisia riittämättömyyden ja epäonnistumisen kokemuksia, joissa hän ei ole saanut tilanteeseensa ja ikätasoonsa sopivaa tukea ja kannustusta. Tällaiset kokemukset saattavat olla muusikoiden keskuudessa hyvinkin syvällä, koska koulutukseen on perinteisesti liittynyt virheiden välttäminen ja johdonmukaisen kehittymisen ihanne. Myös tämän tutkimuksen haastattelu- ja interventioaineistoissa tuli esiin muusikoiden taipumus arvottaa itseään – ja toisia – ihmisenä sen mukaan, kuinka he onnistuvat ja suoriutuvat soitossaan. Mikäli ohjattavan puheessa nousee esiin taipumus perfektionismiin, on syytä tunnustella sen taustalla olevia objektisuhdemalleja (esimerkiksi tyytymättömän, vaativan tai pelkäävän objektin vaikutusta arvottomaksi itsensä kokevaan subjektiin) tarjoilemalla hänelle dialogissa omaan minäkäsitykseen liittyviä erilaisia näkökulmia.

## 8.2.4 Viisaus ja resilienssi

Tämän työnohjausmetodin viisaustyöskentelyssä aktivoidaan ohjattavia pohtimaan työtänsä ja ammatillista identiteettiään viisauden kolmesta ulottuvuudesta käsin (myötätuntoinen, reflektiivinen ja kognitiivinen viisaus<sup>92</sup>) asekä pyritään tukemaan heidän kasvuaan kohti *myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* (K3) positiota. Kirjoitustehtävässä viisauden kolme ulottuvuutta oli eroteltu toisistaan, mutta tässäkin tutkimuksessa ohjattavien vastauksista ilmeni viisauden kolmiulotteisuuden välinen dynamiikka ja päällekkäisyys. Yksi viisauden ulottuvuus ruokkii toista ja tulee eläväksi vasta, kun muutkin viisauden ulottuvuudet ovat läsnä. Viisauden ulottuvuuksia on mahdollista pohtia sekä dialogin että kirjoittamisen keinoin.

On tilanteita, joissa yksilö joutuu toteamaan, että hänen tavoitteensa eivät ole realistisia tai niiden saavuttamisen esteeksi on noussut joku itsestä riippumaton tekijä. Vastoinkäymiset ja pettymykset kuuluvat elämään, ja on myös tärkeää vahvistaa ohjattavaa kohtaamaan niitä. Vahvistamisella ei ole tarkoitus rakentaa idealisoitua tai muuten defensiivistä mielikuvaa ihmisestä, joka on vastustuskykyinen vastoinkäymisen nostattamille vaikeille tunteille vaan pyrkiä tukemaan ohjattavan *resilienssiä* (ks. lukua 3.4.4).

Työnohjauksessa on tärkeää tehdä ero haavoittumattomuuden ja palautumiskykyisyyden välille: resilientti ihminen kykenee myöntämään ja kohtaamaan kärsimyksensä, sen aiheuttamat vaikeat tunnekokemukset ja toimintakyvyn laskun, mutta ajan myötä hän palautuu takaisin toimintakykyiseksi ja hyväksyy kokemuksen osaksi omaa elämäntarinaansa. Resilientti yksilö ja ryhmä kykenevät vaikeasta tilanteesta huolimatta säilyttämään toimijuutensa vailla tarvetta uhriutua.

Miellän, että kyky itsemyötätuntoon, toivon kokemus ja realistinen optimismi liittyvät tiiviisti resilienssiin ja viisauteen. Ihminen, joka kykenee itsemyötätuntoon – ja myötätuntoon muita kohtaan – toteuttaa myötätuntoista viisauttaan. Kognitiivinen viisaus edellyttää oman rajallisuuden, siis realiteettien, kohtaamista mutta myös halua asettaa itselle merkityksellisiä oppimis- ja kehittymistavoitteita. Reflektiivinen viisaus on yhtäältä edellytys ja toisaalta seuraus siitä, että ihminen tutkii omaa sisäistä maailmaansa: objektsuhdemallejaan ja niihin liittyviä käsityksiä,

---

<sup>92</sup> *Myötätuntoinen viisaus* viittaa muiden ihmisten arvostavaan kohteluun, empatiaan ja eettisesti hyviin tekoihin. *Reflektiivinen viisaus* on kykyä pohtia omaa toimintaa, ajatuksia ja motiiveja kriittisesti sekä vastuunkantoa niiden seurauksista. *Kognitiivinen viisaus* on nöyryyttä oman tietämisen rajallisuuden edessä, kykyä sietää epävarmuutta ja epätäydellisyyttä sekä tehdä vastuullisia päätöksiä. (Ardelt 2003.)

uskomuksia, asenteita ja toimintamalleja. Resilienssiin liittyvä toimijuus, elämänhallinnan kokemus ja realiteettien hyväksyminen ovat myös yhteydessä toivoon. Toivon kokemukseen liittyy myönteinen ihmiskäsitys, joka ilmenee niin itsestä kuin muistakin välittämisenä eli myötätuntoisena viisautena. Toivon kokemus edellyttää myös kognitiivista kapasiteettia kuvitella tulevaisuudesta myönteinen tai jopa nykyhetkeä parempi. Jotta ihminen voisi toimia eettisesti ja arvoilleen uskollisena, on hänellä oltava kyky reflektoida toimintaansa ja valintojaan jatkuvasti, eli toteuttaa reflektiivistä viisautta. Viisauden ulottuvuudet voivat alkaa toteutua käytännössä, kun ihminen saa mahdollisuuden ja kykenee kohtaamaan oman sisäisen dynamiikkansa, tiedostamattoman ja tietoisien väliset jännitteet sekä destruktiiviset objektiivisuhdemallinsa (joita on kaikilla).

### **8.2.5 Työnohjauksen avainelementit konstruktivisten objektiivisuhdemallien viitoittajina – kohti voimaantumista!**

Edellä esitellyt avainelementit eli itsemyötätunto, toivo, realistinen optimismi, resilienssi ja viisaus ovat osittain sisäkkäisiä ja lomittaisia ilmiöitä, jotka vaikuttavat dynaamisesti toisiinsa ja mahdollistavat toinen toisiaan. Yhteistä näille kaikille on konstruktivisten objektiivisuhdemallien vahvistuminen ja destruktiivisten objektiivisuhdemallien heikentyminen. Avainelementtien säännöllinen harjoittelu on yksi työkalu konstruktivisten objektiivisuhdemallien rakentamiseksi ja säilyttämiseksi.

Korvaavien objektiivisuhdeiden rakentaminen on mahdollista, kun ohjattava kykenee tunnustamaan elämäänsä vaikuttaneet realiteetit ja niiden nostattamat tunnekokemukset ottaen vastuuta oman toimintansa suunnasta. Tämä tarkoittaa käytännössä sisäisestä vanhempisuhde-objektista itsenäistymistä eli omaa toimintaa ohjaavien ajatusmallien, negatiivisten uskomusten, sisäisen puheen, olettamusten ja niiden pohjalta rakentuneen minäkuvan kriittistä ja rehellistä tarkastelua. Prosessi johtaa parhaimmillaan tiedostamattoman ryhmäsubjektiivisuuden ja tietoisien yksilösubjektiivisuuden väliseen synteisiin. Kun ohjattava kykenee rakentamaan destruktiivisen objektiivisuhde-tilalle konstruktivisen objektiivisuhde-tilan, vahvistuu hänen toimijuutensa ja kykynsä hallita omaa elämää tavalla, joka on yhtä aikaa realistisen hyväksyvä ja toiveikkaan optimistinen.

Vaikka työnohjauksessa ei ole tarpeen puhua objektiivisuhdeteorian termein, on kuitenkin tärkeää, että ohjattavat hahmottavat varhaisten hoivasuhteiden varaan rakentuneet käsitykset itsestä ja ympäröivästä maailmasta. Käytännön työssä voidaan puhua *sisäisestä äänestä* tai *minäkuvasta* tai yksilön *toimintaa, ajatuksia ja tunteita ohjaavista malleista*. Työnohjaaja on vastuussa siitä, että



ohjattavat ymmärtävät, mitä näillä termeillä tarkoitetaan. Vaikka työnohjauksen ei ole tarpeen näyttäytyä ohjattavalle liian teoreettisena, on psykodynaamisesti orientoituneessa työnohjauksessa kuitenkin tärkeää pohtia objektisuhdemallien vaikutuksia yksilön elämään. Tämä vaatii työnohjaajalta harkittua ja oikea-aikaista psykososiaalista edukaatiota sekä kykyä sanallistaa vaikeita teoreettisia ilmiöitä mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. On hyvä muistaa, että kaikilla ei ole sellaisia destruktiivisia objektisuhteita, jotka vaikuttaisivat aktiivisesti ja haitallisesti heidän elämäänsä.

## 8.3 Työnohjaus prosessina

### 8.3.1 Työnohjausprosessin lähtötaso ja suunta

Työnohjausprosessissa on tärkeää määrittää jo alussa sen lähtötaso ja nimetä yhdessä ohjattavan tai ohjattavien tarpeet ja tavoitteet yhteisessä ymmärryksessä. Osa tarpeista tulee heti prosessin alussa ilmi, mutta osa voi kuoriutua esiin vasta prosessin edetessä, kun primäärit tarpeet ovat tulleet kohdatuiksi ja niitä on käsitelty riittävän syvällä tasolla. Kaikki tarpeet eivät välttämättä tule sanallistetuksi lainkaan, jos ohjattavalla ei ole tietoisella tasolla kosketusta niihin tai hänellä ei ole käsitteitä kuvaamaan niitä. Lähtötaso antaa viitteitä työnohjaajalle siitä, lähdetäänkö toteuttamaan työnohjaus- vai valmennuspainotteista prosessia. Olen jaotellut omassa työnohjausmetodissani prosessit *perinteiseen työnohjaukseen* sekä *valmennuspainotteiseen työnohjausprosessiin*. Kuvaan näitä seuraavaksi.

Perinteinen *työnohjaus* on oppimisprosessi, jossa tutkitaan ohjattavan työtä ja ammatillista identiteettiä. Työnohjauksella pyritään löytämään ratkaisuja, jotka tukevat työyhteisön ydintoimintaa ja parantavat ohjattavan mahdollisuuksia käyttää osaamistaan ja luovaa potentiaaliaan osana työtään ja työyhteisöä. Työnohjauksessa voidaan pohtia niin yhteisön työskentelyilmapiiriin liittyviä kysymyksiä kuin henkilökohtaisia voimavaroja, pidemmän aikavälin urasuunnitelmia ja elämää kokonaisuutena. Työnohjaajan tehtävä on kysyä, ei antaa valmiita vastauksia.

*Valmennuspainotteisessa* työnohjausprosessissa määritellään aluksi 2–3 tavoitetta, joita kohden kuljetaan yhdessä keskustellen ja erilaisia toiminnallisia menetelmiä ja harjoitteita käyttäen. Tavallisia tavoitteita muusikoilla voivat olla esimerkiksi esiintymisjännityksen ja stressin hallinta tai

lyhyemmän aikavälin urasuunnitelmat. Työnohjaajan tehtävä on tällöin soveltaa valmennuspainotteisia työkalujaan vastaamaan ohjattavan määrittelemiä tarpeita.

Metodissani perinteinen työnohjaus on keskustelevaa ja viipyilevää pohdintaa, jossa on vahva psykodynaaminen pohjavire, kun taas valmennuspainotteinen työnohjaus on tavoitesuuntautunutta ja kognitiivis-behavioraalisesti orientoitunutta ja siinä käytetään apuna toiminnallisia menetelmiä osana toivottua ajatusten, uskomusten ja käyttäytymisen muutosta. Kuitenkin erilaiset lähestymistavat, menetelmät ja teoreettiset viitekehykset sekoittuvat usein käytännön työssä tai painopiste voi muuttua prosessin edetessä jompaankumpaan suuntaan (integratiivinen työskentelyote). Orientaation ja menetelmien valintaan vaikuttavat aina ensisijaisesti ohjattavan tarpeet ja työnohjaajan arvio siitä, mikä hyödyttää häntä parhaiten. Kaikki toteuttamani työnohjaus perustuu ohjattavan omaan tutkivaan asenteeseen ja dialogissa syntyviin oivalluksiin, ei yhdensuuntaisesti annettuihin neuvoihin tai toimintaohjeisiin.

### **8.3.2 Työnohjausprosessin kesto**

Työnohjausprosessi voi olla lyhimmillään kaksi–kolme tapaamiskertaa tai jopa vuosien mittainen. Yksilöprosessi alkaa tavallisesti ohjattavan aloitteesta ja ryhmäprosessi työnantajan aloitteesta.<sup>93</sup> Kun työnohjauksesta sovitaan työnohjaajan kanssa, saattaa joillakin asiakkailta olla jo mielessä selkeä toive prosessin pituudesta tai ne aiheet, joita haluaa käsitellä tai joihin fokusoida erityisesti. On yhtä tavallista, että käsiteltävät teemat ja fokus löytyvät vasta prosessin alettua, jolloin myös muotoutuvat työskentelyn tempo ja kaari, prosessin kesto sekä käytettävät työkalut. On selvää, että mitä pidemmästä prosessista on kyse, sitä todennäköisemmin liikutaan myös psykodynaamisella tasolla. Lyhyt muutaman tapaamisen mittainen prosessi tarjoaa mahdollisuuksia käytännön toiminnan muutoksiin ja suhteellisen yksinkertaisten muutosten tekemiseen, mutta ei välttämättä vielä tiedostamattomien prosessien ja piilevien ydinuskomusten syvälliseen työstämiseen.

Työnohjausprosessi kehkeytyy niistä aineksista, joita ohjattava tuo mukanaan, ja prosessin kulku määräytyy pitkälti niistä lähtötason taidoista ja edellytyksistä, joita ohjattavalla on. Ohjattavien valmiuksissa työskennellä on suuria eroja riippuen sisäisestä motivaatiosta ja prosessille asetetuista odotuksista ja tavoitteista. Myös ohjattavan aiemmat psykoterapia-, valmennus- ja työnohjauskokemukset voivat toimia hedelmällisenä pohjana työnohjausprosessille, jos

---

<sup>93</sup> Tässä tutkimuksessa muusikot ilmoittautuivat vapaaehtoisesti mukaan työnohjausinterventioihin, joista heitä tiedotettiin orkestereiden intendenttien välityksellä.

ohjattavalla on jo käytössään tietty ilmiökäsitteistö ja hänelle on kehittynyt kyky tunnistaa omia tunnekokemuksiaan ja tiedostamattomia ylläkkeitä. Voidaan ajatella, että mitä enemmän ohjattavalla on myönteisiä kokemuksia reflektiivisestä ja psykodynaamisen tason työskentelystä, sitä nopeammin hän pyrkii niitä kohti myös työnohjaustilanteissa (edellyttäen, että ohjaussuhteeseen on rakentunut riittävä luottamustaso).

Työnohjaajan tehtävä ei ole viedä ohjattavaa voimalla kohti ennalta määriteltyjä tai toivomiaan ratkaisuja. Sitä, minkälaisia oivalluksia ja ratkaisuja ohjattava tekee tai ei tee, ei voi etukäteen ennustaa. Prosessin pituus ei välttämättä kerro lähtötason taidoista ja edellytyksistä. Joskus taitava refleктоija ja monipuolinen pohdiskelija toivoo pitkää prosessia, koska haluaa päästä asioissaan mahdollisimman syvälle psykodynaamiselle tasolle. Joskus sen sijaan lyhyt prosessi voi olla merkki siitä, että juuri sillä hetkellä ohjattava ei koe tarvetta työskennellä syvällä psykodynaamisella tasolla vaan ennemminkin käytännöllisellä ja eteenpäin suuntaavalla otteella omaa arkeaan helpottaen. Joskus asiakkaan toive lyhyestä prosessista voi olla myös merkki defenssistä eli vaikeiden tunteiden välttämisestä niiden aiheuttaman ahdistuksen vuoksi. Toisaalta pitkästä prosessista irtautumisen vaikeus saattaa kieliä asiakkaan keinottomuuden, yksinäisyyden tai avuttomuuden kokemuksista. On myös ohjattavia, jotka ottavat jo muutaman käyntikerran jälkeen pallon itselleen ja kokevat saaneensa riittävästi vahvistusta taidoilleen ja ratkaisukyvyilleen. Prosessi voi keskeytyä myös ohjattavan toiveesta, mikäli hän kokee saaneensa sovittua lyhyemmässä ajassa apua kysymyksiinsä tai mikäli työnohjaus ei ole työskentelymuotona sellainen, josta hän kokee hyötyvänsä. Toisaalta ohjattava saattaa joskus myös keskeyttää prosessin, jos pintaan alkaa nousta liian ahdistavia kokemuksia ja aiheita.

Ohjaustyössä on osattava olla herkkänä ja tunnustella, menevätkö ohjattavan tarpeet oman ammattitaidon, valtuuksien ja rajojen toiselle puolelle, kuten tapauksessa, jossa ohjattava hyötyisi enemmän psykoterapiasta kuin työnohjauksesta tai hänen työkykynsä on sillä hetkellä sen verran alentunut, että hän tarvitsisi ensisijaisesti työterveyshuollon apua. On myös tavallista, että ohjattava hakeutuu työnohjaukseen työterveyspsykologin, psykoterapeutin tai esihenkilön suosituksesta. Oma kantani henkilön työnohjauskykyisyyteen on, että työnohjaus on työkykyä ylläpitävää ja luonteeltaan työhön liittyvää kuormitusta ennaltaehkäisevää, ei hoitomuoto tilanteessa, jossa ohjattavan työkyky on jo merkittävästi alentunut. Alentunut työkyky vaatii aina kliinisen arvion, jonka voi tehdä esimerkiksi työterveyslääkäri, psykologi tai psykiatri. Kliinisen arvion tekeminen ei

kuulu työnhajaajan valtuuksiin missään vaiheessa prosessia, ellei hän ole terveydenhuollon ammattihenkilö.

Tavallisesti prosessi päätetään ohjattavan kanssa yhdessä määritellyn suunnitelman mukaisesti. Mitä lähemmäs loppua prosessissa edetään, sitä enemmän aletaan tiivistää käsiteltyjä teemoja yhteen. Tästä syystä jonkinlainen yhteinen sopimus prosessin kestosta olisi hyvä hahmotella jo alkuvaiheessa, jotta työnhajaaja kykenee pitämään työskentelyn kaaren johdonmukaisena eikä avatuksi tule sellaisia teemoja, joita ei enää ole mahdollista sulkea.

### **8.3.3 Työnohjauksen osat ja prosessin kulku**

Työnohjausprosessissa on alku, keskikohta ja loppu. Ennen alkua sovitaan yksityiskohdista, joita ovat esimerkiksi tapaamisen aika, paikka ja hinta. Prosessin ensimmäisissä tapaamisissa on tärkeää keskittyä ohjattavan tai ohjattavien kertomukseen. Ohjattavalle tulee antaa riittävästi aikaa puhua keskeytyksettä ja jopa vapaasti assosioiden, jolloin hän itse tuo jo ennalta määrittelemiään ydinkysymyksiä sekä siinä hetkessä kehkeytyviä rajauksia tai uusia oivalluksia mukanaan ohjaustilanteeseen. Työnhajaajan tehtävä on alussa pyrkiä ymmärtämään kertomus mahdollisimman tarkasti. Työnhajaajan on suositeltavaa validoida ja peilata (takaisinkertoa) ohjattavalle, mitä hän tämän kertomuksessa kuulee, jotta yhteinen ymmärrys on varmasti syntynyt. Ohjattavalla on tärkeää olla mahdollisuus korjata väärinkäsitykset saman tien.

Metodin keskikohdassa kuljetaan kohti interaktiivisempaa osuutta. Alussa annetun tilan jälkeen työnhajaaja alkaa esittää ohjattavalle tarkempia kysymyksiä ja voi käyttää tarvittaessa toiminnallisia menetelmiä keskustelun tukena. Myös psykososiaalisen edukaation paikka on tavallisesti prosessin keskikohdassa, mikäli työnhajaaja näkee sille tarvetta. Tällöin hän on jo saanut käsityksen ohjattavan keskeisistä kysymyksistä ja mukanaan tuomista teemoista, ja niitä voi olla luontevaa liittää osaksi jotain teoreettista viitekehystä. On kuitenkin huolehdittava, että edukaation jälkeen ohjattavalle jää vielä riittävästi aikaa reflektoida oppimaansa ja käyttää sitä hyödyksi prosessissa. Keskivaiheessa ohjattavalla saattaa yhtäältä olla kaoottinen olo ja toisaalta lisääntyvää hallinnan tunnetta hänen omaksuessaan työnohjauksessa käytettyjä työkaluja.

Prosessin keskivaiheessa on tärkeää pyrkiä identifioimaan keskeiset ongelmat ja löytämään niille tarkoituksenmukaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Vasta kun keskeiset ongelmat on tunnistettu, voidaan alkaa pohtia käytännön muutosten jalkauttamista arkeen. Näitä voivat olla riittävän pienet ja

hallittavissa olevat yksittäiset muutokset, jotka vievät todennäköisimmin pysyviin muutoksiin. Pienet arjen muutokset kytkeytyvät aina syvempiin arvoihin, kuten esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, jota lähdetään tavoittelemaan säännöllisen työmatkakävelyn tai lyhyen päivittäisen meditaatiohetken avulla. Tavoitteet on hyvä jakaa riittävän pieniin osatavoitteisiin, pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin sekä konkreettisiin tekoihin (ks. liitettä B, Arvotyöskentely).

Interventioissa viisauden teemoihin johdatteleminen tapahtui pienin osatavoittein eli vähitellen aiheeseen syventävin kysymyksin. Kysymyksissä oli osittain harkittua toisteisuutta, minkä tarkoitus oli lisätä viisauden kehittymisen kerroksellisuutta hermeneuttisen spiraalin tapaan. Interventioiden tavoite edistää *hyvää tekevän, myötätuntoisen minän* positiota (K3-positio) toteutui säännöllisten osatavoitteiden asettamisen avulla niin kirjoitustehtävien muodossa kuin oivaltavan keskustelun ja ryhmässä syntyneen jaetun inhimillisyyden ja yhdessä oppimisen avulla.

Prosessin loppupuoli on varattu oivalluksille, opitun tutkimiselle ja reflektoinnille, muutoksen havainnoimiselle, tavoitteiden arvioimiselle, yhteenvedolle ja molemminpuoliselle palautteelle. Loppuvaiheessa ei ole enää tarkoituksenmukaista avata uusia aiheita tai teemoja. Loppupuolen tavoitteena on löytää ohjattavan kannalta hyödyllisiä näkökulmia ja toimintatapoja, jotka tukevat hänen hyvinvointiaan ja toimijuuttaan työnohjausprosessin jälkeen. On tärkeää, että työnohjauksen jälkeen ohjattavalle jäisi kokemus, että hänen ajatuskapasiteettinsa ja toimintavaihtoehtonsa ovat laajentuneet ja että hänellä on käytännön työkaluja toteuttaa itse määrittelemiään tavoitteita ja suunnitelmia. Lopussa pyritään myös keskustelemaan yleisesti ohjattavan kokemuksista ja oivalluksista, joita hänelle nousi prosessin aikana, mutta myös tarkentamaan niitä mahdollisia asioita, jotka jäivät selvittämättä tai eivät toteutuneet. Viimeisillä tapaamiskerroilla on keskeistä pohtia yhdessä, millaiseksi ohjattava kokee voimavaransa, itseohjautuvuutensa ja minäpystyvyytensä prosessin loputtua, ja saiko hän työnohjauksesta sitä, mitä tarvitsi. Aina lopputulos ei ole ohjattavan tai työnohjaajan mielestä tavoitteiden mukainen. Tällöin on tärkeää keskustella avoimesti ja reflektoida, mitä olisi voitu tehdä toisin.

## **8.4 Työnohjauksen tavoitteet**

### **8.4.1 Työnohjauksen vaikuttavuuden mittaaminen**

Tässä tutkimuksessa työnohjauksen vaikuttavuudesta saatiin tietoa erityisesti interventioiden tallenteita analysoimalla ja kyselymuotoisia reflektiivisen kirjoittamisen tehtäviä lukemalla.

Reflektiivisen kirjoittamisen tehtävillä oli funktio yhtäältä aineiston keräämisen metodina ja toisaalta kehitettävän työnohjausmetodin toiminnallisena osana. Ohjattavat täyttivät kyselykaavakkeen joka tapaamiskerran päätteeksi sekä kolme–viisi kuukautta intervention jälkeen. Kirjallisen materiaalin avulla oli mahdollista hahmottaa, kuinka työnohjaus ja sen eri osa-alueet ja menetelmät olivat vaikuttaneet ohjattavien minäkuvaan, koettuun työhyvinvointiin omassa arjessa sekä yhteisön dynamiikkaan ja ilmapiiriin. Vaikka kirjoittaminen oli ensisijaisesti työnohjausmetodin osa, sain kirjoitustehtäviä analysoimalla tutkimusaineistoa metodin toimivuudesta ja vaikuttavuudesta.

Työnohjauksen vaikuttavuutta ja tavoitteiden toteutumista ei ole ongelmattomasti mitata, sillä jokaisen ohjattavan reflektiivisen kirjoittamisen tehtävät ja muu palaute heijastavat hänen subjektiivisia kokemuksiaan suhteessa omiin tarpeisiinsa. On oletettavaa, että mikäli yksilön tarpeet ovat suuria, myös hänen odotuksensa työnohjaukselle ovat usein suuria. Ohjattavan kokemus työnohjauksesta on aina jossain määrin yhteydessä hänen objektiivisuhdemalliensa ja työnohjaajan väliseen jännitteeseen tai synteisiin. Jos työnohjaaja on onnistunut vahvistamaan ohjattavan konstruktivisia objektiivisuhdemalleja, voidaan olettaa palautteen olevan positiivisempaa kuin päinvastaisessa tilanteessa.

Yksilötyönohjauksessa keskiössä ovat tavallisesti ohjattavan oma työ, ammatillinen identiteetti ja työssä koetut voimavara- ja kuormitustekijät. Yksilöprosessin vaikutusten mitattavuus perustuu käytännössä ohjattavan kokemuksiin ja palautteeseen työnohjausprosessin aikana ja sen jälkeen. Palaute ja kokemukset voivat liittyä käytännön muutoksiin työhön suhtautumisessa tai työn järjestämisessä ("työn tuunaaminen", vastuun ottaminen tai tehtävien delegoiminen). Muutokset liittyvät kuitenkin usein myös ohjattavan ajatuksiin ja uskomuksiin, vuorovaikutussuhteisiin (työyhteisön ilmapiiri) tai joskus jopa työpaikan, ammatillisen suunnan tai ammatin vaihtamiseen. Yksilötyönohjauksen myönteiset tulokset näkyvät esimerkiksi henkilökohtaisten voimavarojen ja toimijuuden vahvistumisena, hallinnan tunteen lisääntymisenä, sisäisen motivaation ja työn imun tavoittamisena, realiteettien hyväksymisenä, oman ammatillisen roolin ja sosiaalisen position kirkastumisena, ammatillisena kasvuna ja myötätuntoisena toimintana omaa yhteisöä kohtaan.

Ryhmätyönohjauksen vaikutusten mitattavuus perustuu osin samoihin asioihin kuin yksilötyöskentelyssä, mutta ryhmätyönohjauksen vaikuttavuutta voidaan arvioida myös ryhmädynaamisten prosessien kehittymistä havainnoimalla. Eräs ryhmätyönohjauksen tulosten

näkyvimmistä mittareista on ryhmän kehittyminen perusolettamustiloista kohti työryhmätilaa. Mitä paremmin ryhmässä päästään käsiksi perusolettamustilojen regressiiviseen ja defensiiviseen luonteeseen, mikä vaatii aina myös yksilötason psyykkistä työskentelyä, sitä paremmin ryhmällä on mahdollisuus kulkea kohti tiedostetumman tason työryhmätilaa. Työryhmätila näyttäytyy arjessa muun muassa kollegiaalisen tuen ja arvostuksen osoittamisena, realiteettien hyväksymisenä ja yhteisön ammatillisen potentiaalin rikastumisena sekä sen oivaltamisena, että työntekijöiden erilaiset vahvuudet ovat ryhmälle rikkaus, eivät uhka.

Voimavarojen lisääntyminen voi tapahtua niin yksilötasolla kuin koko ryhmässäkin, ja työnohjauksen voidaan ajatella tuottaneen toivottuja tuloksia, jos psykososiaalisista stressitekijöistä johtuvat haitalliset ilmiöt ja sairauspoissaolot vähenevät ja työntekijöiden kokemus työn imu lisääntyy.

#### **8.4.2 Työnohjauksen tavoite: *myötätuntoinen, hyvää tekevä minä***

Haastattelututkimuksesta noussut konstruktiivinen positio *Myötätuntoinen, hyvää tekevä minä* (K3) toimi viitoittajana työnohjauksen tavoitteiden ja niihin johtavien avainelementtien hahmottamisessa.

Keski-Luopa (2018, 366) esittää, että koska työnohjauksen lopullista päämäärää on mahdotonta ennustaa, voidaan työnohjauksen päämääränä pitää sitä, että ohjattava kehitty kohtamaan maailman avoimesti ja näkemään intuitiivisesti mahdollisuuksia myös ennalta odottamattomissa yhteyksissä. K3-positiossa toteutuvat monet tasapainoisen mielenterveyden piirteet, kuten mielen joustavuus ja kyky osoittaa myötätuntoa itseä ja muita kohtaan. Ryhmadynaamisesti se on myös *työryhmätilaa* vahvistavan työntekijän prototyyppi. K3-positiossa toteutuvat – ehkä sattumalta – myös sellaiset ilmiöt kuin itsetransendenssi<sup>94</sup> ja työelämän spritualiteetti<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Itsetransendenssi on tila, jossa ihminen kurottaa kohti muita ihmisiä yli itsekeseisten tarpeidensa, jolloin hänessä korostuvat prososiaalisen toiminnan (i. pyyteettömän toisen hyväksi toimimisen) piirteet (Vago & Silbersweig 2012). Itsetransendenssi liittyy myös elinikäisen oppimisen, kasvun, yhteenliittymisen ja itsensä toteuttamisen kokemuksiin, ja sillä tiedetään olevan positiivinen yhteys muun muassa elämän merkityksen ja toivon kokemuksiin, koherenssin tunteeseen, hyvään itsetuntoon ja hyvinvointiin (Reischer ym. 2021).

<sup>95</sup> Työelämän spritualiteetilla tarkoitetaan tilaa, jossa toteutuvat mm. työntekijöiden välinen yhteys ja myötätunto, yksilön oman toiminnan ja yhteisöllisen vastuun tiedostaminen, yksilön kurottautuminen itsen ulkopuolelle kohti korkeampia päämääriä (itsetransendenssi) sekä yhteisön jakama käsitys työn syvästä merkityksellisyydestä (Petchsawang & Duchon 2009).

K3-positio ei ole idealisoitu ja myyttinen taruolento, vaan tämänkin aineiston muusikkoyhteisöistä löytyvä tavallinen muusikko, joka kykenee tunnistamaan ja tunnustamaan oman haavoittuvuutensa ja tarvitsevuutensa, näkemään sitä myös muissa ja toimimaan sen mukaisesti hyvää edistäen. K3-positiossa olevaa henkilöä kuvaavat esimerkiksi seuraavat ominaisuudet:

- Hän kykenee rakentamaan synteessin yksilö- ja ryhmäsubjektuksiensa välille. Hän on kykenevä tiedostamaan myös oman toimintansa motiiveja ja dynamiikkaa sekä kykenee reflektoimaan ajatuksiaan, tunnekokemuksiaan ja toimintaansa. Hän pyrkii toimimaan eettisesti kestäväällä tavalla. Hän kykenee osoittamaan myös lempeyttä ja myötätuntoa itseään kohtaan.
- Hän tuntee oman vastuunsa työyhteisössä ja pyrkii osallistumaan terveen työyhteisön rakentamiseen konstruktiiivisella tavalla: esimerkiksi huomioimalla, auttamalla, arvostamalla ja kannustamalla muita sekä tekemällä oman työnsä mahdollisimman hyvin pitäen yllä konstruktiiivisia sosiaalisen vuorovaikutuksen tapoja. Hän haluaa toimia työryhmätilaa vahvistavalla tavalla työyhteisön ja työelämän realiteetit huomioon ottaen sekä kykenee myötätuntoiseen toimintaan yhteisössä.
- Hän ymmärtää, että useimmilla työntekijöillä on henkilökohtaisia ammatillisia tavoitteita, joita ei tarvitse pitää ryhmää tai sen jäseniä uhkaavina, vaan ne voivat olla ryhmän taitotasoa rikastuttavia ja työryhmätilaa vahvistavia. Hän tunnistaa omat kateuden ja kilpailullisuuden tunteensa, osaa reflektoida niitä, etsiä niiden taustalla olevia yksilöpsykologisia syitä sekä prosessoida niitä konstruktiiivisella tavalla. Tähän tarvitaan myös kyky luoda myötätuntoinen ja hyväksyvä suhde itseän.

## 8.5 Työnohjaajan sisäinen maailma

### 8.5.1 Relaxed concentration – levollinen keskittyminen

Termi perustuu tennisvalmennuksesta kirjoittaneen Timothy Gallweyn kirjaan *Inner game of Tennis* (1974), josta Barry Green yhdessä Gallweyn kanssa on muokannut muusikoille version *Inner game of music* (1986). *Relaxed concentration* eli vapaasti suomennettuna *levollinen keskittyminen* on tila, jossa olemme hereillä, rentoja, herkkiä ja keskittyneitä. Siihen liittyy tekemisestä nauttiminen, tarkkaavuuden suuntaaminen täysin käsillä olevaan hetkeen, nopea oppiminen ja toimiminen koko taitokapasiteettia hyödyntäen. (Green & Gallwey 1986, 35.) Levollisen keskittymisen kolme ulottuvuutta ovat tietoisuus, halu ja luottamus (emt., 40–41).



Levollinen keskittyminen on esiinnyttäessä optimaalinen tila, ja entisenä muusikkona halusin pohtia, kuinka sitä voisi hyödyntää työnohjaajan roolissa. Tässä luvussa käsittelen levollisen keskittymisen tilan soveltamista työnohjausmetodissani, käytännön ohjaustyössäni ja omassa itsereflektiossani.

Kuinka työnohjaaja voi kohdata oman epäonnistumisen pelkonsa? Mitä liiasta yrittämisestä voi seurata ohjattavalle? Kärsiikö läsnäolo tai keskittyminen, jos työnohjaaja yrittää liikaa? Kuinka paljon työnohjaaja voi luottaa intuitioon eri työkaluja käytettäessä? Kumpi on tärkeämpää ohjattavien kannalta, työnohjaajan intuitiivinen ote vai ennalta suunniteltu rakenne?

### *Tietoisuus*

Levollista keskittymistä voidaan tarkastella tietoisena läsnäolona, joka juontaa juurensa idän filosofioista tuhansien vuosien takaa ja jota usein harjoitetaan länsimaissa mindfulnessina. Tietoisessa tilassa ei tuomita tai arvoteta tekemistä akselilla hyvä–huono. Virheisiin takertuminen saa ylikompensoimaan, jolloin tekemisestä tulee usein kireää suorittamista. Kun toimin vielä viulistina, vanha mottoni itselleni lavalle mennessä oli: ”Keskity vain joka hetki siihen, mitä olet tekemässä!”. Tämä motto minulla oli käytössäni jo vuosia ennen kuin tiesin mindfulnessista mitään.

Asiakastyötä tekevä joutuu aina pohtimaan kriittisesti, saako maksava asiakas rahoilleen vastinetta. On työnohjaajalle eräänlainen paradoksi sovittaa työssään neutraali tietoinen läsnäolo ja asiakkaan työnohjaukselle asettamat odotukset. Kuinka siis toimia työnohjaajana levollisesti vailla liikaa yrittämistä tai itsensä tarkkailua? Tässä tulee haastetuksi myös työnohjaajan omat uskomukset ja taustalla olevat objekti suhdemallit. Mitä reaktioita työnohjaajan mielessä tapahtuu, jos ohjattava on häneen tyytymätön? Ketä ja mitä työnohjaaja palvelee, ja miksi?

### *Halu*

Mitä työnohjaaja haluaa ja miten hän haluaa sen saavuttaa? Mitä ovat hänen henkilökohtaiset arvonsa, tavoitteensa ja motiivinsa? Oppiminen on tärkeää myös yrittämisen ja erehdyksen kautta, sillä terve itsekritiikki mahdollistaa kasvun, sairastunut itsekritiikki tukahduttaa sen.

Työnohjaaja joutuu pohtimaan jatkuvasti, mikä palvelee parhaiten asiakasta – ei sitä, mikä asiakkaasta olisi kulloinkin mukavinta tai pitääkö asiakas hänestä. Työnohjaajan omaksumat taustateoriat ja metodit toimivat viitekehyksenä, joihin työnohjaaja voi tukeutua ja joista valita

kulloinkin käyttämänsä työkalut, jolloin hänen on mahdollista toimia objektiivisesti ja asettaa omat tunnekokemuksensa ja tarpeensa oikeaan kontekstiin.

Työnohjaajaa sitovat eettiset periaatteet<sup>96</sup>, jotka on koottu Suomen Työnohjaajat Ry:n sivustolle. Työnohjaajan on työssään otettava huomioon ja noudatettava näitä periaatteita silloinkin, kun asiakas haluaisi hänen toimivan toisin. Työnohjaajan henkilökohtaiset arvot, tavoitteet tai motiivit eivät saa mennä eettisten periaatteiden ohi, mutta hänen on tärkeää osata osoittaa myös armollisuutta itseään kohtaan erehdyksen hetkellä ja oppia virheistään. Työnohjaajan tärkeä ohjenuora on halu toimia eettisesti oikein.

### *Luottamus*

Luottamus omaa ammattitaitoa kohtaan syntyy kyvystä tarkastella omia onnistumisiaan, uskalluksesta oppia virheistään ja rohkeudesta kohdata tulevia haasteita. Työnohjaustilanteessa ei aina ole helppoa vapautua liiallisen itsekriittisestä asenteesta ja olla tietoisesti läsnä ilman tarvetta takertua asioihin, jotka olisi voinut tehdä paremmin. Paradoksaalisesti silloin, kun työnohjaaja kykenee astumaan ulos oman onnistumisensa tarkkailusta, hän usein kuitenkin löytää aidoimman yhteyden ohjattavaan.

Myös työnohjaaja tarvitsee riittävästi ammatillista ja kollegiaalista tukea ja onnistumisen kokemuksia. Työhyvinvointia ja kehittymistä tukee työnohjaajan oma työnohjaus, jossa voi reflektoida työtään, kokemuksiaan ja ammatillista minäkuvaansa kokeneen työnohjaajan kanssa. Parhaimmillaan työnohjaajan omassa työnohjauksessa rakentuu turvallinen tila uudistua ja oppia haastavista kokemuksista sekä mahdollisuus asettaa virheitä ja puutteita oikeisiin mittasuhteisiin.

On myös tärkeää huolehtia riittävästä ajallisista resursseista, omasta levosta sekä tasapainoisesta ja myötätuntoisesta suhteesta omaan sisäiseen maailmaan. Onnistumisista saatu luottamus vahvistaa minäpystyvyyden ja pärjäämisen kokemusta ja luo toivoa ja luottamusta tulevaan. Työnohjausmetodin avainelementtejä voi käyttää myös apuna oman työnohjaajuuden reflektoinnissa ja pohtimisessa.

---

<sup>96</sup> <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/eettiset-periaatteet>

## 8.5.2 Työnohjaaja fenomenologina

Työnohjaus on tila, jossa kohtaaminen ja oivallukset tapahtuvat *tässä ja nyt*. Työnohjausprosessi alkaa ihmettelevästä ja tutkivasta asenteesta: mitä ohjattavan mielessä liikkuu, missä tänään kuljemme? Työnohjaajan on tärkeää rauhoittua kohtaamaan ohjattava mahdollisimman autenttisenä ja yrittää saada kosketus hänen kokemusmaailmaansa, vailla ennakkokäsityksiä tai määrittelyjä. Rinnastan tässä yhteydessä työnohjaajan fenomenologiaan. Filosofi, dosentti Timo Klemolaa (2004) lainatakseni ”fenomenologi on kuin taidemaalari, joka maalaa kuvan, joka syntyy maailman ihmettelystä”. Fenomenologinen lähtökohta on pyrkimys itseymmärrykseen ja sen myötä myös ymmärrykseen toisen ihmisen kokemuksesta. (Klemola 2004, 11.)

Ihmettelevä ja utelias asenne voi toteutua levollisen keskittymisen *tietoisuus*-ulottuvuudessa, jossa työnohjaaja pyrkii pikkuhiljaa löytämään tietä lähemmäs ohjattavan kokemusmaailmaa. Tämä valmistaa painotonta ja turvallista tilaa, jossa ohjattavan tuomaa kertomusta voidaan yhdessä ihmetellä. Ohjattavan kokemus on aina subjektiivinen, ja sen vuoksi Klemolakin kuvaa fenomenologia taidemaalariksi, joka tekee *kuvan* todellisuudesta. Työnohjaaja toimii eräänlaisena taidemaalarina, joka maalaa ohjattavan kertomuksesta kuvaa takaisinkertomalla, validoimalla ja selkiyttämällä ohjattavan tarinaa. Sen vuoksi on tärkeää, että työnohjaaja pyrkii tarkistamaan aika-ajoin, onko hän ymmärtänyt ohjattavan kertomuksen oikein. Ohjattavan vastuu on pitää työnohjaaja kartalla eli ilmaista, onko yhteinen käsitys sen hetkisestä kerronnasta syntynyt. Siitä huolimatta kuva, jonka fenomenologi voi omasta roolistaan käsin maalata (tässä tapauksessa takaisinkertoa ja myötäelää), on aina vajaan ja rajatumpi kuin se monimutkainen, rikas ja syvä todellisuus, jossa toinen ihminen elää (emt., 11).

Työnohjaajan on oltava utelias ja herkkä, kun hän alkaa tunnustella kysymyksiä ohjattavalta, ”mistä kenkä puristaa”. On tärkeää rajata hellästi mutta määrätietoisesti keskustelua ja ajankäyttöä, jotta fokus säilyisi ohjattavan kokemusmaailmassa ja ydinkysymyksissä. Pitkän prosessin aikana syntyy mahdollisuuksia tarkastella ohjattavan kertomaa hermeneuttisen spiraalin muodossa; vaikka kerta toisensa jälkeen puhuttaisiin samoista asioista, ohjattava ei tule täysin samanlaisena, samanlaisin ajatuksin tai tuntein seuraavaan tapaamiseen. On todennäköistä, että hän on prosessoinut työnohjauksessa käsitellyjä asioita tiedostamattomalla ja tietoisella tasolla ja mahdollisesti oivaltanut jotain uutta, josta haluaa puhua. Sama hermeneuttisen spiraalin ilmiö näkyi interventioiden reflektiivisen kirjoittamisen tehtävissä.

Fenomenologisesta ja hermeneuttisesta näkökulmasta työnohjausprosessi ei tule koskaan valmiiksi. Prosessi jatkaa etenemistään työnohjaussuhteen päätyttyäkin kohti uusia tiivistymiä, vääjäämätöntä kaaoksen ja järjestyksen vuorottelua, purkauksia ja uusia näköaloja. Työnohjaajan tärkein tehtävä on opettaa ohjattavaa ihmettelemään elämää erilaisista näkökulmista ja käyttämään luovaa, reflektivoivaa ajatteluaan ratkaisujen löytämiseksi.

### **8.5.3 Työnohjaajan spiritualiteetti ja reflektiiviset taidot**

On tärkeää pohtia, kuinka paljon työnohjausprosessi on sidottu työnohjaajan persoonaan ja mikä on metodin ja viitekehyksen osuus. Oma persoona ja temperamentti, henkilökohtaisten kokemusten psykodynaamikka ja yksilölliset vuorovaikutustavat ovat se inhimillinen sormenjälki, jolla työnohjaaja operoi. Työnohjaajan on hyvä ajoittain tutkiskella myös omia motiivejaan; onko kyseessä henkilökohtainen uraprojekti vai pyrkimys suuntautua itsestä ulospäin ja palvella ohjattavia (itsetransendenssi). Itsetransendenssin tila on lähellä levollisen keskittymisen tilaa ja sitä, että keskittyy ensisijaisesti tietoiseen läsnäoloon ja ohjattavan kokemukseen, ei itseensä ja omaan suoritukseensa. Työnohjauksessa se on ohjattavan hyväksi toimimista kuuntelun, myötäelämisen, ymmärtämisen ja ymmärrettäväksi tekemisen, ilmiöiden sanoittamisen ja tietoiseksi saattamisen muodossa.

Työnohjaajan instrumentteja ovat ajattelu ja herkkyys tunnistaa tunteita itsessään ja toisessa. Transferenssi eli tunteensiirto on tärkeä työkalu työnohjaustyössä. Silloin työnohjaaja tunnustelee itsessään niitä tunnetiloja, joita ohjattava ja tilanne hänessä herättävät, ja sen myötä yrittää päästä lähemmäs ohjattavan tunnekokemuksia. Jos ohjattavan kertomus nostaa työnohjaajassa surun tunteita, on mahdollista, että vuorovaikutuksessa on tapahtunut tunteensiirtoa. Vastaavasti ohjattavan neuvottomuus tai turhautuminen voivat herättää samoja tunteita ohjaajassa. Ohjaajassa heräävät tunnekokemukset ovat erittäin tehokas keino sanoittaa ja takaisinkertoa ohjattavalle, mitä ohjaaja tarinassa kuulee. Ohjattava voi siten kokea myötätuntoa ja tulla kannatelluksi myös vaikeiden tunnekokemustensa kanssa, ja niiden käsittelyssä on mahdollisuus päästä eteenpäin. On kuitenkin tärkeää, että työnohjaaja reflektoi omia tunnekokemuksiaan jatkuvasti, jotta hän ei ala maalata transferenssikokemusten ajamana omien tunneprosessiensa mukaista kuvaa ohjattavan prosessien sijaan. Myös työnohjaajan on tärkeää tarkastella taitojaan kriittisesti ja kartuttaa niitä säännöllisesti.

Asiakastyö voi herättää monenlaisia kokemuksia, kuten onnistumisen iloa, uusia oivalluksia ja näkökulmia, mutta välillä myös turhautumisen ja epäonnistumisen kokemuksia. Työnohjaajan on oleellista päästä kiinni omiin tunnekokemuksiinsa turhautumisen ja epäonnistumisen hetkellä: määrittävätkö kokemukset hänen ammatillista identiteettiään ja itsearvostustaan, saavatko epäonnistumisen kokemukset hänet oppimaan tai oivaltamaan työnohjaustyöstä ja omasta roolista jotain uutta?

## 8.6 Käytännön menetöt työnohjauksessa

### 8.6.1 Reflektiivinen kirjoittaminen

Kuten olen kuvannut luvussa 7, työnohjaaja voi toteuttaa reflektiivisen kirjoittamisen tehtävän tapaamiskerran aikana tai ohjattavat voivat tehdä sen sähköisesti tapaamiskertojen välillä. Koska keräsin kirjoitustehtävän avulla myös tietoa metodin vaikuttavuudesta, ohjattavat palauttivat vastaukset minulle. Tavallisessa työnohjauksessa reflektiivinen kirjoittaminen on ennen kaikkea ajattelun työkalu ohjattavaa itseä varten, joten vastausten kerääminen on tilannekohtaista ja harkinnanvaraista.

Ensimmäisen tapaamiskerran kysymykset on suunniteltu siltä pohjalta, että *myötätuntoisen minän* positioon kasvaminen alkaa oman roolin, positioden, tarpeiden, keskeneräisyyden ja vastuun tunnistamisesta, ja sen kehittyminen edellyttää yksilö- ja ryhmäsubjektuiksi välisen synteessin rakentumista. Synteesi edellyttää korkeamman tason reflektiivistä prosessointia ja mahdollisesti tiedostamatta jääneiden asenteiden tuomista tietoiselle tasolle.

Vähitellen tapaamiskertojen myötä reflektiivisessä kirjoittamisessa syvennyttään oman haavoittuvuuden ja realiteettien kohtaamisen äärelle sekä vastuullisen toimijuuden rakentamiseen – eli siihen, mihin yksilönä voi vaikuttaa ja mitä realiteetteja täytyy oppia hyväksymään. Oleellista reflektiivisessä kirjoittamisessa on myös objektiivisuuden ja etäisyyden ottamisen taidon kehittäminen, mikä voi vähentää surehtimistaipumusta ja vahvistaa toivon ja toimijuuden kokemuksia.

Mitä pidemmälle reflektiivisessä kirjoittamisessa – ja työnohjausprosessissa – mennään, sitä enemmän aletaan käsitellä hyvän vahvistamista työyhteisössä: kannustamista, kollegiaalista tukea ja psykologisen turvan luomista. Jotta yksilö voi luoda psykologisesti turvallista työympäristöä, ilmiö täytyy tunnistaa joko oman kokemuksen kautta tai sen myötä, että omalla kohdalla psykologisesti

turvallisia olosuhteita ei ole ollut. Omien tunnekokemusten tunnistaminen luo tilan rakentaa turvallisia olosuhteita muille ja edistää yhteisöllistä hyvää. Muita keskeisiä elementtejä ovat avoimuuden ja kriittisyyden kehittäminen uuden tiedon edessä ("mitä enemmän tiedämme, sitä paremmin tiedämme, miten vähän tiedämme"), näkökulman vaihtamisen taidon ja resilienssin vahvistaminen sekä myötätunto ja lempeys itseä kohtaan. Reflektiivisen kirjoittamisen kysymykset löytyvät Liitteet-osiosta (liite C).

### **8.6.2 Psykososiaalinen edukaatio ja jaettu inhimillisyys**

Sisällytän metodiini harkiten myös psykososiaalisesti orientoituneita edukatiivisia osuuksia.<sup>97</sup> Edukaation tarkoitus työnohjauksessa on lisätä ohjattavien tietoa ja ymmärrystä niistä inhimillisistä psyykkisistä ja sosiaalisista ilmiöistä, joita lähes kaikki jossain määrin kokevat elämänsä ja työuransa aikana. Muusikoille voi olla keskinäistä yhteenkuuluvuutta lujittavaa huomata, että muillakin on vastaavia haasteita tai kokemuksia työssään kuin itsellä. Edukaatio voi oikein ajoitettuna olla tie jaetun inhimillisyyden kokemuksille, joka on yksi itsemyyötätunnon osa-alue (Neff 2003; Barnard & Curry 2011).

Ehdotan työnohjauksen ja psykososiaalisen edukaation yhdistämistä orkestereissa. Edukaation avulla on myös mahdollista auttaa työyhteisöjä hahmottamaan keskeisiä haasteitaan ja tarpeitaan ja pohtimaan uudenlaisia ratkaisuja työelämän kuormitustekijöiden lieventämiseksi. Tarpeiden hahmottaminen voi luoda uudenlaista työkulttuuria, jossa ei tarvitse kyseenalaistamatta hyväksyä toimimattomia työtapoja tai rakenteita, hyvinvointia heikentäviä ajatus- ja toimintamalleja (sekä yksilö- että yhteisötasolla), vastuun väistämistä tai haitallista kohtelua, vaan jossa voidaan alkaa pyrkiä yhdessä kohti aiempaa ehyempää ja tyydyttävämpää työntekoa. Luonteva jatkumo on tarjota työyhteisölle ensin edukatiivinen luento, koulutus tai fasilitoitu keskustelutilaisuus ja jatkaa sen jälkeen pienissä työnohjausryhmissä niiden teemojen parissa, jotka nousivat muusikoiden keskuudessa erityisen tärkeiksi.

Työelämässä ja -yhteisöissä on inhimillisiä ilmiöitä, joiden tunnistaminen voi helpottaa, kun niistä jaetaan tietoa ja kokemuksista voidaan keskustella. Käytännölliset teoriat ja tutkimustieto antavat ohjattaville myös käsitteitä sanoittaa subjektiivisia kokemuksiaan. Ilmiöiden systeemitasoinen

---

<sup>97</sup> Alun perin *psykoedukaatiota* on käytetty mielen terveyden häiriöiden kuntoutuksessa (Kieseppä & Oksanen 2013), mutta työnohjauksessa edukaatio on erotettu psykopatologiakontekstista, ja sen vuoksi kutsun sitä *psykososiaaliseksi edukaatioksi*.

ymmärtäminen luo työyhteisöille edellytyksiä tunnistaa ympäristönsä realiteetteja ja potentiaalia sekä tehdä eettisesti kestäviä ratkaisuja. Työnohjausmetodissani edukaation keinoin voidaan lähestyä esimerkiksi työntekijöiden stressioireilua, varhaisten hoivasuhteiden merkitystä, ryhmädynaamisia ilmiöitä, työn voimavara- ja kuormitustekijöiden taustoja ja työn imun kokemusta.

Psykososiaalista edukaatiota voi toteuttaa monin tavoin, joko erillisinä koulutuksina ja luentoina tai työnohjauskeskustelun lomaan ripoteltuina pieninä tietoisuuksina. Edukaatio voi toimia myös pienenä alustuksena ryhmäkeskustelulle, jolloin sopiva tietoärsyke johdattaa ohjattavat tutkimaan omaa kokemusmaailmaansa ja tarinavarantoansa. Ryhmässä edukaatio voi olla myös yhteistä teemaa kirkastava elementti, mikäli kollektiivisessa tilassa tiedostetut ja kerrotut henkilökohtaiset kokemukset alkavat liikkua kohti yhteistä napaa. Ryhmä saattaa alkaa tämän seurauksena tunnistaa toistuvia rakenteita ja pohtia yhdessä joustavia ratkaisuja.

### **8.6.3 Toiminnalliset menetelmät**

Työnohjausmetodini kivijalka on dialogi ohjaajan ja ohjattavan tai ohjattavien välillä. Suosittelem käyttämään toiminnallisia menetelmiä harkiten; niiden on oltava kontekstin kannalta tarkoituksenmukaisia ja perusteltuja. Toiminnallisia menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, jos ohjattava tarvitsee ajatuksilleen työntöapua ja inspiraatiota, hänen on vaikea sanoittaa tunnekokemuksiaan tai ne ovat voimakkaan negatiivisia, hän haluaa suunnitella ammatillisia tavoitteitaan konkreettisella tasolla tai hän pohtii systeemisiä ongelmia ja työyhteisön dynamiikkaa.

Toiminnalliset menetelmät ovat hyviä työkaluja, mutta niistä ei ole tarpeen tulla itsetarkoitusta. Vaikka joskus voisi olla houkuttelevaa täyttää kiusalliselta tuntuva hiljaisuus toiminnalla, on hyvä muistaa, että hiljaisuus voi olla *momentum*, jolloin ohjattava alkaa löytää tilanteen kannalta tärkeitä oivalluksia. En myöskään suosittele toiminnallisten menetelmien käyttöä silloin, jos työnohjaaja huomaa itsessään vaikeuksia kohdata omia tai ohjattavan tunnereaktioita tai avuttomuuden kokemuksia. Työnohjaajan on tärkeää tiedostaa, että toiminnallisista menetelmistä saattaa joskus tulla defensiivinen keino tilanteessa, jossa ohjattavan tunteiden kannattelu ja säilöminen tuntuvat ylivoimaisilta. Esittelen seuraavaksi oppimiani toiminnallisia menetelmiä, joita olen käyttänyt interventioissani ja asiakastyössäni. Olen perehtynyt kyseisiin menetelmiin työnohjaaja- ja lyhytterapiakoulutuksissani sekä esiintymisvalmennuksessa, en ole kehittänyt niitä itse.

## *Kuvakortit*

Liisa Wahlbeckin (2007) mukaan asioiden käsitteellistäminen puhutun kielen avulla selkiyttää, mutta saattaa samalla myös rajata ilmiöstä jotain pois. Koska elämme visuaalisessa todellisuudessa, meillä on sekä ulkoinen että sisäinen kuvamaailmamme, johon liittyvät esimerkiksi sisäiset mielikuvat, muistikuvat ja unet. Ulkoinen ja sisäinen kuvamaailma ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toinen toisestaan. Jo jungilaisessa psykoanalyysissä kuvat ja kuvallisuus olivat – ja ovat – keskeinen osa prosessia. (Wahlbeck 2007, 9–10, 32.)

Kuvien näkeminen voi auttaa ohjattavien ajattelua sekä ilmiöiden tunnistamista ja käsitteellistämistä. Työnohjauksessa voidaan käyttää erilaisia kuvakortteja tai taidekuvia esimerkiksi keskustelun avauksena tai reflektion apuna. Ne voivat olla hyödyllisiä ryhmän ensimmäisessä tapaamisessa lämmittelytehtävänä, luottamuksen ja keskustelun virittäjänä. Ohjattavaa voi pyytää valitsemaan esillä olevista korteista sellaisen kuvan, joka koskettaa häntä, johon hän samastuu, joka herättää tunteita, oivalluttaa, herättää uusia näkökulmia tai jopa raottaa ovea tiedostamattoman tasolle.

Kuvista voi myös olla apua, jos ohjattavan on vaikea päästä käsiteltävän asian ytimeen tai sanoittaa tunteitaan ja kokemuksiaan. Kuvatyoškentely voi joskus tuoda lohtua ohjattavalle vaikeiden tunteiden, kuten surun ja vihan, tai yksinäisyyden kokemusten käsittelyssä. Kuvakorttitehtävää voi käyttää myös toivon harjoittelemisessa, jolloin ohjattava ottaa ensin kuvan, johon hän samastuu sillä hetkellä, sitten kuvan, jossa haluaisi tulevaisuudessa olla. Yhtä oleellista kuin löytää ensisijainen tavoite, on lähteä etsimään kuvia, jotka voisivat esittää vaihtoehtoisia polkuja. Tehtävä voi antaa mahdollisuuden nähdä erilaiset vaihtoehdot myönteisessä valossa, jolloin tavoitteet ja suunnitelmat eivät ole kirjaimellisesti ”yhden kortin varassa”.

Olen käyttänyt omassa työssäni valmiita kuvakortteja (esimerkiksi Dixit-pelin kortit tai Ateneumin Taidepakka), mutta kuvakortit voivat yhtä hyvin olla esimerkiksi postikortteja tai itse otettuja valokuvia. Ohjattaville voi myös antaa seuraavalle tapaamiskerralle tehtäväksi tuoda kotoa joku itselle merkityksellinen kuva tai etsiä kuva internetin kuvapalveluista.



## Arvo- ja tavoitetyöskentely

Arvotyöskentely kuuluu hyväksymis- ja omistautumisterapian (HOT)<sup>98</sup> menetelmiin. HOT:issa yksi peruslähtökohta on tutkia yhtäältä sitä, kuinka niitä asioita, joita ei voi tai tarvitse muuttaa, on mahdollista hyväksyä, ja toisaalta sitä, kuinka muutosta voidaan edistää niissä asioissa, joissa muutos on mahdollista. (Lappalainen 2015, 511.) Vallalla olevien mielensisäisten uskomusten, ajatusten ja olettamusten tarkasteleminen ja kyseenalaistaminen voi auttaa yksilöä muuttamaan minäkäsitystään aiempaa myönteisemmäksi (Tirch ym. 2016, 14–17). Arvotyöskentelyssä päämääränä on käyttäytymisen muuttaminen ja psykologisen joustavuuden lisääminen, ja se voi lisätä ihmisen kokemuksia merkityksellisestä elämästä ja elinvoimaisuudesta (Pietikäinen 2014, 13–14).

HOT:n peruseriaatteita ovat yhtäältä tietoisuustaidot, eli kyky olla läsnä nykyhetkessä ja lieventää ajatusten ja tunteiden (eli sisäisen puheen) ylivaltaa, ja toisaalta henkilökohtaisiin arvoihin pohjaava käyttäytyminen, eli omien arvojen määrittely, arvoihin perustuvien tekojen tietoinen toteuttaminen ja arvojen käyttäminen omien tavoitteiden ja toiminnan ohjaamisessa. (Pietikäinen 2014, 12–14.) Työskentely alkaa omien arvojen kartoittamisella ja sen jälkeen arvoihin liittyvien tavoitteiden asettamisella (Lappalainen 2015, 511).

Ryhmätyönohjauksessa arvotyöskentelyn avulla on mahdollista päästä keskustelemaan työyhteisön toimintaperiaatteista ja tavoitteista ja etsiä konkreettisia ratkaisuja niiden kehittämiseksi. Ryhmässä voidaan ensin keskustella ja jakaa ajatuksia kunkin ohjattavan henkilökohtaisista arvoista ja edetä kohti yhteisön arvoja. Yksilötyönohjauksessa arvotyöskentelyä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun ohjattava pohtii tulevaisuuttaan ja ammatillista identiteettiään, mutta ei oikein pääse käsiksi siihen, mikä hänelle on aidosti tärkeintä ja minkälaisia valintoja hänen kannattaisi tehdä. Arvojen tutkimisen jälkeen (sekä yksilö- että ryhmätyönohjauksessa) on tärkeää pohtia realistisia pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita, jotta tekemisellä on myös konkreettinen ja käytännöllinen taso. Ajoittainen arvojen tarkistaminen ja niihin palaaminen voi olla hyödyllistä, jotta on mahdollista pohtia, onko asetettu tavoite edelleen motivoiva ja realistinen.

Yksilön arvoja voivat olla esimerkiksi työ, parisuhde, perhesuhteet, vanhemmuus ja huolenpito, yhteisöllisyys, sosiaaliset suhteet, terveys ja hyvinvointi, hengellisyys/henkisyys, oppiminen ja

---

<sup>98</sup>HOT (engl. *acceptance and commitment therapy, ACT*) kuuluu kolmannen aallon kognitiivis-behavioraalisen käyttäytymisterapian menetelmiin, ja sen tausta on suhdekehysteoriassa (Lappalainen 2015, 510).

itsensä kehittäminen sekä vapaa-ajan harrastukset. Valittuja arvoja voidaan lähteä pohtimaan esimerkiksi seuraavanlaisilla kysymyksillä: Minkä eteen jaksan ponnistella vaikeinakin hetkinä? Onko tavoitteen saavuttaminen tärkeää itselleni vai muille? Onko tekemiseni taustalla muiden hyväksynnän hakeminen? Tekisinkö asiaa ilman muilta saamaani arvostusta? Palkitseeko työ itsessään minua? Koenko työssäni merkityksellisyyttä? Ovatko kohtaamani haasteet ponnistelemisen arvoisia? Jaksanko sitoutua työhöni? Koostamani arvotyöskentelytehtävä löytyy Liitteet -osiosta (liite B).

### *Rakenteiden ja suhteiden hahmottaminen piirtämällä – ”organization in the mind”*

Wahlbeckin (2007) mukaan vasen aivopuolisko, joka usein on dominoiva, vastaa ensisijaisesti kielellisistä, digitaalisista ja abstrakteista psyyken toimintatavoista, kun taas oikea puolisko prosessoi kuvallisia, analogisia ja asioiden kokonaisvaltaisuuteen liittyviä tekijöitä. Aivopuoliskojen välinen yhteistyö tasoittaa erilaisten vääristymien syntymistä ja parantaa aivojen kapasiteettia. (Wahlbeck 2007, 36.)

Voi olla hyödyllistä joskus pyytää ohjattavaa piirtämään rakenteita, joista hän puhuu. Näitä rakenteita voivat olla esimerkiksi organisaatio, työyhteisö, oma työnkuva ja erilaiset työtehtävät, mutta myös yksilön mielen sisäiset hahmotukset. Organisaatiokaavioita piirretään monilla aloilla kuvaamaan organisaation ulkoista rakennetta ja suhdetta asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin. Työnohjausmetodissani organisaatiokaavion tarkoitus on kuitenkin ennen kaikkea auttaa ohjattavaa hahmottamaan itseään *subjektina suhteessa organisaatio-objektiin*, vaikka kuvassa usein ilmenevät myös ulkoiset rakenteet. Keskeistä tehtävässä on auttaa ohjattavaa työstämään mielen sisäisiä objektisuhdemallejaan, yksilö- ja ryhmäminän välistä jännitettä ja ryhmään syntyviä projektioitaan (ks. Kurkela 2013b, Kurkela 2014).

Piirtämällä työyhteisön erilaisia hierarkkisia tasoja ja niiden suhteita voidaan päästä tutkimaan, kuinka ohjattava hahmottaa itsensä osana yhteisöä ja minkälaisia mahdollisia jännitteitä ja suuntia hän siinä kokee. Piirretty kuva voi toimia oivallusten ja oman toimijuuden hahmottamisen tukena, ja sillä voi olla systeemistä kokonaisuutta selkiyttävä vaikutus. Mitä paremmin ohjattava kykenee hahmottamaan systeemiä kokonaisuuksia, sitä todennäköisemmin hänellä on myös työkaluja kehittää omia viisaustaitojaan ja resilienssiään.

Piirtämistä voi myös hyödyntää valmennuspainotteisessa työnohjausprosessissa, kun ohjattava haluaa pohtia ajanhallintaansa ja työtehtäviensä määrää. Esimerkiksi freelancer-muusikoiden työ koostuu usein monesta erilaisesta työtehtävästä, joista taiteellinen työ on vain yksi osa. Työmäärä saattaa kasvaa hallitsemattomaksi, ja voi olla hyödyllistä jäsentää piirtämällä eri tehtäviin kuluva työmäärä ja ohjattavan ammatillisia päätavoitteita. Tehtävän voi toteuttaa hyvin vapaasti, vaikkapa eri kokoisia ympyröitä piirtämällä tai jakamalla jana eri mittaisiin pätkiin tavoitteena mallintaa muusikon ajanhallintaa ja tehtävien priorisointia. Ohjattavaa voi auttaa jäsentämisessä kysymällä esimerkiksi, mikä on välttämätöntä ja mikä ei, mikä vähenee, jos jotain lisää, mitkä ovat työnteon ja työhyvinvoinnin välttämättömiä edellytyksiä ja minkä lisääminen tai vähentäminen parantaa lopputulosta ja työn laatua.

### *Dialektinen työskentelytapa*

Dialektisen työskentelytavan juuret ovat Marsha Linehanin kehittämässä dialektisessa käyttäytymisterapiassa, jossa sitä on alun perin käytetty epävakaan persoonallisuuden hoidossa. Keskeistä dialektisessa työskentelytavassa on tietoisuustaitojen ja behavioraalisen terapian yhdistäminen. Strategian käytössä on tavoitteena valaista potilaan elämässä ja terapiassa ilmeneviä ristiriitaisuuksia ja auttaa potilasta luomaan synteisiä. (Holmberg & Kähkönen 2015, 222, 243.)

Kuten monet muutkin psykoterapiaan kehitetyt menetelmät, myös dialektisen käyttäytymisterapian menetelmiä voidaan soveltaa psyykkisten häiriöiden hoidon ulkopuolelle, kuten työnohjaukseen. Dialektinen työskentelytapa omassa työnohjausmetodissani on jonkin ilmiön, kuten työn sisällön tai työyhteisön, tutkimista ”kolikon molemmilta puolilta”. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa näkökulman laajentamista joko–tai-ajattelusta kohti sekä–että-ajattelua.

Jos ohjattava haluaa pohtia vaikkapa motivaatiotaan omaan työhön, voidaan sitä lähteä tutkimaan listaamalla työn voimavara- ja kuormitustekijöitä. Käytännössä tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjoittamalla kahteen sarakkeeseen vastakkaisia ominaisuuksia ja määritelmiä, joita niihin liittyy. Voimavara- ja kuormitustekijöiden konkreettinen listaaminen voi auttaa ohjattavaa oivaltamaan, mitä hänen tulisi pyrkiä muuttamaan ja vähentämään, mitä suojelemaan tai lisäämään omassa elämässään. Tällainen pohdinta on usein arjen valintojen kartoittamista; yhtäältä tekemisten, vastuiden ja velvollisuuksien punnitsemista, toisaalta positiivisten asioiden huomaamista ja vahvistamista sekä kiitollisuuden opettelua. Joissain tilanteissa dialektinen pohdinta saattaa johtaa

suurempiinkin elämänmuutoksiin, kuten työpaikan, ammatillisen fokuksen tai jopa ammatin vaihtamiseen. Dialektista työskentelyä voidaan hyödyntää niin sanottujen pirullisten ongelmien selvittämisessä tai hankalien päätösten tekemisessä pohtimalla rinnakkain tilanteeseen liittyviä riskejä ja haittoja tai etuja ja mahdollisuuksia.

Dialektisen menetelmän tavoite on tarkastella reflektiivisesti realiteetteja ja mahdollisuuksia (realistinen optimismi). Kun niitä listataan rinta rinnan, alkavat asian eri polariteetit keskustella keskenään, mikä toimii hyödyllisenä harjoitteena kohti integroitunutta ja systeemistä ajattelua. Parhaimmillaan dialektinen työskentely auttaa ohjattavaa näkemään tilanteen vähemmän mustavalkoisena ja vahvistaa hänen omaa toimijuuttaan ja kokemustaan siitä, että voi vaikuttaa omaan elämäänsä (autonomian kokemus). Kirjoittamisella voi olla myös etäännyttävä vaikutus, jolloin käsiteltäviä asioita voi tutkia objektiivisesti. Objektiivisuus on tärkeä työkalu muun muassa tunnesäätelyn harjoittelemisessa ja elämänhallinnan tunteen säilyttämisessä.

Tämän tutkimuksen interventioissa ei käytetty dialektisen kirjoittamisen menetelmää, mutta käytännössä dialektisuus näyttäytyi keskustelun rakenteena näennäisiä paradokseja, kuten realistista optimismia pohdittaessa. Reflektiivisen kirjoittamisen tehtävässä oli myös dialektisia elementtejä, vaikka dialektisuus ei ollut siinä päätavoite.

### *Draamalliset harjoitteet*

Erilaiset draamalliset menetelmät voivat olla joskus hyödyksi, jos ohjattavan on vaikea ilmaista tunteitaan tai asettua toisen asemaan. *Gestalt*-terapiaan perustuvia *tuolitekniikoita* käytetään psykoterapiassa erityisesti vaikeiden ja keskeneräisten hylkäämis-, laiminlyönti-, kaltoinkohtelu- ja traumakokemusten käsittelemisessä (Elliott ym. 2004), mutta niitä voidaan käyttää työnohjauksessa myös esimerkiksi konfliktitilanteiden tai epäasiallisen kohtelun kokemusten käsittelyyn.

*Kahden tuolin tekniikka* on harjoitus, jossa ohjattavaa vastapäätä asetetaan tyhjä tuoli. Ohjattava kuvittelee tuolille valitsemansa henkilön, johon hänellä on tavalla tai toisella ristiriitainen tai haastava suhde. Harjoitus antaa mahdollisuuden ilmaista tunteita ja ajatuksia turvallisesti kuvittelulle henkilölle ilman, että tunteiden purkamisesta aiheutuu vahinkoa esimerkiksi omalle työsuhteelle. Ohjattava saattaa esimerkiksi puhua suoraan, miten toinen on loukannut häntä tai kuinka häntä on vähätelty tai ymmärretty väärin. Kahden tuolin harjoitus käydään jälkikäteen läpi yhdessä työnohjaajan kanssa, jolloin työnohjaaja validoi ja muotoilee uudelleen kertomuksen

takaisin ohjattavalle. Harjoitus antaa mahdollisuuden löytää tilanteeseen uudenlaisia tarkastelukulmia ja tekee tilaa ohjattavan omien rajojen ja tunnesäätelyn vahvistamiselle.

Joskus konfliktoituneissa työyhteisöissä voi olla hyödyksi tehdä *roolinvaihtoharjoitus*. Tällöin konfliktin osapuolet vaihtavat istumapaikkaa ja roolia keskenään. Harjoitus voi kuitenkin olla joskus liian haastava, mikäli konflikti on akuutissa vaiheessa tai osapuolilla ei ole motivaatiota selvittää sitä. Harjoitusta on siis käytettävä erittäin harkiten ja ainoastaan, jos ongelman selvittämiseen ei päästä käsiksi keskustelun keinoin. Roolinvaihtoharjoitus voi parhaimmillaan lisätä osapuolten välistä empatiaa ja kykyä hahmottaa tilanteen kompleksisuutta.

Draamallisia tekniikoita voi muokata myös siten, että puhumisen sijaan kirjoitetaan toiselle osapuolelle kirje. On tärkeää korostaa, että kirjettä ei ole tarkoitus lähettää, vaan se on reflektioharjoitus. Erityisesti kirjeen kirjoittaminen voi olla hyödyllistä *kahden tuolin tekniikan* variaationa: ohjattava kirjoittaa tunteistaan ja ajatuksistaan kirjeen ja osoittaa sen henkilölle, johon hänellä on hankala suhde.

*Roolinvaihtoharjoituksena* kirjeen kirjoitus voi olla hyödyllinen silloin, kun konfliktin eteen on jo työskennelty pitkään ja yhteistä ymmärrystä on alkanut syntyä. Tällöin toisen osapuolen asemasta käsin kirjoitettu kirje voi olla voimallinen kädenojennus ja tie anteeksiantoon. Tällainen työskentely vaatii ohjattavilta empatiakykyä ja uskallusta tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa asettumatta uhrin asemaan.

Mikäli tutkimusinterventiot olisivat olleet pidempiä, olisivat draamalliset harjoitteet voineet olla toimiva tapa käsitellä ryhmissä esiin nousseita työyhteisön konflikteja. Draamalliset harjoitteet vaativat ryhmältä keskinäistä luottamusta, psykologista turvaa ja riittävän pitkän työpohjausprosessin, jotta aikaa riittää vielä kokemusten purkamiseen ja reflektointiin harjoitusten toteuttamisen jälkeen.

### *Mielikuvaharjoitteet*

Mielikuvaharjoitteilla voidaan työstää erilaisia tilanteita ja ihmissuhteita sekä vahvistaa ohjattavan turvallisuuden kokemusta. Niitä hyödynnetään tehokkaasti muun muassa esiintymisvalmennuksessa, jolloin esiintyjä käy mielessään läpi esitettävää musiikkia ja esitystilannetta (Arjas 2002, 51–57; Arjas 2014, 89–109). Näin hän vahvistaa jo harjoiteltua ohjelmistoa ja samalla valmistautuu psyykkisesti esiintymistilanteen nostattamaan vireytymiseen.

Mielikuvaharjoittelua voidaan käyttää myös ulkoa soittamisen apuna, jotta mieleen rakentuisi ”varmuuskopio” esiintymistilanteen tueksi. Mielikuvaharjoittelun hyödyt ulottuvat myös fyysisen rasituksen pitämiseen kohtuullisena, sillä ne vahvistavat jo opittuja liikeratoja aivoissa. Harjoituksia kannattaa toistaa säännöllisesti, jotta niistä on hyötyä.

Mielikuvin voi työstää myös erilaisia pelkoja ja ahdistusta. Alun perin traumatyöskentelyn tarpeisiin on kehitetty niin sanottuja turva-ankkuriharjoitteita, jotka tukevat potilasta kestäämään voimakkaita tunteita ja lisäävät turvallisuuden tunnetta. Mielikuvaharjoitteissa palataan usein lapsuuteen ja operoidaan varhaisista kokemuksista käsin. (Aalto-Setälä 2021.) Turva-ankkuriharjoitteita voidaan soveltaa myös työnohjauksessa, kuten esimerkiksi kuvittelemalla *oma sisäinen turvapaikka* tai *turvaa tuova henkilö*. Paikat tai henkilöt voivat olla kuvitteellisia, mutta oleellista on, että harjoituksessa ohjattava liittyy niihin turvallisia, miellyttäviä ja rauhoittavia mielikuvia. Mielikuvien sisäinen turvapaikka voi olla vaikka leivinuunin edusta lapsuuden mummolassa, ja turvaa tuovaa henkilöä voi edustaa esimerkiksi myötätuntoinen ystävä tai kollega. Harjoituksen tavoitteena on ehdollistuminen: turvalliseen paikkaan tai henkilöön liittyä kehon rauhallisuus ja mielen levollisuus, ja mitä enemmän taitoa harjoittelee, sitä helpommin on mahdollista tavoittaa optimaalinen kehon- ja mielentila vaativissa tilanteissa.

Mielikuvaharjoitusten avulla voidaan työstää ja käsitellä myös objektisuhteita ja korjata destruktiivisia objektisuhdemalleja konstruktivisempaan suuntaan. Mielikuvien sisäisestä vanhemmasta (objekti) voi harjoittelun myötä rakentua aiempaa myönteisempi, jolloin ohjattavan negatiivinen sisäinen puhe ja projektiot ulkomaailmaan voivat laimentua ja saada tilalleen arvostavia ja myötätuntoisia äänenpainoja. Mielikuvaharjoitteita voi teettää myös ryhmissä tai antaa ohjattaville toteutettavaksi itsenäisesti tapaamiskertojen välillä. Niitä voi myös sisällyttää reflektiivisen kirjoittamisen tehtäviin.

#### **8.6.4 Erityiskysymyksiä orkesterikontekstiin**

Muusikot eivät välttämättä käytä työssään valtavirran työelämän käsitteitä, joten työnohjaajan on hyvä varautua siihen myös ohjaustyössä. Muusikot eivät puhu prosesseista, järjestelmistä, ketteristä menetelmistä tai rajapinnoista, vaan musiikillisesta artikulaatiosta, dynamiikasta, fraseerauksesta, synkronoinnista ja intonaatiosta. Muut työelämän ilmiöt ovat usein alisteisia musiikin tekemiselle ja saattavat jäädä epävirallisiksi kahvipöytäkeskusteluiksi. Sen vuoksi työnohjaajan on hyvä perehtyä riittävästi muusikon työhön ja orkestereiden toimintakulttuuriin,

jotta ongelmien alkujuurille olisi mahdollista päästä. On tärkeää osata sanoittaa muusikon työn ilmiöitä ymmärrettävällä tavalla. Sanat luovat todellisuutta: ilmiöille tarvitaan ymmärrettäviä määritelmiä, jotta niitä voidaan alkaa käsitellä.

Olen koostanut alle keskeisiä kysymyksiä, jotka nousivat esiin interventioissa ja joita työnohjaaja voi halutessaan käyttää tukena orkestereiden kanssa työskennellessään. Työnohjaaja voi esittää kysymyksiä ryhmälle suullisesti ja kirjallisten tehtävien muodossa tai pohtia niitä itse tapaamiskertojen välillä omista päiväkirjamerkinnöissään.

1. Mitkä ovat muusikon työtä rajaavat realiteetit? Kuinka ryhmän jäsenet tulisi ohjata realiteettien äärelle ilman, että työnohjaaja tulee mitätöineeksi heidän kokemuksiaan? Realiteetteja orkesterissa voivat olla esimerkiksi muusikoiden soveltuvuus erilaisiin tehtäviin, työskentelyn tehokkuus ja ajankäyttö sekä eri partituurirooleihin<sup>99</sup> sisältyvät oikeudet ja velvollisuudet.
2. Kuinka työnohjaaja voisi tukea ryhmää sen hyvinvointia edistävien muutosten tekemiseen, erilaisten näkökulmien sovittamiseen ja realiteettien hyväksymiseen (*työryhmätilan* rakentuminen)?
3. Mitä konkreettisia kehittämisen mahdollisuuksia orkestereissa on? Mitä voisi ja tulisi muuttaa käytännön työssä?  
Mitä muusikoiden olisi mahdollista hyväksyä orkesterityöhön oleellisesti kuuluvina elementteinä? Mikä on tradition ja työhyvinvointia kehittävän muutoksen välinen dynamiikka? Kumpaa tulisi milloinkin ensisijaisesti palvella tai edistää? Minkälaista työskentelykulttuuria tulisi edistää ja mitä heikentää?
4. Minkälaisia sosiaalisia hierarkioita orkesterissa on nähtävissä virallisen hierarkian lisäksi? Toimiiko yhteisön hierarkia työkaluna, jota on tärkeää suojella? Voiko hierarkiasta tulla selitys jollekin sellaiselle ilmiölle, johon ei saada otetta tai jota on vaikea sanoittaa (kuten arvostuksen kokemuksen puute)? Mikä on ja mikä ei ole tervettä hierarkiaa? Ilmeneekö yhteisössä vallankäyttöä tai epäasiallista kohtelua?

---

<sup>99</sup> Jokaisella orkesterin muusikolla on partituurin määrittelemä rooli, jota tulee noudattaa. Partituurissa eli orkesteriteoksen kokonaisnuotinnoksessa on jokaiselle instrumentille tai stemmalle kirjoitettu itsenäinen osuus, rooli. Osa soittajista, kuten vaski- ja puupuhaltajat, lyömäsoittajat, harpistit ja kosketinsoittajat, soittavat yleensä kukin omaa stemmaansa, kun taas jousisoittajat (1. viulut, 2. viulut, alttoviulut, sellot, kontrabassot) soittavat tavallisesti samaa stemmaa koko soitinsektion voimin. Myös jousisoitinsektioiden sisällä voi olla erilaisia partituurirooleja, jos sektion äänenjohtaja tai äänenjohtajat on sävellyksessä eriytetty soittamaan partituuriin kirjoitettuja sooloja, jotka poikkeavat yhteisestä stemmasta.

5. Mitä voimavaroja työyhteisössä halutaan vahvistaa? Miten se tapahtuu koko orkesterin, yksittäisten sektioiden tai työnohjausryhmien tasolla?
6. Kuinka voidaan rakentaa työnohjausryhmän jäsenten välistä empatiaa, ymmärrystä ja myötätuntoa? Miten keskenään erilaiset ja ristiriitaiset toiveet sovitetaan? Miten toivetta tulisi priorisoida ja millä perusteella?
7. Kuinka muusikot voivat edistää keskinäistä arvostusta ja työssä kehittymisen mahdollisuuksia orkesterissa? Tunnistetaanko muusikoiden ja ryhmien sisäinen potentiaali ja kehittymisen halu? Tukevatko olemassa olevat rakenteet ja toimintakulttuuri myönteistä kehitystä, vai tarvitaanko rakenteiden uudelleenmuotoilua (tämä ei usein ole mahdollista työnohjauksessa)?



## 9 Johtopäätökset

Olen kehittänyt muusikoille suunnatun työnohjausmetodin. Kyseessä on samaan aikaan sekä muusikoiden työhyvinvointiin liittyvä kehittämishanke että tutkimus, joka tuotti laadullista tutkimustietoa muusikon työn haasteista ja kuormitustekijöistä suomalaisissa sinfoniaorkestereissa.

Olen toteuttanut tutkimukseni ja päätyntä tässä luvussa esittelemiini johtopäätöksiin haastattelu- ja interventiotutkimuksen keinoin. Tutkimukseen osallistui yhteensä 22 muusikkoa: yksilöhaastatteluihin osallistui 11 muusikkoa kolmesta eri orkesterista, ja työnohjausinterventioihin osallistui kaksi ryhmää eri orkestereista (yhteensä 11 muusikkoa). Kummallekin ryhmälle tarjottiin viisi 90–120 minuuttia kestävästä ryhmätyönohjauskertaa, joihin sisältyi keskustelun lisäksi erilaisia toiminnallisia harjoitteita ja joka tapaamiskerran jälkeen palautettavia reflektiivisen kirjoittamisen tehtäviä. Kumpikin orkesteri osallistui muusikon työn voimavara- ja kuormitustekijöitä käsittelevälle luennolleni. Orkesterista, joka osallistui luennolle ennen työnohjausinterventiota, ilmoittautui enemmän ja nopeammin muusikoita työnohjaukseen kuin toisesta orkesterista, joka sai luennon vasta intervention jälkeen.

Tarkastelen tässä luvussa tutkimuskysymyksiäni lopullisen työnohjausmenetelmän näkökulmasta. Alalukuja 9.1 ja 9.5 ohjaavat toinen tutkimuskysymykseni. Kuvaan luvussa 9.1 tiiviisti kehittämäni työnohjausmetodin ja luvussa 9.5 sitä, mitä oli muusikoiden työnohjaus tässä kehittämistyössä. Työnohjausmetodi esitellään kokonaisuudessaan luvussa 8.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni koski orkesterityön toimintakulttuurin erityispiirteitä ja orkesterimuusikoiden kokemia voimavara- ja kuormitustekijöitä työssä. Tarkastelen näitä kysymyksiä alaluvussa 9.2. Haastatteluaineisto on toiminut työnohjausmetodin kehittämisen lähtökohtana. Haastatteluihin osallistuneiden muusikoiden vastaavat kokemukset on koottu lukuihin 5.1 ja 5.2.

Alaluvut 9.3 ja 9.4 liittyvät kolmanteen tutkimuskysymykseen. Luku 9.3 käsittelee työnohjausinterventioiden käytännön toteutusta, kuten työnohjausprosessin pituutta ja sisältöä, sekä interventioiden vaikutuksia muusikoiden koettuihin voimavaroihin, kuormitustekijöihin ja yleiseen työhyvinvointiin. Luku 9.4 käsittelee omaa rooliani orkesterisubstanssin tuntevana ja muusikkotaustaisena työnohjaajana.

Näiden johtopäätösten perusteella olen nostanut esiin tekijöitä, joiden huomioon ottamisesta voi olla hyötyä, kun muusikoille järjestetään työnohjausta. Lukuun 10 olen koonnut suosituksia ja ehdotuksia niistä orkesterimuusikoiden työhyvinvointiin liittyvistä rakenteellisista asioista, joita ei ole mahdollista ratkaista työnohjauksen keinoin.

## 9.1 Työnohjausmetodini pähkinäkuoressa

Kehittämäni työnohjausmetodin viitekehys on systeemis-psykodynaaminen, ja käytän työssäni myös kognitiivisen lyhytterapian menetelmiä. Kehittämäni työnohjausmetodi perustuu pitkälti jo olemassa oleviin työnohjaus- ja lyhytterapiamenetelmiin, joita olen tässä tutkimuksessa soveltanut ja muokannut uuteen kontekstiin orkesterimuusikoiden työyhteisöissä. Työnohjausmetodini on keskusteluun nojaava työn ja työhyvinvoinnin kehittämisen muoto, jossa tavoitteena on tutkia yksilön ammatillista identiteettiä, arvoja ja työyhteisön toimintakulttuuria ja löytää yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja kehittää niitä. Toimin ryhmässä ohjattavien keskinäistä prosessia kannattelevana ja keskustelua fasilitoivana osapuolena, en valmiiden ratkaisujen esittäjänä.

Työnohjausmetodissani on viisi avainelementtiä: itsemyötätunto, toivo, realistinen optimismi, viisaus ja resilienssi. Metodini on dialogivetoinen, mutta se sisältää myös toiminnallisia menetelmiä, joita suosittelen käyttämään tilannekohtaisesti harkiten. Toteuttamissani interventioissa toiminnallisia menetelmiä oli neljä: taidekuvien käyttö, *”organization in the mind”* -kuvan piirtäminen, arvotyöskentelytehtävä ja reflektiivinen kirjoittaminen. Toiminnalliset tehtävät ovat metodissani työkalu jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, eivät ajantäytettä tai hankalien asioiden käsittelyn välttämistä. Näitä tavoitteita voivat olla yhteisön systeemitasoinen ymmärrys, ryhmän keskinäisen luottamuksen rakentuminen ja itsereflektion harjoittaminen.

Käyttämäni taidekuvat toimivat erityisesti työnohjausprosessiin virittävinä tehtävinä ensimmäisissä tapaamisissa, kun ohjattavat esittelivät itsensä ja kertoivat, miksi he olivat kiinnostuneet osallistumaan tutkimukseen ja minkälaisia ajatuksia ja toiveita he toivat mukanaan ryhmään. Piirtämisen tavoite oli auttaa ohjattavia hahmottamaan itsensä osana organisaatiota. Piirtämisellä voidaan hahmottaa omaa positiota ja sen dynamiikkaa sekä suhteita, jännitteitä, rajouksia, oikeuksia ja velvollisuuksia yhteisössä. Reflektiivisen kirjoittamisen tehtävä perustui kolmiulotteiseen viisausmalliin (Ardelt 2003), joka tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia ja näkökulmia oman sisäisen viisauden hahmottamiseen ja kehittämiseen. Kirjoitustehtävän

ensimmäinen tavoite oli työnohjausmetodiin kuuluvana osana haastaa ohjattavia pohtimaan ja reflektoidaan kokemuksiin muusikon ammatissa ja omissa työyhteisöissä sekä auttaa ohjattavia sanoittamaan sisältään kumpuavaa, jo olemassa olevaa implisiittistä viisauttaan eksplisiittiselle tasolle. Kokemuksien ja ajatuksien saattaminen kirjalliseen muotoon vaatii toisenlaista prosessointia kuin vapaa keskustelu ryhmässä. Kirjoitustehtävän toinen tavoite oli kerätä osallistujilta kirjallista aineistoa työnohjauksen vaikuttavuudesta. Arvotyöskentelytehtävän tavoite oli auttaa ohjattavia pohtimaan, mikä heille on tärkeää ja tavoittelemisen arvoista, minkä eteen kukin haluaa ponnistella ja kuinka he haluavat toimia suhteessa muihin ihmisiin ja ympäristöönsä.

Pidän tärkeänä, että muusikoiden työnohjaukseen liitetään riittävästi tiedon jakamista inhimillisistä psykologisista ja sosiaalisista ilmiöistä, jotta työhyvinvointia heikentäviin asioihin voidaan puuttua ja hyvinvointia voidaan ajoissa edistää. Työnohjausmetodiini sisältyvä psykososiaalinen edukaatio voi tarjota työkaluja yhteisössä olevien ilmiöiden tunnistamiseen ja työstämiseen.

Työnohjausmetodini päätavoite on tukea muusikoita vahvistamaan *myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* positiota (K3) ja tunnistamaan itsessään tätä positiota mahdollistavia, jo olemassa olevia voimavaroja. Myötätuntoisen, hyvää tekevän minän positiossa henkilö toimii yhteisöä rakentavana, muita huomioivana ja kunnioittavana sekä yhteisön muiden jäsenten yksilöllistä potentiaalia arvostavana kollegana ja työntekijänä (ks. lukuja 6.2.3 ja 8.4.2). Positiiossa ilmentyvät tietoinen myötätunnon osoittaminen ja psykologisen turvan luominen – kokonaisvaltainen halu tehdä hyvää omissa toimintaympäristössä. *Myötätuntoisen, hyvää tekevän minän* position saavuttamista edistää henkilökohtaisten tiedostamattomien ja defensiivisten prosessien työstäminen realiteettihakuisesti kohti tietoista tasoa. Käytännössä kyseessä on yksilön kehittynyt kyky kohdata ristiriitoja ja vaikeita tunteita itsessään ja ympäristössään sekä sovittaa ne mielekkäästi ja tasapainoisesti yhteisöä palvelevaksi voimaksi.

## 9.2 Hierarkia ja valtasuhteet

Orkesterin hierarkia ja valtasuhteet herättivät työnohjaukseen osallistuneissa ryhmissä paljon keskustelua ja tunteita, ja siksi olen nostanut ne keskeiseksi osaksi johtopäätöksiäni. Ryhmissä oli muusikoita useista eri soitinryhmistä ja kaikista erityyppisistä työtehtävistä (soolosoittaja, äänenjohtaja, varaäänenjohtaja ja tuttuosoittaja). Hierarkiasta puhuminen ryhmissä osoittaa, että orkesterin sisäisistä valtasuhteista ja vallankäytöstä, niiden reflektomisesta, suosikkijärjestelmistä

sekä johtaja- ja työntekijätaidoista tulisi käydä aiempaa avoimempaa keskustelua organisaation kaikilla tasoilla ja koko orkesteri-instituutiossa, jotta orkestereiden toimintakulttuuria voitaisiin edelleen kehittää. Työnohjaus voi osaltaan olla näiden aiheiden purkamiseen oivallinen paikka ja voi tukea muusikoiden valmiuksia ja toimijuutta viedä asiaa käsiteltäväksi organisaatiotasolle, vaikka työnohjaus ei yksin riitäkään hierarkkisten kysymysten ratkaisuksi.

Korostan, että tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoitus ei ole murentaa tarvittavaa hierarkiaa ja keskeisiä valta-asetelmia (esihenkilö–työntekijä, äänenjohtaja–tuttisoittaja, muusikko–kapellimestari) vaan tarkastella ilmiöitä uteliaasti ja refleктоivan kriittisesti. Traditionaalisia rakenteita on uskallettava aika ajoin koetella, vaikka ne säilytettäisiin sellaisenaan tai niitä muokattaisiin vain joiltakin osin.

### 9.2.1 Äänenjohtajat ja tuttisoittajat

Tutkimukseni perusteella voin todeta, että muusikoilla on kokemusta sekä hyvästä että huonosta johtamisesta sektioiden sisällä. Osa orkestereiden työskentelyn tehokkuudesta perustuu siihen, että musiikillisista ja ilmaisullisista asioista ei juurikaan neuvotella, vaan muutokset tehdään nopeasti ja jokaisen muusikon oletetaan sopeutuvan niihin. Tämä ei välttämättä ole autoritääristä johtamista, sillä hierarkkinen johtaminen voi olla myös työntekijöiden osaamista kunnioittavaa ja palvella tarkoitusta niin, että siitä ei aiheudu työntekijöille pahoinvointia. Tällöin voidaan puhua ennemminkin *palvelevasta johtajuudesta*<sup>100</sup> hierarkkisessa rakenteessa, jolloin hierarkian tarkoitus ei ole pönkittää kenkään statusta ja valtaa vaan varmistaa työrauha ja sujuvuus.

Vaikka esihenkilöt ovat avainasemassa organisaation toimintakulttuurin kehittämisessä (esim. Juuti 2018), voidaan myös työnohjauksessa vahvistaa muusikoiden henkilökohtaisia ja sektioiden yhteisiä työelämätaitoja siihen suuntaan, että hierarkiaa ei koettaisi niin ongelmallisena kuin nyt. Orkesteriyhteisöissä – ja työnohjaustilanteissa – on mahdollista pohtia, kuinka jokainen asemastaan riippumatta voisi kokea arvostusta ja mielekkyyttä työtehtävässään niin, ettei se olisi ainoastaan joidenkin muusikoiden etuoikeus. Tämä voisi vähentää hierarkiaan kohdistuvia jännitteitä ja

---

<sup>100</sup> Palvelevalla johtajuudella tarkoitetaan johtajan tai esihenkilön (tässä tapauksessa myös sektion äänenjohtajan) kykyä rakentaa työntekijöitä energisoiva työskentelyilmapiiri, tukea työntekijöiden ammatillista potentiaalia ja kasvua sekä mahdollistaa ensisijaisesti yhteisön jäsenten työssä onnistuminen, ei oman uran ja statuksen edistäminen. Palveleva johtaja on tehnyt tietoisien valinnan uskoakseen toisen ihmisen kykyihin, motivaatioon ja potentiaaliin (Laub 2018, 83).

muusikoiden välistä kateutta, jolloin hierarkia työn sujuvuutta palvelevana rakenteena voitaisiin edelleen perustellusti säilyttää.

Kaikkien soittajien esihenkilö on yleensä apulaisintendentti tai orkesteripäällikkö, ja hänellä saattaa olla isoissa sinfoniaorkestereissa yli sata alaista. On inhimillisesti ajateltuna haastavaa, että yhdellä ihmisellä on niin paljon johdettavia ja vastuuta sadan muusikon työhyvinvoinnista kompleksisine ilmiöineen. Tällä hetkellä äänenjohtajan tehtäviin ei virallisesti kuulu henkilöjohtaminen, mutta suuri joukko muusikoista pitää tärkeänä myös ei-musiikillisten johtamistaitojen hallintaa ja kehittämistä orkestereissa. Näitä aiheita haluttiin myös reflektoida työnohjausinterventioissa.

Rivimuusikoille saattaa olla epäselvää, kenen vastuulla – äänenjohtajan vai apulaisintendentin – on ottaa vaikeita henkilökysymyksiä käsiteltäväksi. Tällaisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi toistuvat sektioiden sisäiset ja väliset vuorovaikutuksen hankaukset, musiikillista yhteistyötä estävät tai huomattavasti vaikeuttavat teknis-taiteelliset erimielisyydet, konfliktit ja epäasiallinen kohtelu sekä joskus yksittäisen muusikon soittotaidolliset haasteet, jotka heijastuvat koko sektioon.

Koska äänenjohtajilla ei ole virallista esihenkilöasemaa, ei heiltä sen vuoksi voi edellyttää henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä, vaikka heidän mielipidettään voidaankin kuulla tapauskohtaisesti. Silloin tällöin sektion äänenjohtaja joutuu selvittämään sektion sisäisiä haastavia henkilökysymyksiä, ja samaan aikaan sektion tulisi säilyttää työrauha harjoitus- ja konserttityöskentelyssä. Tämä voi olla äänenjohtajalle erittäin kuormittava tilanne etenkin, jos samalle viikolle sattuu isoja soolotehtäviä. Hallinnolliset esihenkilöt ovat harvoin seuraamassa orkesteriharjoituksia alusta loppuun saakka, eikä heiltä sen vuoksi voi edellyttää, että he olisivat täysin tietoisia, mitä kaikkea harjoitusten aikana tapahtuu. Kyseiset asiat voivat nousta käsiteltäviksi työnohjauksessa, ja niihin on osittain mahdollista löytää ratkaisuja työnohjauksen keinoin, vaikka tilanteessa vaaditaan yleensä kokonaisvaltaista lähestymistapaa myös työnantajan ja esihenkilöiden taholta.

Tämä tutkimus osoittaa, että muusikot ovat motivoituneita ja halukkaita pohtimaan, kuinka työelämätaitoja ja palvelevaa johtajuutta voitaisiin käytännön arjessa kehittää. Kuten tutkimuksissa on esitetty, palvelevan johtajuuden on havaittu edesauttavan työntekijöiden kokemaa työn imua ja työssä jaksamista (Kaltainen & Hakanen 2020) sekä vähentävän työssä tylsistymistä (Harju ym. 2018). Hyvästä johtamisesta ja työelämätaidoista saavutettujen hyötyjen voidaan olettaa vaikuttavan suotuisasti koko työyhteisön ammatilliseen kehittymiseen, hyvinvointiin ja ilmapiiriin.

## 9.2.2 Kapellimestarit

Orkestereiden hierarkkiseen johtamistapaan on liitetty perinteisesti mielikuvia kapellimestarin yliverlaisesta karismaattisuudesta ja auktoriteetista (Ropo & Sauer 2007; Koivunen 2003, 14–15). Moni muusikko saattaa miettiä, minkälainen ihminen kapellimestari on ilman puikkoa ja koroketta tai mitä tämän ammatillisen roolin taakse kätkeytyy, sillä kapellimestari voi harvoin näyttää inhimillistä haavoittuvuuttaan orkesterin edessä.

Muusikoiden ja kapellimestarin välille rakentuvaa suhdetta voidaan tarkastella myös objektisuhteena. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että kapellimestareista puhuttaessa aiheeseen liittyy jonkin verran mystisyyttä. Kokemukseni mukaan on mahdollista, että kapellimestareita saatetaan kunnioittaa, pelätä tai jopa vihata, mutta yhtä lailla heitä ihailaan ja halutaan miellyttää. Joskus muusikot saattavat käydä jopa keskinäistä kilpailua kapellimestarin suosiosta. On tämän tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavaa ja merkille pantavaa, että jälkimmäisen intervention lopussa ohjattavat alkoivat vielä pohtia ylikapellimestarin roolia ja sitä, miltä tuntuisi, jos hän olisi ollut työnohjauksessa mukana. Työnohjausprosessin loppuminen saattaa joskus nostaa ohjattavissa esiin vaikeita asioita, joita he haluavat tuoda vielä esiin, jotta kyseiset asiat eivät jäisi käsittelemättä. Kysymys kapellimestarin läsnäolosta saattoi siis olla tälle ryhmälle suurempi mielensisäinen objektisuhde kuin prosessin aikana ilmeni.

Vuosisataisen tradition mukaan kapellimestari on ollut orkesterille auktoriteetti: se, mitä tahtipuikosta näkyy, on laki. Vaikka olisi loogisesti mahdollista haastaa kapellimestaria, on se kokemukseni mukaan kuitenkin tehty sosiaalisesti usein mahdottomaksi. On kapellimestareita, jotka eivät hyväksy haastamista tai vastustamista lainkaan, tai tilanne saattaa johtaa näennäisestä yhteisymmärryksestä huolimatta hiljaiseen syrjintään, ärtymykseen tai passiivisaggressiivisuuteen kyseistä muusikkoa kohtaan. Yhtä lailla on kapellimestareita, jotka pyrkivät avoimeen dialogiin muusikoiden kanssa ja haluavat tietoisesti tulla mahdollisimman usein alas kapellimestarikorokkeelta ”muusikoksi muusikoiden joukkoon”. Myös muusikko voi kohdella kapellimestaria epäasiallisesti esimerkiksi kieltäytymällä toistuvasti tekemään, mitä kapellimestari pyytää.

Tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi muistuttaa lapsen tarvetta kohdata oman vanhemman hyväksyvä katse (ks. lukua 3.2). Muusikko voi kokea kapellimestaria kohtaan kiintymystä ja ihailua, mutta myös vihaa ja halua kapinoida – samalla tavalla kuin lapsi kokee ambivalentteja tunteita omaa

vanhempaansa kohtaan. On mahdollista, että mitä suurempi valtaetäisyys<sup>101</sup> muusikon ja kapellimestarin välillä on, sitä latautuneempaa ja destruktiivisempaa tämä objektisuhde voidaan kokea, jolloin muusikon kokemusmaailmassa kapellimestari on välinpitämätön, hylkäävä tai ankara objekti. Muusikko saattaa esimerkiksi pohtia, kuinka kapellimestari hänet näkee, pitääkö kapellimestari hänestä ja kelpaako hän muusikkona tälle. Jos muusikko epäonnistuu konsertissa, hän saattaa vältellä kapellimestarin kohtaamista ja jännittää tämän suhtautumista häneen. Eriävien mielipiteiden esittäminen ja kapellimestarin toiveista poikkeavien musiikillisten tulkintojen toteuttaminen – siis yksittäisen muusikon autonomian ilmaisut – eivät aina ole toivottuja tai suotavia orkesteriyhteisössä. Oletan, että mikäli valtaetäisyys on suuri, tällaiset tilanteet saattavat herättää muusikossa ambivalenttia ahdistusta: ”Saanko olla yksilö ja onko minulla oikeus tuoda esiin taiteellista vapauttani, vai voiko kapellimestari halveksia tai kyseenalaistaa tulkintaani?”<sup>102</sup> Yhtä lailla, jos muusikon ja kapellimestarin välille rakentuu konstruktivinen objektisuhde (kapellimestari hyväksyvänä, arvostavana, luottamusta osoittavana objektina), mikä mahdollistaa psykologisen turvan kehittymisen, muusikolta vapautuu todennäköisesti paljon taiteellista ja taidollista potentiaalia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän puolesta puhuvat monet tässäkin aineistossa esitellyt muusikoiden sitaatit.

Muusikon ja kapellimestarin välinen objektisuhde on kuitenkin aina kahden kauppa. Sama kapellimestari voi herättää eri muusikoissa hyvin erilaisia tunteita. Jos muusikolla on ollut etäinen suhde omiin ensisijaisiin hoitajiinsa lapsena ja hänen emotionaaliset tarpeensa ovat jääneet joiltakin osin täyttymättä, saattaa hän kokea kapellimestarin valtaetäisyyden erityisen ahdistavana. Kapellimestarin aggressio sen sijaan saattaa olla erityisen ahdistavaa sellaiselle muusikolle, jolla on traumaattisia kokemuksia oman vanhemman aggressiosta. Tällöin halu miellyttää ja välttää konflikteja orkesterityössä saattavat muodostua turvalliseksi työtavaksi, jotta ei joutuisi kapellimestarin silmätikuksi (ankara tai halveksiva objekti). Jollekin sen sijaan valtaetäisyys ei tunnu ongelmalliselta, mikäli lapsuuden objektisuhde on ollut turvallinen ja rakastava ja lapsi on saanut kokea tullessa hyväksytyksi myös puutteineen. Turvallinen kokemus jatkuu usein aikuisuuteen,

---

<sup>101</sup> Valtaetäisyydellä tarkoitetaan vallan jakautumista yhteiskunnassa (tässä tapauksessa työyhteisössä). Korkea valtaetäisyys ilmenee hierarkioina ja näiden valtarakenteiden kyseenalaistamattomuutena. Matalan valtaetäisyyden yhteiskunnissa/yhteisöissä hierarkiaa voidaan kyseenalaistaa, ja niissä pyritään kohti vallan tasapuolisempaa jakautumista.

<sup>102</sup> Monessa taustatutkimuksessa (esim. Vervainioti & Alexopolus 2015), joita esittelin luvussa 2, on yhtenä keskeisenä muusikoiden stressitekijänä nostettu esiin taiteellisen integriteetin puute.

jolloin yksilön ei tarvitse toistuvasti varmistella, onko hän riittävän hyvä ja arvostettu muiden silmissä.

Kapellimestari luo myös oman objektisuhteensa muusikoihin, ja kapellimestarin omat sosiaaliset positiot näkyvät monenkirjavina käytäntöinä. Kapellimestarin oma epäonnistumisen pelko (arvoton minä) saattaa ilmetä esimerkiksi tarpeettomana perfektionismina tai ylimielisyytenä, kun taas toisaalta kapellimestarin joukkoon kuulumisen halu (ryhmäminuus; ryhmän hyväksyntää kaipaava minä) voi näyttäytyä tarpeena miellyttää muusikoita ja joustaa liikaakin omista taiteellisista näkemyksistä. Kapellimestarista voi tulla myös muusikoiden manipuloinnin kohde varsinkin, jos hänellä ei ole vielä paljon kokemusta tai vakiintunutta asemaa.

Muusikoiden puheessa nousi tässä tutkimuksessa esiin, että he arvostavat suuresti kapellimestareita, joilla on kamarimuusikkomainen, keskustelevan läheinen suhde orkesteriin. Tämä kuvastaa kapellimestarin ja orkesterin välistä matalaa valtaetäisyyttä. Kyse ei ole siitä, etteikö kapellimestari saisi toimia tehtävässään ja johtaa orkesteria soittamaan yhdessä hänen taiteellisten linjojensa mukaisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan siitä, että hän kohtelee muusikoita arvostavasti yhdenvertaisina yhteistyökumppaneina ja ottaa huomioon myös muusikoiden ideoita näiden tavoitteiden edistämiseksi. Myös kapellimestareiden olisi tärkeää reflektoida motiivejaan; työskentelevätkö he ensisijaisesti itseään ja uraansa varten vai onko myös orkesterilla jaettu omistajuus taiteelliseen lopputulokseen?

Kapellimestarit ovat vuosien saatossa käyttäneet valtaansa myös väärin ja syyllistyneet epäasialliseen kohteluun, olivatpa muusikoiden objektisuhteet minkälaisia tahansa. Objektisuhdeteoria on vain yksi tapa tarkastella muusikon ja kapellimestarin välistä suhdetta, jolloin olen tietoisesti rajannut ulkopuolelle työturvallisuuslainsäädännön, viralliset menettelytavat ja orkesterin toimintakulttuuriin liittyvät tekijät. Todellisuudessa ainakin nämä kaikki edellä mainitut tekijät on otettava huomioon työelämää kehitettäessä, sillä orkesteritkaan eivät ole inhimillisistä työelämän ilmiöistä vapaita.

Monet muusikot muistavat professori Jorma Panulan legendaarisen lausahduksen vuosien takaa: ”Auta, älä häiritse!”. Tämä ilmaisu kuvastaa mielestäni palvelevan johtajuuden ideaa kapellimestarin työssä. Vaikka kapellimestarikoulutuksessa on jo tehty ja tehdään paljon hienoa työtä, uskon, että kapellimestarit ja kapellimestariopiskelijat voisivat hyötyä substanssin



kehittämisen lisäksi johtamiskoulutuksesta, jossa keskitytään psykologisiin ja sosiaalisiin lainalaisuuksiin sekä palvelevan johtamisen periaatteisiin.

### 9.3 Johtopäätökset työnohjausmetodin toteuttamisesta

Aloin suunnitella ja hahmotella omaa työnohjausmetodiani jo ennen ensimmäisten interventioiden alkua. Suorittamani työnohjaaja- ja lyhytterapiakoulutukset ovat antaneet minulle sekä teoreettista että metodologista osaamista, mutta oma työnohjausmetodini on hioutunut myös tutkimuksen ulkopuolisessa työnohjaustyössäni muusikoiden ja taiteilijoiden parissa. Työnohjaajana nojaudun vahvasti tutkimukselliseen ja teoreettiseen perustaan, mutta pyrin ohjaustyössä soveltamaan teorioita mahdollisimman käytännönläheisellä tavalla harkittua ja tarkoituksenmukaista psykososiaalista edukaatiota unohtamatta.

Työnohjausmetodin kehittäminen vaati minulta työnohjaajana ja tutkijana jatkuvaa reflektiota ja omaa työnohjausta. Aiheet, joista interventioihin osallistuneet muusikot halusivat puhua, olivat minulle erittäin tuttuja, mutta en ollut käsitellyt niitä koskaan työnohjauskontekstissa muusikkona toimiessani. Interventioiden kuluessa jouduin pohtimaan erilaisten menetelmällisten työkalujen sovittamista itselleni tuttuihin teemoihin. Metodini kannalta tämä vaati jatkuvaa objektiivisuuden hiomista. Keskeiseksi menetelmäksi työnohjausmetodissani osoittautui hieman yllättäen reflektiivisen kirjoittamisen tehtävä, jossa ohjattavat saivat tutkia työtään ja ammatillista identiteettiään kolmiulotteisen viisusmallin pohjalta. Myös hyväksymis-omistautumisterapiaan pohjautuva arvotyöskentely oli saamani palautteen mukaan monille ohjattaville käytännöllinen työkalu pohtia omia tavoitteitaan ja tutustua toivon ja resilienssin avainelementteihin.

Yksi keskeisistä tutkimuskysymyksistäni oli, hyötyvätkö muusikot heille räätälöidystä työnohjauksesta. Saamani palautteen mukaan suurin osa muusikoista koki saavansa työnohjauksesta työkaluja omaan toimintaansa, ajatteluunsa ja arkeensa. Työnohjauksella näytti olevan myös myönteisiä vaikutuksia muusikoille oman minäkuvan, uskomusten ja tunnereaktioiden tutkimisessa. Pieni osa muusikoista antoi palautetta, että työnohjaus ei saanut heissä aikaan mainittavaa muutosta. Muutamassa yksittäisessä vastauksessa kävi ilmi, että työnohjaus oli nostanut tietoisuuteen sellaisia negatiivisia ilmiöitä, joita vastaaja ei olisi halunnut tietää. Osa vastauksista oli ambivalentteja; niistä kävi ilmi sekä positiivisia työnohjauksessa tapahtuneita oivalluksia että huomioita prosessin aikana esiin nousseista negatiivisista tunteista, kuten

ärtymyksestä tai riittämättömyydestä. Ryhmissä ilmeni selkeää yksimielisyyttä siitä, että muusikoiden työnohjaajan tulee tuntee työn substanssi hyvin.

Muusikoille kehittämäni työnohjausmetodi on testattu ryhmätyönohjauskontekstissa, mutta sitä voi soveltaa myös yksilötyönohjauksessa. Näkemykseni mukaan metodi on muokattavissa monenlaisiin konteksteihin, esimerkiksi eri musiikkigenrejen parissa työskentelevien muusikoiden ja muiden luovien alojen yhteisöihin sekä työelämään myös musiikkialan ulkopuolella, mikäli työnohjaaja perehtyy alan substanssiin huolellisesti. Tilaaajan näkökulmasta substanssiosaamiseen pohjautuva työnohjaus saattaa olla myös kustannustehokasta: tällöin ei tarvita niin montaa tapaamiskertaa kartoittamaan toimintakulttuurin erityispiirteitä, hiljaista tietoa ja tärkeitä yksityiskohtia, vaan työnohjausprosessissa päästään ketterästi käsiksi keskeisiin teemoihin.

### **9.3.1 Viiden tapaamiskerran työnohjausprosessi**

Päädyin käytännön syistä viiden tapaamiskerran mittaisiin työnohjausprosesseihin. Viisi tapaamista oli toteutettavissa riittävän matalalla kynnyksellä muusikoiden kanssa, joilla ei ollut aiempaa kokemusta ryhmätyönohjauksesta. Viisi kertaa oli myös sopiva pituus testata optimaalista työnohjauksen pituutta, eli sitä, riittääkö aika ylipäätään syvälliseen työskentelyyn ja mitä viidellä tapaamiskerralla on realistista saada aikaan. On mahdollista, että vaatimus sitoutua pidempään kuin viiden tapaamisen prosessiin olisi saattanut heikentää ohjattavien ilmoittautumisaktiivisuutta. Ryhmiin ilmoittautuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja muusikoiden omaan kiinnostukseen työnohjausta kohtaan.

Olin arvioinut muusikoiden motivaation osallistua ja syventyä pitkään työnohjaukseen matalammaksi kuin se käytännössä osoittautui. Molempien interventoiden jälkeen voin keskeisenä tuloksena todeta, että viisi kertaa on lähtökohtaisesti liian lyhyt aika psykodynaamisesti orientoituneelle ryhmätyönohjausprosessille. Tämä kävi ilmi sekä ryhmäkeskusteluissa että reflektiivisen kirjoitustehtävän myötä.

Työnohjausprosessi on luonteeltaan hiljalleen organisoituva, ja pelkästään luottamuksen rakentuminen vie aikaa useamman tapaamiskerran ajan. Ryhmä rakentaa työnohjauksessa luottamusta sekä työnohjaajaan että toisiinsa, ja nämä ovat toisistaan erillisiä ja eriaikaisia prosesseja. Oli havaittavissa, että kummassakaan ryhmässä jäsenten välinen luottamus ei ehtinyt rakentua täysin sellaiselle tasolle, jossa kaikkien osallistujien olisi ollut turvallista tuoda esiin eriäviä

mielipiteitä. Tämä nousi esiin erityisesti ohjattavien reflektiivisen kirjoittamisen tehtävissä, jotka he palauttivat ainoastaan minulle. Ryhmät jäivät prosessien loputtua vielä osittain alkavan ryhmän tilaan, sillä heillä oli tarve hakea keskusteluissaan mieluummin keskinäistä konsensusta kuin haastaa toisiaan rakentavasti. Pääsimme kuitenkin ajoittain lähelle Bionin tarkoittamaa *työryhmätilaa*, ja pidempi prosessi olisi mahdollisesti antanut osallistujille kokemuksen vielä turvallisemmasta ryhmästä, joka kannattelee jäsentensä yksilöllisyyttä ja erilaisuutta ilman pelkoa hylätyksi tulemisesta. Etenkin jälkimmäisessä ryhmässä ymmärryksen ja empatian rakentaminen eri työtehtäviin liittyvistä erilaisista stressitekijöistä jäi kesken.

On selvää, että työnohjaukseen osallistuvat odottavat saavansa tilanteeseensa muutosta sekä yksilö- että yhteisötasolla. Ehdimme viiden tapaamiskerran aikana avata keskeisiä aiheita, mutta kestäviä ratkaisuja ei välttämättä ollut realistista odottaa niin lyhyen prosessin jälkeen. Tämä tuli esiin ohjattavien palautteista yhtäältä haluna jatkaa työnohjausta ja toisaalta joidenkin osoittamana kritiikkinä siitä, että työnohjauksessa ei saanut riittävästi konkreettisia neuvoja tai ratkaisuja.

Pysyvä muutos vaatii aina aikaa pohtia ilmiöitä riittävän monesta eri näkökulmasta sekä ohjattavien aktiivista osallistumista ratkaisujen etsimiseen. On tarpeen jatkossa keskustella ohjattavien kanssa siitä, että työnohjauksen ensisijainen tavoite on antaa ohjattaville työkaluja itsenäisten ja yhteisöllisten ratkaisujen löytämiseksi. Jos kyseessä olisi ollut koulutus- tai luentokokonaisuus, jossa työnohjaaja siirtää tietoa yhdensuuntaisesti ohjattaville, olisi toiminnan luonne ollut erilainen.

### **9.3.2 Työnohjaus interventiona**

Työnohjauksessa on tärkeää rakentaa alusta asti työnohjausryhmän keskinäistä turvallisuutta, jotta ryhmä kestäisi jäsentensä yksilöllisiä pyrkimyksiä ja eriäviä mielipiteitä. Tämä ei ole muusikkoryhmien erityispiirre, vaan koskee kaikkia työnohjauksia. On joskus mahdollista, että työnohjaajaa idealisoidaan konfliktien tai ristiriitojen ratkaisijana, jolloin ryhmä yleensä pettyy siihen, että työnohjaus ei ratkaissutkaan yhteisössä koettuja ongelmia. Työnohjauksen yksi keskeinen tavoite on vahvistaa ohjattavien toimijuuden kokemusta, jotta he vapautuisivat *riippuvan ryhmän* tilasta (ks. lukua 3.2.2). Yhtäältä tähän tarvitaan ohjattavien omien tunteiden ja tiedostamattomien reaktioiden tunnistamista ja toisaalta uskallusta viedä hallinnon ratkaistavaksi asioita, jotka liittyvät rakenteisiin ja organisaation menettelytapoihin.

Muusikot tarvitsevat olemassa olevien ilmiöiden sanoittamista ja eläväksi tekemistä, jotta he voivat tunnistaa niitä omassa toimintaympäristössään. On esimerkiksi tärkeää määritellä, mitä epäasiallinen kohtelu ja työpaikkakiusaaminen ovat ja mitä ne eivät ole, jotta työntekijät tunnistavat tietyt ilmiöt omassa työympäristössään ja osaavat kertoa kokemuksistaan niille, joiden vastuulla tilanteisiin puuttuminen on. On hyvä muistaa, että esihenkilön velvoite on myös huolehtia, että tiettyihin vakansseihin liittyvät tehtävät tulevat tehdyksi. Esimerkiksi äänenjohtajan velvoitteet, kuten sektion ryhmäkurista huolehtiminen, eivät välttämättä ole aina mukavia, mutta ne kuuluvat tehtäväkuvaan eivätkä eettisesti toteutettuna ole epäasiallista kohtelua vaan työskentelyä sujuvoittavaa toimintaa. Joskus työyhteisössä saatetaan esittää syytöksiä epäasiallisesta kohtelusta liiankin herkästi. Tästä syystä ilmiöiden tarkka määrittäminen ja rajaaminen on keskeistä, ja psykososiaalinen edukaatio on siihen hyvä työkalu.

Yksilöpsykologiset prosessit ovat aina dynaamisessa yhteydessä työyhteisön toimintakulttuuriin ja työpaikalla ilmenevien arkisten tapahtumien kanssa. Esimerkiksi inhimillisten kateuden tunteiden tunnistaminen ja hyväksyminen on tärkeää: näin henkilön ymmärrys voi lisääntyä siitä, mikä hänelle itselleen olisi merkityksellistä ja tärkeää mutta mistä hän on syystä tai toisesta kokenut jäävänsä paitsi. Totean tämän tutkimuksen tulosten perusteella, että mikäli orkesterin toimintakulttuuri on sellainen, että ammatillista tunnustusta osoitetaan vain osalle soittajista, yhteisössä käy kova kilpailu päästä asemaan, jossa voi kokea saavansa työstään ja ponnisteluistaan palkkion (näyttää aineiston perusteella siltä, että asema hierarkiassa vaikuttaa jonkin verran arvostuksen kokemukseen). Tällainen *ponnistelujen ja palkkion välinen epäsuhta* (ks. Nieuwenhuijsen 2010) saattaa herättää muusikoissa voimakkaita kateuden tunteita ja ajaa sektioita sisäiseen kilpailuun. Kateus ja kilpailuhenki voivat vaikuttaa negatiivisesti ryhmän mahdollisuuksiin toimia eettisesti kestäväällä tavalla ja rakentaa psykologista turvallisuutta ryhmässä. On myös riski, että jäsenet, jotka eivät koskaan pääse kokemaan ammatillista arvostusta, kynnistyvät ja uupuvat.

Työnohjauksessa on keskeistä pohtia jokaisen työntekijän henkilökohtaista vastuuta ja vaikutusta yhteisön toimintakulttuuriin muodostumisessa. Aktiivisella tasolla jokainen on vastuussa vuorovaikutustavoistaan ja käyttäytymisestään, mutta myös passiivisilla toimilla, kuten epäkohtien hiljaisella hyväksymisellä, epäasiallisen kohtelun sivustakatsomisella tai hankalista asioista vaikenemisella, on seurauksensa koko yhteisölle.

Sain ryhmiltä palautetta, että olisi hyvä, jos rajaisin heidän keskusteluaan tiukemmin esimerkiksi tilanteessa, jossa ryhmä alkoi käsitellä liikaa yksittäisiin kollegoihin liittyviä jännitteitä tai haasteita. Aktiivisen rajaamisen lisäksi työnohjaajan on tärkeää ohjata ryhmää itse rajaamaan keskusteluaan ja tarvittaessa muistuttaa ryhmää palaamaan perustehtävän äärelle, mikäli ryhmä ei sitä itse huomaa. Keskustelun vuolaus voi olla yhtä lailla merkki ryhmän sisäisen luottamuksen kasvusta ja hyvästä olosta kuin defensiivisyydestäkin.

Tein interventioissa havainnon, että etenkin tapaamisten alussa ryhmissä oli naurua ja hauskaa vitsailua, joka sitten väheni, kun etenimme kohti vakavampia aiheita. Yhtäältä nauru saattoi olla merkki jännityksestä ja toisaalta yhteisestä halusta rakentaa yhteenkuuluvuutta alkavassa ryhmässä. Monet muusikot tiesivät tai tunsivat minut jo ennestään, joten tämä myös saattoi madaltaa alun jännitystä.

Ensimmäisen intervention videointeja analysoidessani huomasin, että tapaamisten alussa työnohjaaja voi asettua passiivisemmin taka-alalle, mikä tukee entisestään kuuntelevaa työskentelyotetta ja antaa tilaa ohjattaville. Työnohjaajan on hyvä reflektoida aika ajoin, onko hän aktiivinen ryhmän edun takia vai itsensä takia, sillä hän saattaa sortua myös puhumaan, jos hiljaisuutta on vaikea sietää. Työnohjausprosessin edetessä ja sisällön rikastuessa työnohjaaja voi alkaa validoiden<sup>103</sup> uudelleenmuotoilla, mitä ohjattavat hänelle kertovat. Samalla työnohjaaja joutuu punnitsemaan, mitä menetelmällisiä työkaluja käyttäisi ja mitä jättäisi käyttämättä. Jo pelkkä yhteisten ilmiöiden sanoittaminen ja niiden jakaminen helpottavat usein ohjattavien oloa.

### **9.3.3 Havaintoja reflektiivisestä kirjoittamisesta**

Muusikoiden suhtautuminen reflektiiviseen kirjoittamiseen oli vaihtelevaa. Ensimmäisessä ryhmässä monet kokivat tehtävän hankalana, koska se toteutettiin käsin tapaamisen lopussa. On mahdollista, että kyseessä oli luonnollinen seuraus vähästä käsin kirjoittamisesta, mutta myös kysymykset saattoivat aiheuttaa ahdistusta ja halua vältellä kirjoitustehtävää. Tehtävä muuttui helpommaksi, kun vaihdoimme sen sähköpostilla vastattavaksi. Jälkimmäisessä ryhmässä kirjoittaminen herätti myös jonkin verran epämukavuutta, vaikka teimme sen kokonaan sähköisesti.

---

<sup>103</sup> *Validointi* on kognitiivis-behavioraalisen psykoterapian käsite, jolla tarkoitetaan parantavien vahvistussuhteiden luomista mitätöivän kasvuympäristön tilalle. Keskeistä validoimisessa on, että terapeutti viestittää potilaalle, että tämän toiminta on inhimillistä ja ymmärrettävää. (Holmberg & Kähkönen 2015, 225–226.) Objektisuhdeteorian valossa kyseessä on myös konstruktiivisten objektisuhteiden sovittaminen destruktiivisten tilalle.

En kuitenkaan antanut myönnytyksiä tehtävästä lipsumiseen, vaan kerroin, että reflektiivinen kirjoittaminen on keskeinen osa tätä työnohjausmetodia.

Vaikka työnohjausmetodin kehittäminen tapahtuu yhdessä muusikoiden kanssa ja heidän tarpeitaan huomioiden, työnohjaajan on tärkeää myös tukea muusikoita sietämään prosessin epämukavia vaiheita. On selvää, että sisäisen maailman tutkiminen ei ole ainoastaan mukavaa, vaan se vaatii myös ponnistelua ja ajoittaista epämukavuutta. Muusikoiden palautetta kirjoittamisen vaikeudesta ja epämukavuudesta ei välttämättä voi pitää merkinä siitä, että kirjoittaminen metodina olisi täysin epäsopiva. Kirjoittamisella saattaa olla pitkäkestoisia vaikutuksia ohjattavien ajatteluun, koska kirjallisia vastauksia on prosessoitava eri tavoin kuin ryhmäkeskusteluissa tuotuja näkökulmia. On oletettavaa, että myönteisiä vaikutuksia saattaa tulla pitkälläkin viiveellä, vaikka itse kirjoitustilanne ei ollut kaikille helppo tai mukava; kaikki hyödyllinen ei aina ole heti mukavaa. Sen vuoksi kirjoitustehtävän vaikuttavuudesta on lyhyellä aikavälillä vaikea saada tietoa.

## **9.4 Oma roolini muusikkotaustaisena työnohjaajana – objektiivisuuden haasteet**

Tutkimuksen validiteetin kannalta on keskeistä reflektoida myös omaa taustaani muusikkona ja muusikkotaustaisena työnohjaajana, jotta kaikki objektiivisuuteeni liittyvät kysymykset on huomioitu mahdollisimman tarkasti.

Itselleni kokemus työnohjausinterventioista oli samaan aikaan haastava ja palkitseva. Tuoreena työnohjaajana minulla ei ollut taustallani vuosien tuomaa ammattitaitoa ryhmätyönohjauksista vaan jouduin kerta kerralta, tapaaminen tapaamiselta, haastamaan itseni oppimaan uutta, epäröimään, tuntemaan neuvottomuutta ja löytämään oivallusten kautta uusia ovia, joita saatoin avata ohjattavilleni.

Jouduin kohtaamaan monta kertaa oman rajallisuuteni ja kokemattomuuteni. Minulla ei ole – eikä pidäkään olla – vastauksia kaikkiin niihin kompleksisiin haasteisiin, joita muusikoilla työssään on, enkä välttämättä osannut aina tarjota oikeaa näköalaa, jotta muusikot olisivat löytäneet itse uuden polun. Koin myös hetkiä, joissa muusikot halusivat syventyä oman työyhteisönsä ongelmakohtiin hyvinkin intensiivisesti. Jouduin usein puntaroimaan, kumpi on tärkeämpää: antaa ohjattavien tunnekokemuksille ja kertomuksille tilaa vai alkaa johdattaa heitä jämäkästi kohti ratkaisun etsimistä. Osa muusikoista koki ajoittain nämä hetket turhauttavina, sillä he olisivat tarvinneet

minulta jämäkämpää keskustelun johdattelua. Toisaalta tällaisissa hetkissä olisi voinut olla jonkun toisen kokemuksen mitätöimisen riski. Ohjattavien yhtäaikaisten ja vastakkaisten tarpeiden sovittaminen oli minulle yksi vaikeimmista tehtävistä työnohjaajan roolissa. Työnohjaajalle oman työn jatkuva reflektointi on tärkeä osa työssä kehittymistä ja ohjattavien palvelemista.

Minulla oli työnohjaajana kokemus, että onnistuin rakentamaan ryhmiin luottamuksellisen suhteen. Tämä näkyi erityisesti kirjoitustehtävissä, jolloin ohjattavat tiesivät, että vain minä luen heidän tekstinsä. Ohjattavat toivat molemmissa ryhmissä esiin sen, että muusikkotaustani ja sen tuoma syvä ymmärrys on heille arvokas asia. Koin itse onnistumisen hetkiä, kun saatoin tavoittaa muusikkona toisen muusikon merkityksellisiä tunnekokemuksia.

Oma taustani orkesterimuusikkona oli myös haaste, ja minun on pitänyt tiedostaa se hyvin tarkasti läpi prosessin. Kokemukseni tuttisoittajan asemasta sekä tehtävään liittyvistä erityispiirteistä saattoivat värittää havaintojani, ja jouduin tietoisesti terävöittämään objektiivisuuteni äärimmillen aineistoa analysoidessani. Olen parhaani mukaan pyrkinyt nostamaan esille kaikkien soittajien äänet tasavertaisesti sekä haastamaan ja kyseenalaistamaan myös omia subjektiivisia kokemuksiani säilyttääkseni objektiivisuuteni niin tutkijana kuin työnohjaajanakin. Pysin tarkastelemaan ilmiötä aina parhaani mukaan myös työnantajan näkökulmasta, vaikka he eivät osallistuneetkaan tutkimukseeni.

Monet muusikoiden kertomukset herättivät myös minussa tunnekokemuksia eli vastatransferenssikokemuksia<sup>104</sup>, kuten iloa, innostusta, surua, ahdistusta, vihaa, turhautumista, väsymystä ja neuvottomuutta. Työnohjaajakoulutukseni myötä olen oppinut, että työnohjaustilanteen aikana työnohjaajassa itsessään heräävät tunnekokemukset eli vastatransferenssi-ilmiöt ovat tärkeä työkalu. Niiden kautta työnohjaaja voi päästä lähemmäs ohjattavien tunnekokemuksia ja pyrkiä suuntaamaan kysymyksiä oleellisiin asioihin. Muusikko-työnohjaajana minun on tärkeää erottaa, mitkä tunnekokemukset ovat ryhmän herättämiä

---

<sup>104</sup> Transferenssia (saks.*Übertragung*) eli tunteensiirtoa on pidetty tärkeänä työkaluna psykoanalyysissä. Siinä potilas kohdistaa terapeuttiin sellaisia tunteitaan, joita hän kokee jotain muuta läheistä, esimerkiksi vanhempiaan kohtaan. Nämä tunteet voivat toimia tärkeänä informaationa siitä, millaisia varhaisiin ihmissuhteisiin perustuvia hahmotuksia (objektisuhdemalleja) potilaalle on kehittynyt. Esimerkiksi kognitiivisen psykoterapian viitekehyksessä vastaavasta ilmiöstä käytetään nimitystä skeema tai varhain opittu vuorovaikutusmalli. Vastatransferenssilla (saks.*Gegenübertragung*) tarkoitetaan terapeutin aiempiin kokemuksiin perustuvien tunteiden kohdistumista potilaaseen. Terapeutin on oltava hyvin tietoinen sinänsä luonnollisista vastatransferensseistaan, jotta nämä eivät häiritse tai ala värittää terapiatyötä. (Lindberg & Mustonen 2015, 47–50.)

vastatransferenssi-ilmiöitä itsessäni ja mitkä sen sijaan omien muusikon kokemusteni tai muulla tavalla itseäni (mutta ei ryhmän tiedostamattomaan vuorovaikutukseen) liittyviä. Näiden erottaminen ei ole helppoa, onhan vastatransferenssi tiedostamattoman prosessoinnin ilmiönä paljon laajempi kuin työnohjaajan muusikkotausta ja työkokemus. Muusikon kokemuksista ei voi sanoutua täysin irti, sillä ne ovat samalla arvokas työkalu ja herkkyyden lähde, jotta voin ymmärtää muita muusikoita. On siis todettava, että muusikko–työnohjaajan rooli on yhtä aikaa haastava, mutta myös rikas ja palkitseva.

Työnohjaaja säilöo valtavan määrän salassa pidettävää tietoa, ohjattavien tunnekokemuksia sekä työn luonteeseen kuuluvaa painetta ja kritiikkiä myös itseään kohtaan. On tärkeää varmistaa ennen työnohjaustyön aloittamista, että työnohjaajalla itsellään on myös toimiva työnohjaussuhde ja riittävät psykososiaaliset resurssit ohjaustyöhön. Minulle oma työnohjaus on aina ollut oleellista objektiivisuuden tutkimisen, erilaisten näkökulmien hahmottamisen, omien tunnekokemusteni ja tiedostamattomien prosessieni tunnistamisen sekä psyykkisten voimavarojeni vahvistamisen kannalta. Pohdin tämän hankkeen aikana työnohjaajani kanssa syvällisesti interventioiden jokaista tapaamiskertaa, litteroimaani materiaalia ja muusikoiden palauttamaa reflektiivisen kirjoittamisen tehtäviä, niiden sävyjä sekä niihin kätkeytyjä jännitteitä, tiedostamattomia tarpeita ja objektsuhteita.

Olen jatkuvasti joutunut vastaamaan myös tohtorityöni ohjaajille muusikkotaustani vaikutuksesta ja pohtimaan subjektiivisen vinouman ja vahvistusharhan mahdollisuutta. Taustani on siitä huolimatta saattanut vaikuttaa tiedostamattomasti tulkintoihini työnohjaustilanteissa ja aineistoa analysoidessa – jo tutkimuskysymysten asettaminen tapahtuu subjektiivisesta näkökulmasta ja tutkijan eletystä elämästä käsin. Sama pätee työnohjaajuuteen ja kysymyksiin, joita työnohjaaja esittää ohjattavilleen. Tämän tiedostaen suhtaudun vakavasti siihen, että muusikkotaustani asettaa minulle työnohjaajana tavallista tiukemmat eettiset reunaehdot sekä vaatimukset tulkintojeni kriittiselle koettelulle.

## **9.5 Mitä on muusikoiden työnohjaus?**

Totean, että muusikot hyötyvät työnohjauksesta, jolle on varattu riittävästi ajallisia resursseja, esimerkiksi kokonaisen soitantokauden verran, jotta aikaa on riittävästi keskeisten teemojen käsittelylle, erilaisten ratkaisujen pohtimiselle, arjen työkalujen harjoittelulle, erilaisiin



johtopäätöksiin kasvamiselle sekä lopussa prosessin sulkemiselle. Näiden interventioiden perusteella viiden kerran ryhmätyönohjaus on eräänlainen maistainen siitä, mitä työnohjaus voisi olla. Koska jokainen työnohjausprosessi on yksilöllinen, prosessin kulkua on mahdotonta täysin kontrolloida etukäteen. Jokainen työnohjauskaari on samalla oppimisprosessi työnohjaajalle.

Muusikot ilmaisivat molemmissa interventioryhmissä tarpeensa löytää konkreettisia ratkaisuja ja käytännön työkaluja erilaisiin työelämän haasteisiin. Kaikkiin tilanteisiin ei kuitenkaan välttämättä löydy yksiselitteistä ratkaisua, koska ilmiöt ovat kompleksisia. Työnohjaaja joutuukin välillä kestävänsä itseensä kohdistuvaa kritiikkiä ja painetta, jotta hän ei päätyisi tyydyttämään ryhmän regressiivisiä tarpeita ja tarjoilemaan ”helppoja niksejä”.

Työnohjaajan on keskeistä sanoittaa käsiteltäviä ilmiöitä yhä uudestaan ja tarvittaessa normalisoida niitä. Parhaimmillaan työnohjausryhmän yhteiseksi voimavaraksi rakentuvat jaetun inhimillisyyden kokemukset sekä myötätunto itseä ja muita kohtaan. Työnohjauksen tarkoitus ei ole velloa negatiivisissa kokemuksissa vaan käsitellä niitä juuri sen verran, että käytössä on riittävät lähtökohdat ja tarvittavat tiedot konstruktivistien ratkaisujen pohtimiselle. Sen vuoksi jatkuva realiteetteihin palauttaminen yhdessä toivon vahvistamisen kanssa on keskeinen elementti läpi työnohjausprosessin. Vaikeista kokemuksista puhuminen on tärkeää, mutta samalla työnohjaajan tehtävä on pyrkiä vahvistamaan ohjattavien resilienssiä eli kykyä palautua vaikeista kokemuksista ja suunnata eteenpäin – ei edesauttaa katkeroitumista.

Työnohjausmetodistani kehittyi tämän prosessin myötä integratiivinen<sup>105</sup>. Kognitiivinen lähestymistapa edustaa metodissani käytännön ratkaisukeskeisiä työkaluja, psykodynaaminen laajempaa viitekehystä. Muusikoksi kasvaminen on oleellinen osa ohjattavien kehityshistoriaa; sen vuoksi varhaisten objektisuhdemallien ja sisäisen puheen ymmärtäminen voi selkiyttää ohjattavien suhdetta itseensä, kollegoihinsa ja laajempaan muusikkoyhteisöön.

Työnohjausmetodini on alati kehittyvä – kuten koko työnohjausala – eikä siitä tule koskaan valmista. Yhdessä tutkimukseeni osallistuneiden suomalaisten muusikoiden kanssa loin yhdenlaiset raamit ja ehdotuksen, kuinka työnohjausta voitaisiin tällä alalla toteuttaa. Lisää tutkimusta tarvitaan

---

<sup>105</sup> Integratiivisella työnohjausmetodilla tarkoitetaan orientaatiota, jossa ei käytetä ainoastaan yhden viitekehysten teoriaa tai tekniikoita, vaan pyritään soveltamaan erilaisia näkökulmia ja rakentamaan asiakasta parhaiten palveleva kokonaisuus.

muusikoille räätälöidyn työnohjauksen ja toimintakulttuurin muutosten pitkäaikaisista vaikutuksista muusikoiden työhyvinvointiin.

Interventioihin osallistuneet muusikot antoivat palautetta, että muusikon psykososiaaliseen työhyvinvointiin liittyviä aiheita on tärkeää tuoda julkiseen keskusteluun, jotta tietoa ja ymmärrystä näistä ilmiöistä voidaan lisätä. Toteuttamani tutkimuksen pohjalta esitän, että muusikot hyötyvät heille suunnatusta työnohjauksesta ja psykososiaalisesta edukaatiosta, jotta he voisivat saada käytännöllisiä työkaluja hyvinvointia tukevan toimintakulttuurin rakentamiseksi ja erilaisten työperäisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisemiseksi.

## 10 Kohti käytännön työelämää! – Suuntaviivoja tulevaisuuden orkestereiden toimintakulttuurin kehittämiseksi

Tässä luvussa käyn vuoropuhelua orkesterityön vaatimusten ja saamieni tulosteni välillä. Vaikka työnohjaus voi olla hyödyllinen tukimuoto monelle muusikolle, ei sekään ole ihmelääke kaikkeen. Olen kirjannut tähän lukuun suosituksiani ja ehdotuksiani tulevaisuuden orkestereiden toimintakulttuurin kehittämiseksi sellaisten asioiden osalta, jotka eivät ole työnohjauksen välittömässä vaikutuspiirissä. Mitä huolellisemmin muusikoiden työtä rajaavat rakenteelliset tekijät tiedostetaan ja mitä sitoutuneemmin koko orkesterin toimintakulttuuria halutaan kehittää, sitä paremmat ovat myös työnohjauksen onnistumisen edellytykset. Puu, josta työnohjauksen hedelmät poimitaan, tulisi aina istuttaa terveen toimintakulttuurin maaperään.

Kehittämissuositukseni perustuvat keräämäni haastatteluaineistoon sekä työnohjausinterventioissa esiin nousseisiin kysymyksiin ja prosesseihin. Työnantajan ohjeistaminen ei tarkkaan ottaen kuulu työnohjausprosessiin, mutta koska aineistossa toistuivat tietyt rakenteelliset teemat ja ohjattavilla oli niistä selkeä näkemys, olen päättänyt kirjaamaan ne.

Kun riittävät edellytykset työssä kehittymiselle ja hyvälle työskentelyilmapiirille ovat olemassa, voidaan työnohjauksessa keskittyä yksilön tai ryhmän voimavarojen ja taitojen kehittämiseen. Jos esimerkiksi mahdollisuus kehityskeskusteluihin puuttuu eikä työntekijän kehittymisen halu tule kuulluksi, työnohjaaja ei voi osoittaa kenellekään mielekkäämpiä työtehtäviä yhteisön sisältä. Ulkopuolinen työnohjaaja ei myöskään voi ratkaista yhteisön sisäisiä konflikteja, elleivät kaikki osapuolet ja johto ole prosessissa aktiivisena mukana ja jaa yhdessä vastuuta ratkaisusta. Työnohjaus on täysin luottamuksellista, eikä työnohjaajalla ole lupaa kertoa työnantajalle ohjaustilanteissa kerrotuista työyhteisön ongelmista.

Tutkimuksen edetessä ja aineiston karttuessa minulle selkiytyi, että työnohjaus muusikoiden työhyvinvointia edistävänä tukimuotona ei yksin riitä, koska monet muusikoiden työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat yhteydessä orkestereiden toimintakulttuuriin ja rakenteisiin. Suositon, että orkestereiden toimintakulttuurin ja psykososiaalisen työympäristön kehittämistä tapahtuisi jatkuvasti taiteellisen suunnittelun rinnalla. Hyvinvoiva muusikkoyhteisö ja korkea taiteellinen taso eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, sillä ne mahdollistavat toinen toisensa.

## 10.1 Toimijuus yksilönä yhteisössä

### *Oikeudet ja velvollisuudet toimijuuden perustana*

Työelämässä puhutaan paljon esihenkilö- ja johtamistaidoista, mutta yhtä tärkeää on puhua työelämätaidoista tai työntekijätaidoista. Vastuu työyhteisöstä kuuluu kaikille, ja sen vuoksi jokaisessa työyhteisössä olisi tärkeää määritellä selkeästi ja läpinäkyvästi jokaisen yhteisön jäsenen oikeudet ja velvollisuudet. Kaikilla työntekijöillä on velvollisuuksia muita kohtaan, mutta kenenkään ei tulisi olla yksin vastuussa yhteisön hyvinvoinnista.

Oikeuksien ja velvollisuuksien hahmottamiseksi on hyvä erotella, mitkä oikeudet ja velvollisuudet kuuluvat yksilölle ja mitkä yhteisölle ja kumman edun tulisi milloinkin olla etusijalla. Taiteellisissa kysymyksissä yksilön ja yhteisön välinen jännite saattaa kiteytyä esimerkiksi kysymykseen, onko yksilön taiteellinen vapaus tärkeämpää kuin yhtenäinen tulkinta ja sointi. Ratkaisu voi vaihdella sen mukaan, minkälainen työtehtävä muusikolla on. Joskus myös yhteisö saattaa vaimentaa yksilön taiteellista potentiaalia ja ilmaisuvoimaa tavalla, joka vaikuttaa hänen ammatilliseen kompetenssiinsa ja motivaatioonsa negatiivisesti.

### *Yksilön vai organisaation vastuu?*

Aineistossa tuli myös esiin se, että orkesterien työterveyshuolloissa ei aina olla tietoisia, mitä muusikon työ vaatii: jos muusikko on kaksi kuukautta sairauslomalla uupumuksen takia ja lepää, hän tarvitsee useamman viikon harjoitteluvapaan sairauslomalta palatessaan, jotta voi palautua työkuuntoiseksi. Työterveyshuollon asiantuntijoille olisi hyvä tarjota tietoa, jotta he voisivat ymmärtää muusikoiden työtä ja orkesterin rakenteita nykyistä paremmin. Myös muusikoita tulisi rohkaista sanoittamaan omaa työtään mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti työterveyshuollon vastaanotolla, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi.

Jos esimerkiksi muusikon uupumukseen johtaneisiin työilmapiiriin liittyviin kuormitustekijöihin ei puututa, on ongelma vieritetty yksilön kannettavaksi, eikä tilanteesta ole mahdollisuuksia löytää pysyvää ulospääsyä. Vaikka yksilö on vastuussa henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan, on tärkeää, että organisaatioissa sitoudutaan kehittämään hyvinvointia edistäviä menettelytapoja ja toimintakulttuuria. Jos yksilö sairastuu ja uupuu työyhteisössään mutta mitkään ulkoiset kuormitustekijät eivät muutu, riski päätyä samaan tilanteeseen pian uudestaan voi olla merkittävä (ks. esim. Virtanen ym. 2007).

Työntekijän jaksamisongelmien tunnistamiseksi tarvitaan usein tietoa pitkältä ajalta ja riittävän monelta eri taholta. Jos esimerkiksi yhdessä soitinsektiossa on paljon toistuvia sairauslomia, olisi tärkeää pohtia ongelmaa laajemminkin kuin yksilön näkökulmasta. Orkesterityössä on väistämättä osa-alueita, jotka eivät liity suoraan taiteellisiin ratkaisuihin ja soittoteknisiin päätöksiin. Sektiossa saattaa olla fyysisen kuormituksen lisäksi ilmapiiri-, johtamis- tai vuorovaikutusongelmia, jotka heikentävät sektion jäsenten motivaatiota ja sitoutumista työhönsä.

Orkesterissa on muista aloista poikkeavia rakenteita, jotka saattavat aiheuttaa hankaluuksia esimerkiksi konfliktitilanteissa. Kun asiantuntijatyössä on usein mahdollista ottaa fyysisesti etäisyyttä, saattavat orkesterissa keskenään konfliktissa olevat henkilöt työskennellä lähekkäin jopa vuosien ajan, sillä hierarkia määrittelee muusikoiden istumapaikat. Työpaikan vaihtaminen henkilökohtaisten ihmissuhdeongelmien tai motivaation laskemisen vuoksi voi olla muusikolle vaikeaa. On yleisesti tiedossa, että orkestereissa vapautuu työpaikkoja vähän ja harvoin, ja koesoittoon osallistuminen edellyttää muusikolta intensiivistä harjoittelua, sillä tilanteessa kilpaillaan kymmenien tai jopa satojen työnhakijoiden kanssa. Koska muusikoiden työsuhteet ovat usein pitkiä eikä työpaikan vaihtaminen usein helpotu iän myötä, olisi tärkeää, että orkestereiden rakenteet tukisivat muusikoiden työssä viihtymistä ja olosuhteet joustaisivat erilaisissa elämäntilanteissa.

### *Freelancerin toimijuus orkesterissa*

Tässä tutkimuksessa oli freelancereita mukana haastatteluosuudessa, mutta ei työnohjausryhmissä. Freelancer-muusikoilla tilanne on usein päinvastainen kuin vakituisilla muusikoilla, sillä he saattavat vaihtaa työyhteisöä jopa viikoittain. Freelancerit toimivat orkestereissa sijaisina sekä lyhyissä että pitkissä työsuhteissa, ja sijaisuuksista käydään ajoittain kovaa kilpailua. Työmäärää ei aina ole mahdollista ennakoida pitkälle eteenpäin varsinkin, jos muusikko toimii lyhyissä työsuhteissa. Töitä saattaa ajoittain olla niin paljon, ettei riittävä palautuminen ole mahdollista. Freelancereilla voi olla rajallinen mahdollisuus kieltäytyä työtarjouksista töiden jatkuvuuden vuoksi. Välillä töitä taas on liian vähän riittävän toimeentulon takaamiseksi (ks. esim. Hirvi-Ijäs 2020, 38).

Ilman sijaisten tärkeää työpanosta mikään orkesteri ei toimisi täysimittaisesti. On tärkeää, että orkesterissa osoitetaan sijaisille yhtä suurta arvostusta ja varmistetaan työhyvinvoinnin edellytykset samalla tavalla kuin vakituksessa työsuhteessa oleville muusikoille.<sup>106</sup>

## 10.2 Vuorovaikutuskulttuuri

Orkesteriyhteisöihin muodostuu vuosikymmenten aikana sisäkkäisiä ammatillisia ja sosiaalisia hierarkioita, ajan saatossa hioutuneita normeja, menettely- ja toimintatapoja, konventioita ja hiljaista tietoa, kirjoittamattomia sääntöjä sekä näkymätöntä henkilöidenvälistä dynamiikkaa. Koska monet muusikot ovat tunteneet toisensa lapsuudesta ja nuoruudesta saakka, on mahdollista, että varhain rakentunut dynamiikka ja vuorovaikutustavat seuraavat heitä työyhteisöihin saakka.

### *Ystävällisyys ja arvostava ilmapiiri muusikoiden voimavarana*

Orkesterityöhön kuuluu, että soiton aikana muusikot ottavat itsenäisesti vastuuta musiikillisten ja teknisten muutosten huomioimisesta ja toteuttamisesta. Tarvitaan kurinalaista työskentelyotetta, jotta työrauha säilyy isossakin ryhmässä ja pysytään suunnitellussa aikataulussa. Sen vuoksi harjoitustilanteessa ei yleensä anneta kuin välttämätöntä sanallista informaatiota. Muusikot kommunikoivat paljon elekielellä, missä saattaa joskus piillä myös väärinymmärryksen riski. Olisi yhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeää, että tehokas työtapa ei veisi muusikoilta mahdollisuutta esittää asiallisia kysymyksiä harjoitustilanteessa tai yhteisissä kokouksissa. Jotta yhteisössä mahdollistuisi psykologisen turvan kokemus, myös kysymysten vastaanottajalla on vastuu kohdata kysyjä arvostavasti; kysyjällä on jotain tärkeäksi koettua asiaa, eikä asiallisen kysymyksen esittämisestä tulisi joutua nolatuksi tai torjutuksi, vaikka vastaus vaikuttaisi toisesta osapuolesta itsestäänselvyydeltä. Tiettyjen tehtävien työnkuvaan ja vastuualueisiin kuuluu vastata esimerkiksi oman sektion soittoon liittyviin kysymyksiin. Yhteisten pelisääntöjen luominen siitä, milloin on oikea aika esittää kysymyksiä ja milloin ei, voi olla toimiva tapa taata työrauha harjoituksissa.

Keskustelua saatetaan tarvita käytännön asioista, kuten jousitusten teosta tai stemmojen jakamisesta, mutta myös yhteisistä arvoista, tavoitteista, toiveista, tarpeista ja ideoista. Tämän tutkimuksen perusteella muusikot saattaisivat hyötyä ulkopuolisesta tuesta, vaikka keskustelua voi

---

<sup>106</sup> Kaikille freelancereille sinfoniaorkesterityö ei ole ensisijainen ammatillinen tavoite. On myös paljon muusikoita, jotka eivät työskentele sinfoniaorkestereissa tai jotka ovat jättäneet vakituisen orkesterityön keskittyessään muihin tehtäviin.

myös fasilitoida esihenkilö tai yhteisön sisältä valikoitunut henkilö (esimerkiksi luottamushenkilö, valtuuskunnan jäsen, äänenjohtaja).

### *Vuorovaikutustaidot ovat muusikoiden työntekijätaitoja*

Orkesterimuusikon tehtäviin valitaan vallitsevan käytännön mukaan ensisijaisesti henkilö, joka täyttää musiikillisella osaamisellaan tehtävään tarvittavat vaatimukset. Tästä käytännöstä ei ole syytä luopua, mutta suosittelen työnantajia pohtimaan, voisiko tehtäväkuvausta laajentaa. Muusikoilta ei tällä hetkellä edellytetä virallisesti työssään tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaitoja, vaikka ne voidaankin mainita työpaikkailmoituksessa eduksi. Muusikon sosiaaliset taidot tulevat yleensä ilmi vasta työtä tehtäessä, mikäli hän ei ole orkesterille entuudestaan tuttu. Muusikoita ei ole ollut tapana haastatella rekrytointiprosesseissa, lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia lähivuosilta.

Vaikka tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaitoja ei ole helppo mitata, rekrytointitilanteissa ja koesoittoautakunnissa olisi tärkeää käydä aiempaa avoimempaa keskustelua myös niistä. On tärkeää, että työyhteisössä ymmärretään, että jokaisella työntekijällä on inhimillisiä perustarpeita, jotka toteutuessaan nostavat koko ryhmän taiteellista ja taidollista tasoa. Ryhmätyössä onnistuminen edellyttää, että ryhmän jäsenillä on yhteinen ymmärrys näistä perustarpeista ja että he osaavat toimia rakentavasti ne huomioiden.

Ehdotan, että jo muusikon opinnoissa korostettaisiin vuorovaikutustaitojen merkitystä ja että työpaikoilla kehitettäisiin jatkuvasti vuorovaikutuskulttuuria. Kehittämisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi arvotyöskentelyä tai kolmiulotteista viisusmallia, joita käytin interventioissani. On tärkeää osallistaa yhteisön jäseniä pohtimaan, miten yhteisesti määritellyt arvot käytännössä toteutuvat. Esimerkiksi *toisten huomioiminen* yhteisön arvona voidaan jalkauttaa arkeen tietoisena kollegoiden huomaamisena, tervehtimisellä ja ystävällisyytenä, rakentavana puhetapana vaikeissakin tilanteissa sekä epäasiallisen kommunikointityylin vastustamisena.

## **10.3 Muusikon työssä kehittyminen**

### *Orkesterityöhön perehdyttäminen*

Olisi työhön sopeutumisen kannalta tärkeää, että jokainen muusikko perehdytettäisiin tehtävänsä, työyhteisöönsä ja organisaatioonsa. Tämän tutkimuksen perusteella perehdyttämiskäytännöissä on eroja maamme orkestereiden välillä; joissain perehdyttämistä tehdään hyvin ja toisaalla sitä ei ole

juuri järjestetty. On tärkeää, että uusia työntekijöitä perehdytetään käytännön asioiden lisäksi riittävästi myös yhteisön sosiaaliseen kulttuuriin ja yhteisiin tapoihin, arvoihin ja niihin liittyviin tavoitteisiin. Myös työturvallisuuslain 14. § (Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus) velvoittaa työnantajaa perehdyttämään uusi työntekijä riittävästi mm. työn sisältöön, työolosuhteisiin ja turvallisiin työtapoihin.<sup>107</sup>

### *Työssä kehittyminen*

On myös hyvä käydä keskustelua muusikoiden motivaation ja mielekkäiden työnkuvien edistämisestä. Muusikot kokevat työn mielekkyyden keskenään hyvin eri tavoin, ja siksi jokaisella on myös yksilölliset tarpeet. Joillekin mielekäs ja motivoiva työ sisältää paljon yksilön vastuuta ja haastavia soittotehtäviä, toisille se on yhteensulautumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden muusikoiden kanssa. On myös paljon muusikoita, jotka ovat erilaisissa luottamus- ja vastuutehtävissä työyhteisössään ja kokevat ne merkityksellisiksi.

Työssä kehittymisen mahdollisuus on keskeinen tekijä työn imun syntymisessä (Hakanen ym. 2021). Muusikoilla on usein vahva halu kehittyä ammatillisesti läpi elämän. Aineistosta kävi ilmi, että muusikot kaipaavat nykyistä enemmän mahdollisuuksia ammatilliseen koulutukseen työajan puitteissa. Yhdelle kehittyminen voi merkitä lisävastuuta ja vaativampia työtehtäviä, toiselle se on oman työn muokkaamista (engl. *work design* tai *job crafting*)<sup>108</sup> mielekkääksi pienin arkisin muutoksin. Jotkut muusikot toivoisivat soittotunteja ja muuta käytännön soittamiseen liittyvää koulutusta tai esimerkiksi erilaisia työpajoja vieraillevien taiteilijoiden kanssa, toiset haluaisivat toimia mentorina nuoremmille kollegoilleen ja tukea heitä työssään. On ymmärrettävästi myös organisaation resursseista kiinni, kuinka paljon tällaista on mahdollista käytännössä järjestää.

### *Kehityskeskustelut*

Joissain maamme orkestereissa äänenjohtajat käyvät sektioidensa jäsenten kanssa vuosittaiset kehityskeskustelut, mutta käytäntö ei ole yleistynyt kaikkiin orkestereihin. Perinteisesti kuitenkin kehityskeskustelut käydään hallinnollisen esihenkilön (intendentti tai apulaisintendentti) kanssa.

---

<sup>107</sup> <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002>

<sup>108</sup> Ks. esim. Humphrey ym. 2007; Hakanen ym. 2017; Hakanen 2018. Suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään myös puhekielistä termiä *työn tuunaaminen*. Kyseessä on työn muokkaaminen työntekijän motivaatiota tukevaksi ja vahvuuksia hyödyntäväksi.



Säännöllisten kehityskeskustelujen puute ja tarve herättivät keskustelua interventioissa. Muusikot kaipaavat tulla kuulluksi ja kuunnelluksi ja että heidän ammatillisen kehittymisen halunsa otetaan tosissaan.

On ymmärrettävää, että esihenkilön tai äänenjohtajan ei ole mahdollista tai mielekästä toteuttaa kaikkia työntekijän ideoita ja toiveita, mutta olisi tärkeää, että kaikki päätökset perusteltaisiin johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Toisaalta kehityskeskusteluilla ei ole toivottua arvoa, jos muusikon kehittymisen mahdollisuuksia ja toivottujen muutosten edellytyksiä ei tutkita. Kehityskeskustelut ovat vain pieni osa muusikoiden kaipaamasta esihenkilön tuesta; oleellista onkin säilyttää luonteva ja turvallinen keskusteluyhteys arjessa ympäri soitantokauden.

### *Joustava rotaatio*

Aineistossani ilmeni, että muusikot kaipaavat työssään kannustimia ja kehittymisen mahdollisuuksia. Eri soitinryhmissä ammatilliset haasteet ovat erilaisia, ja järjestelyt vaihtelevat paljon. Joissakin orkestereissa jousisektiot toteuttavat ajoittain *joustavaa rotaatiota*<sup>109</sup>. Tavallisesti rotaatio toimii samassa asemassa olevien tuttisoiittajien kesken, mutta joustavan rotaation mallissa halukkaat tuttisoiittajat toimivat ajoittain myös ylempissä tehtävissä, jolloin he soittavat sektion etuosassa ja voivat näin kehittää äänenjohtajataitojaan ja päästä mahdollisesti soittamaan soolojakin. Ajoittaiset vastuutehtävät voivat tukea tuttisoiittajien motivaatiota ja antaa heille konkreettisia mahdollisuuksia kehittyä omassa työssään ja näin rikastaa koko sekction taitotasoa.<sup>110</sup> Joustavan rotaation mallissa äänenjohtajat ja soolosoittajat työskentelevät vastaavasti lyhyitä aikoja tuttisoiittajan tehtävissä, jolloin he saavat arvokasta kokemustietoa johtamansa sekction arjesta ja lyhyitä taukoja äänenjohtajatyön kuormituksesta. Muilla aloilla vastaavanlaista menettelyä voitaisiin kutsua työkierroksi.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Jousisoittajien rotaatiolla tarkoitetaan kiertävää istumajärjestystä, jota toteutetaan yleensä *tuttisoiittajien* kesken niin, että istumapaikka vaihtuu n. kerran viikossa eli jokaisen uuden konserttiperiodin alkaessa. Näin vältetään sitä, että sama ihminen istuisi aina pelkästään edessä tai takana. Eri kohdissa isoa *jousisektiota* eli jousisoitinryhmää on hyvin erilaista soittaa fyysisen soittotuntuman, kuulokuvan ja näköyhteyden kannalta.

<sup>110</sup> Työsopimuslain 2. luvun 1. §:n mukaan ”Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#a55-2001>

<sup>111</sup> Työterveyslaitoksen Terveellinen työ 2020–2022-kampanjan yksi suositus fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja kognitiivisen työkuorman keventämiseksi on työkierto. <https://www.ttl.fi/terveellinen-tyo-2020-2022/kevenna-kuormitusta>.

Joustavan rotaation tarkoitus ei ole syrjäyttää äänenjohtajia työtehtävistään vaan loiventaa hierarkkisia rakenteita tavalla, joka tukee työyhteisön sisäisen potentiaalin hyödyntämistä, työssä kehittymistä ja palautumista. Joustavan rotaation avulla orkesterin sisällä voidaan myös lisätä erilaisiin tehtävänkuviiin eläytymistä ja muusikoiden välistä empatiaa.

Jos orkesterissa päädytään kokeilemaan joustavan rotaation kaltaisia järjestelyjä, on tärkeää huolehtia menettelytapojen läpinäkyvyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Joustavaan rotaation sisältyvät tehtävävaihdot voidaan luontevasti toteuttaa esimerkiksi sijaisjärjestelyinä, kun joku äänenjohtajista jää virka- tai perhevapaalle. Vastuutehtäviä tulisi jakaa harkituin perustein koko sektiota kuunnellen: on oikeudenmukaisuuden kannalta oleellista, että ne ovat positiivinen kannustin osoituksena hyvin tehdystä työstä, eivät itsestään selvä jokamiehen oikeus. Myös päätösten johdonmukainen perusteleminen on tärkeää, sillä järjestely saattaa aiheuttaa kateutta muusikoiden välille, mikäli kaikille halukkaille ei voi tarjota tätä mahdollisuutta. Rotaatioon ei saa myöskään pakottaa ketään. Malliin saattaa liittyä myös palkkaukseen liittyviä haasteita, jotka tulee selvittää etukäteen. Joustava rotaatio edellyttää aina sektion yhteistä päätöstä ja avointa vuorovaikutuskulttuuria.

Uusia toimintamalleja kokeiltaessa yhteisöltä vaaditaan myös kykyä sietää prosessin eri vaiheita ja keskeneräisyyttä. Jokaisella muusikolla on vahvuuksia ja haasteita, ja uudenlaisen työtehtävän oppiminen voi viedä aikaa. Realiteetit tulee myös huomioida; jotkut soveltuvat vastuutehtäviin paremmin kuin toiset, eikä henkilökohtaisia puutteita ole aina helppo itse tiedostaa. Toisaalta oppimiseen sisältyy aina myös epävarmoja ajanjaksoja, kunnes uudet taidot vahvistuvat ja vakiintuvat. Uskotaanko yhteisössä työntekijän voimavaroihin ja potentiaaliin vai keskitytäänkö siellä siihen, mitä häneltä vielä puuttuu? Uskon kokemuksi ja tutkimuskirjallisuuden valossa, että muusikko, joka kokee yhteisön luottavan hänen kykyihinsä ja joka kokee saavansa osakseen arvostusta, kehittyy myös eniten ammatillisesti ja voi pärjätä monenlaisissa tehtävissä.

Joustavan rotaation ajatus saattaa ymmärrettävästi nostaa pintaan voimakkaita tunteita. Sen vuoksi menettelyssä avaintekijöitä ovat äänenjohtajien myönteinen asenne kokeilua kohtaan sekä halu rohkaista muita kehittymään erilaisissa tehtävissä. On tärkeää punnita tilannekohtaisesti joustavan rotaation edut ja haitat. Järjestely voi yhtäältä nostaa tuttisointajien työmotivaatiota ja parantaa heidän ammatillista kehittymistään, mutta toisaalta se saattaa aiheuttaa äänenjohtajille sivuutetuksi tulemisen kokemuksia, jos he eivät itse toivo tällaista käytäntöä. On myös tärkeää, ettei

joustavasta rotaatiosta tule keino vältellä joitakin työtehtäviä. Realiteetti on, että rotaatiosta huolimatta orkesterissa tarvitaan koko ajan iso joukko tuttipaikalla soittavia muusikoita. Rotaatiokokeilun tulisivatkin lähteä tuttisoittajan tehtävän ja sosiaalisen aseman kohottamisesta – ei väheksymisestä.

### *Ajattelun muutos vaatii aitoa kohtaamista ja kuuntelemista*

Erilaisia joustavia ratkaisuja punnitessa on myös tärkeää pysähtyä pohtimaan, miksi jotkut muusikot voivat huonosti omassa työtehtävässään. Syitä voi olla lukemattomia, kuten ammatillinen näköalattomuus, liian vaikeat tai helpot työtehtävät (työuupumus tai työssä tylsistyminen), vuorovaikutuksen jännitteet tai vaikkapa ammatillisen arvostuksen puute ja mitätöidyksi tulemisen ja sosiaalisen ulkopuolisuuden kokemukset. Kaikki syyt eivät ole ulkoisia, sillä myös yksilöpsykologiset tekijät voivat vaikuttaa siihen, kuinka yksilö reagoi erilaisiin vaatimuksiin, vuorovaikutustilanteisiin ja sosiaalisiin hierarkioihin.

Joissakin työyhteisöissä saattaa olla tapana vaimentaa työhön kohdistuva kritiikki toteamalla, että kyseisessä työtehtävässä ja työpaikassa ei ole pakko olla, jos ei pysty hyväksymään työn lainalaisuuksia. Realiteettien hyväksyminen on asian yksi ulottuvuus, onhan jokaisessa työssä reunaehtoja, joihin on sopeuduttava. Joskus kuitenkin epäkohtia kriittisesti esiin nostava henkilö saattaa olla täysin oikeilla jäljillä kehittämistä vaativista asioista, mutta koska muutos voi olla epämurkavaa, yhteisön on helpompi mitätöidä hänen ehdotuksensa kuin lähteä työlääseen prosessiin.

Suosittelen, että esihenkilöt pyrkisivät tällaisissa tilanteissa avoimesti kuuntelemaan ja kohtaamaan työntekijänsä kokemuksineen, vaikka ne olisivat kriittisiä. Onko työntekijän kanssa mahdollista pohtia realistisia ratkaisuja, jotta hän saisi kaipaamiaan kehittymisen mahdollisuuksia sekä onnistumisen ja arvostuksen kokemuksia? On tärkeää, että työntekijä inhimillisine tarpeineen tulee nähdä, vaikka tarpeita ei voisikaan toteuttaa. Yksilön on helpompi hyväksyä itselleen epäedullisia päätöksiä, jos ne perustellaan johdonmukaisesti ja hänet kohdataan empaattisesti ja arvostavasti.<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> Kokemus johtajan oikeudenmukaisuudesta lisää työntekijän tunnetta arvostettuna olemisesta. Tämä vaikuttaa työntekijän haluun toimia ryhmän hyväksi ja sitoutua organisaatioon. (Haslam ym. 2012, 155–156; Tyler & Blader 2000.) Organisaatioiden oikeudenmukaisuus vaikuttaa jopa työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen (Elovainio 2008). Tämä ilmenee niinkin konkreettisesti, että mitä enemmän työntekijät kokivat epäoikeudenmukaisuutta johtajiansa taholta, sitä enemmän heillä oli sairauspäiviä (Haslam ym. 2012; Schmitt & Dörfel 1999).

On keskeistä pysähtyä myös aidosti pohtimaan yhdessä, kuinka ulkoinen tilanne voisi muuttua ja mikä työntekijän omassa sisäisessä maailmassa voisi olla toisin. Joskus ainoa ratkaiseva muutos tapahtuu yksilön oman pään sisällä, mutta usein tilanteen parantumisen taustalla on myös jonkinasteisia muutoksia ympäristössä. Muutokset voivat olla hyvin pieniä käytännön asioita, tai joskus työntekijälle riittää pelkästään mahdollisuus tulla kuulluksi ja nähdyksi tarpeineen. Kun työntekoa hiertävät asiat tulevat esihenkilön tietoon ajoissa, niihin on mahdollista etsiä erilaisia näkökulmia ja toimivia ratkaisuja.<sup>113</sup>

## 10.4 Menettelytavat päätöksentekotilanteissa

Menettelytapojen tulee olla johdonmukaisia ja oikeudenmukaisia. Tässä tutkimuksessa tekemiäni havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että soitinryhmien sisäisissä ja yhdessä sovittavissa asioissa olisi hyödyksi määritellä yhteiset menettelytavat nykyistä tarkemmin. Sektioiden sisäiset tehtäväjaot saattavat joskus perustua epämää räisiin olettamuksiin, jos muusikot eivät ole yhdessä omassa soitinryhmässään keskustelleet erilaisista mahdollisuuksista ja joustavista ratkaisuista.

Menettelytavat tulevat koetelluiksi esimerkiksi silloin, kun pohditaan ketä kuunnellaan päätöksenteossa: kuka saa puhua ja kuka ei, missä tilanteissa yksilö saa esittää mielipiteensä ja missä ei, kenen mielipide on painavin ja ratkaisee, kuunnellaanko valtavirrasta eriäviä mielipiteitä, mitä tietoa on käytettävissä päätöksenteon tueksi, voiko epäonnistuneita päätöksiä muuttaa, onko orkesterissa suosikkijärjestelmiä ja tapahtuuko taustalla järjestelyjä, jotka estävät oikeudenmukaisuuden toteutumisen päätöksenteossa. Näitä kysymyksiä on mahdollista pohtia työnohjauksessa, mutta ei varsinaisesti muuttaa. Yhteisiä menettelytapoja on aina käsiteltävä ja kehitettävä esihenkilön myötävaikutuksella koko organisaation tasolla.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että menettelytapojen oikeudenmukaisuuden peruseriaatteet eivät aina myöskään ole kaikkien muusikoiden tiedossa. Sen vuoksi niitä voi olla vaikea toteuttaa. Suosittelem, että orkestereissa lisättäisiin tietoa menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta;

---

<sup>113</sup> Tätä työnohjausmetodia on testattu ainoastaan muusikoiden parissa. Johtajille ja esihenkilöille on mahdollisuus tarjota myös omaa työnohjausta tai organisaatiokonsultointia, jolloin prosessin luonne on erilainen kuin muusikoiden työnohjauksessa. Johtajien työnohjauksessa voidaan pureutua enemmän myös organisaation rakenteisiin ja menettelytapoihin kuin muusikoiden kanssa. Organisaatiotason muutos vaatii aina johtajan motivaatiota kehittää toimintakulttuuria, mutta muusikoiden osuutta ei ole syytä vähätellä tärkeiden asioiden esille nostamisessa ja eteenpäin viemisessä.

koetuille ilmiöille tarvitaan selkeät määritelmät. Pelkkä epämääräinen paha olo ei riitä saamaan aikaan tarvittavaa muutosta.

## 10.5 Hierarkia on hyvä renki, mutta huono isäntä

Haluan tuoda tässä työssäni esiin niitäkin orkesterityön ilmiöitä, joita on vaikea käsitellä ja jotka saattavat aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Yksi niistä on hierarkia. Tämän tutkimuksen perusteella suomalaisissa orkestereissa ilmenee paljon hyvää, työntekoa edistävää ja keskinäistä kunnioitusta sisältävää hierarkiaa, mutta myös hierarkian väärinkäyttöä. Jokainen orkesterimuusikko kokee hierarkian subjektiivisesti omalla tavallaan, ja tässä työssä on esitelty vain murto-osa erilaisista kokemuksista ja näkökulmista. Olen koonnut tähän alalukuun joitakin ilmiöitä, jotka voi olla hyvä tiedostaa hierarkkisissa työyhteisöissä.

Hierarkia on käytännöllinen työkalu; orkesterissa se tukee viestintää, nopeita päätöksiä ja työn sujuvuutta varsinkin silloin, kun aikataulut ovat tiukat ja kokoonpanot isoja. Jos roolit ja tehtäväjaot työyhteisössä ovat selkeät, hierarkian etuna ovat työn sujuvuuden lisäksi tehokkuus ja työntekijän mahdollisuus keskittyä hänelle ennalta määrättyyn tehtävään. Hierarkia takaa myös institutionaaliset (sosiokulttuuriset, materiaaliset, lailliset, poliittiset, tekniset ja ympäristöön liittyvät) resurssit, joilla on vaikutusta ihmisten valtaan, asemaan ja oikeuksiin. (Diefenbach & By 2012, 11–13.) Sen vuoksi korkeaa hierarkista asemaa voi olla helppo joko tahattomasti tai intentionaalisesti käyttää väärin henkilökohtaisten etujen tavoitteluun tai mandaattina väärälaiselle vallankäytölle. Diefenbach ja By esittävätkin, että rakenteellisesti hierarkia palvelee johtavassa asemassa olevien etuja ja oikeuksia, kuten esimerkiksi kehittymisen mahdollisuuksia, enemmän kuin muiden. Hierarkia saattaa myös edesauttaa työntekijöiden passivoitumista ja lisätä ”vapaamatkustamista” ja hyväksikäyttöä. (Diefenbach & By 2012, 14–15, 18.)

Suosittelen, että jokaisessa orkesterissa tarkistettaisiin aika ajoin hierarkian luonnetta; onko se pysynyt työtä ja menettelytapoja sujuvoittavana työkaluna vai onko siinä havaittavissa sellaisia hyvinvointia heikentäviä tai yhteisiä päämääriä haperoittavia piirteitä, joita olisi tarpeen korjata? Joskus yksittäisen muusikon asemaan tai menestykseen saattaa liittyä lieveilmiöitä, jotka ovat yhteisössä hyvin tiedostamattomia. Tällainen voi näyttäytyä orkesterin arkisissa vuoroaikutustilanteissa esimerkiksi siten, että joitakin muusikoita huomioidaan ja kohdellaan

ammattillisten ansioiden perusteella ystävällisemmin kuin toisia, sillä heihin liitetään muitakin myönteisiä ominaisuuksia, joista halutaan päästä osalliseksi.

Aineistosta käy ilmi, että tietty asema orkesterissa voi vaikuttaa myönteisesti myös muusikon muuhun urakehitykseen. Vaikka tämä on usein luonnollinen ja oikeutettu seuraus esimerkiksi äänenjohtajana työskentelystä, on hyvä tiedostaa, että tämä voi aiheuttaa yhteisössä epäoikeudenmukaisuuden ja kateuden kokemuksia, sillä soittotaidon absoluuttinen mittaaminen ja muusikoiden objektiivinen vertaaminen on lopulta hyvin vaikeaa ja tulkinnanvaraista. Joskus tuttisoittaja saattaa kokea, että ei asemansa takia saa niitä uramahdollisuuksia, joita hän haluaisi taitojensa puolesta tavoitella. Muusikoita on kiinnitetty orkesteriin eri vuosikymmeninä muuttuvien soittoihanteiden vallitessa – tehtävään valitaan koesoittohetkellä siihen parhaiten soveltuva muusikko.

Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja autonomian myönteisistä vaikutuksista työhön on paljon tutkimusnäyttöä (esim. Martela ym. 2021; Hakanen 2009; 2011). Itseohjautuvan työyhteisön kehittäminen edellyttää usein organisaatiolta tietoista hierarkkisten rakenteiden tutkimista ja uudelleenmuotoilua. Orkesterissa se voisi tarkoittaa esimerkiksi kohtuullista liikkumatilaa hierarkian sisällä, mikäli muusikot kokevat sen tukevan heidän ammatillista kehittymistään.

Vaikka on tärkeää kuunnella tasapuolisesti kaikkien soittajien kokemuksia, on tärkeää pitää huolta, ettei tilanne johda esimerkiksi äänenjohtajien syyllistämiseen tai mitätöimiseen. Keskinäisen luottamuksen rakentuminen on aina molemminpuolinen prosessi; äänenjohtajat tarvitsevat yhteisöltään arvostusta, tunnustusta ja tukea yhtä paljon kuin tuttisoittajat. Vastakkainasettelu ei tue terveitä työskentelyolosuhteita vaan voi vaikuttaa negatiivisesti koko yhteisön hyvinvointiin.

Joskus hierarkiasta saatetaan myös etsiä selitystä yhteisössä olevalle pahalle ololle, vaikka ennemminkin tulisi puhua arvottomuuden ja näkymättömyyden kokemuksista soittajien välillä. Orkesterissa tarvitaan valtava joukko taitavia muusikoita, jotka viihtyvät erilaisissa tehtävissä ja voivat käyttää ammatillista potentiaaliaan ja voimavarojaan. Uskon, että mitä avoimemmin työyhteisöissä voidaan käsitellä arvostukseen liittyviä kysymyksiä ja kehittää muusikoiden välistä kuuntelua ja empatiaa, sitä vähemmän vastakkainasettelua kehittyy ja hierarkia koetaan ongelmallisena.

### *Äänenjohtajan työ on ihmisten johtamista*

Koska äänenjohtajat ja konserttimestarit eivät ole virallisessa esihenkilöasemassa suhteessa muihin soittajiin, ei työ sopimuksessakaan lue mainintaa virallisesta esihenkilötehtävästä. Kuitenkin joidenkin orkestereiden äänenjohtajien tai soolosoittajien työnhakuilmoituksissa on maininta hyvistä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista.

Otin yhteyttä joidenkin suomalaisten orkesterien hallinnollisiin esihenkilöihin kysyäkseni heiltä äänenjohtajatehtävään sisällytetyistä velvollisuuksista (käsittelem vastaukset anonymisti). Vastaukset osoittivat, että henkilöjohtamistaitoja on käytännössä mahdotonta määritellä ja mitata, minkä vuoksi ne pitää selvittää haastattelun keinoin sekä koeajan aikana. Koeajan aikana henkilölle voidaan antaa palautetta ja aikaa korjata toimintaansa. Koeajan jälkeen asiaan on vaikeampi puuttua kuin koeajalla, mutta erilaiset keskustelu- ja huomautuskäytännöt voivat tulla tällöin kysymykseen. Äärimmäisessä tapauksessa vastuuttoman työkäyttäytymisen seurauksena työntekijälle (asemasta riippumatta) voidaan antaa varoitus, ja mikäli tilanne ei muutu, työntekijä voidaan irtisanoa. Se vaatii kuitenkin yleensä pitkän prosessin yhdessä henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon kanssa.

Saamieni tietojen mukaan äänenjohtajatehtävään sisältyvät vastuut on suppeimmillaan määritelty seuraavasti:

- Äänenjohtaja ylläpitää solistista valmiuttaan ja esittää orkesteriteosten solo-osuudet työvuorojen mukaisesti.
- Äänenjohtaja vastaa soitinryhmänsä yhteissoittokurista ja kapellimestarin antamien ohjeiden noudattamisesta; hän myös harjoittaa tarvittaessa ryhmäänsä sekä valvoo ja kehittää sen yhteissoittoa.
- Jousisektion äänenjohtaja vastaa, että jousitus- ja muut esitysmerkinnät tehdään ryhmän kaikkiin nuotteihin ennen teosten harjoitusten alkua.
- Äänenjohtaja vastaa ryhmänsä virityksestä ennen harjoitusten ja esiintymisten alkua.

On perinteisesti ollut tapana, että työntekijä- ja esihenkilötaidot ovat muusikon työssä positiivinen lisä, eivät työtehtävään sisältyvä velvollisuus. Esitän, että tulevaisuuden koesoitoissa tulisikin pohtia erinomaisen soittotaidon lisäksi nykyistä enemmän, kuka saa parhaiten koko sektionensa loistamaan ja voimaan hyvin. Ideaalitalanteessa nämä taidot yhdistyvät samassa henkilössä.

Ehdotan, että tulevaisuudessa äänenjohtajien tehtäväkuvaukseen sisällytetään myös ei-musiikillista johtamista ja äänenjohtaja-asemaan valitut henkilöt suorittaisivat tehtävään räätelöidyn tiiminvetäjä- ja vuorovaikutuskoulutuksen osana koeaikaa. Työnantajat voisivat tarjota äänenjohtajille myös mahdollisuuden osallistua omaan työnohjausryhmään, jolloin samankaltaista työtehtävää tekevät muusikot voisivat jakaa kokemuksiaan, oppia toisiltaan ja tukea toisiaan. Kokemukseni mukaan kaikki äänenjohtajatehtävissä toimivat muusikot eivät välttämättä ole halunneet osallistua heille tarjottuun esihenkilökoulutukseen tai heille ei ole järjestetty koulutusta, vaikka he sitä haluaisivat. On mahdollista, että isojen organisaatioiden, kuten kuntien, esihenkilökoulutukset eivät tavoita riittävästi muusikon työn ongelmakohtia, mikä voi vaikuttaa kiinnostukseen ja motivaatioon osallistua koulutuksiin. Sen vuoksi äänenjohtajille tulisi tarjota orkesterikontekstiin räätelöityä koulutusta tai työnohjausta.

## 10.6 Ammatillinen arvostus ja psykologiset perustarpeet

Tästä aineistosta tekemäni havainnot osoittavat, että psykologiset perustarpeet – autonomia, pärjääminen ja yhteenkuuluvuus (mm. Deci & Ryan 2000) – eivät tule tyydyttyksi kaikissa työtehtävissä yhtä helposti. Tämän tutkimuksen perusteella tuttisoiittajilla vaikuttaa olevan jonkin verran enemmän arvottomuuden ja näkymättömyyden kokemuksia työssään sekä kokemuksia vähäisistä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista kuin muissa tehtävissä työskentelevillä muusikoilla. Arvostuksen epätasaisella jakautumisella voi olla negatiivisia vaikutuksia muusikoiden hyvinvointiin, ja se saattaa lisätä muusikoiden välisiä kilpailuasetelmia.

### *Kamarimusiikin soittaminen voi tukea muusikon psykologisia perustarpeita*

Kamarimusiikki on monelle muusikolle valtava energian ja ammatillisen kehittymisen lähde, mutta myös mahdollisuus nähdä konkreettisesti oman työnsä hedelmät ja vaikuttaa omaan työhönsä, musiikillisiin ilmaisuihin, ohjelmistovalintoihin ja siihen, kenen kanssa soittaa. Yhteenkuuluvuuden kokemus on usein kamarikokoonpanoissa vahva, koska yhtyeet on usein koottu vapaaehtoisesti. Muusikolle vapaa-ajalla soitettun kamarimusiikin ja palkkatyön ero saattaa olla hyvin häilyvä, sillä soittaminen voi joskus tuntua enemmän iloa tuottavalta vapaa-ajan tekemiseltä kuin työltä.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> Niin sanottu vakava vapaa-ajan toiminta (engl. ”serious leisure”), jolla on yksilölle merkitystä ja joka palkitsee ilman ulkoisia kannustimia, voi vaikuttaa merkittävästi yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Myönteiset vaikutukset koskevat muun muassa elämänlaatua, identiteettikokemusta, ihmissuhteita ja oppimista mutta voivat myös läikkyä



Vaikka kamarimusiikki on ammatillisesti kehittävää ja monille suuri ilon lähde, on myös hyvä pohtia, kuinka muusikoiden psykologiset perustarpeet voisivat täyttyä riittävästi myös itse orkesterityössä. Tällöin kamarimusiikin tai muun toiminnan funktio voisi olla ennemminkin kehittymistä ja ammatillisia voimavaroja lisäävää, ei orkesterityössä koettujen puutteiden ja tyydyttymättömien perustarpeiden paikkaamista.

Ehdotan, että orkesterit pohtisivat, olisiko pitkällä aikavälillä mahdollista suunnitella ohjelmistoa siten, että yksittäiset muusikot pääsisivät entistä aktiivisemmin kehittämään ammattitaitoaan. Monissa orkestereissa näin toimitaan esimerkiksi kamarimusiikin soittamiselle varattujen työskentelyperiodien myötä. Joissakin orkestereissa voi olla mahdollista sisällyttää kamarimusiikin soittamista työsopimukseen tiettyinä prosentuaalisena osana. Jos kamarimusiikki sisällytetään orkesterimuusikon työnkuvaan ja kuukausityömäärään, voidaan myös aiempaa paremmin varmistaa, että muusikot eivät kuormitu liian paljon fyysisesti<sup>115</sup>. Suosittelen myös, että orkesterimuusikoista koottavissa kamarimusiikkikokoonpanoissa pyritäisiin yhdistämään eri asemassa olevia muusikoita, jotta muusikoiden välinen hierarkkinen vastakkainasettelu ei korostuisi.

### *Muusikon elämäntahti ja ammatillinen identiteetti*

Fyysinen ikääntyminen on realiteetti, joka koskee jokaista muusikkoa. Monilla aloilla senioriteetti tarkoittaa uralla etenemistä, mutta muusikon työssä senioriteetti voi olla myös luopumista korkeammasta asemasta ja vaativammista soittotehtävistä. Pidän tärkeänä luoda orkestereihin tietoisesti seniorimuusikoita kunnioittavaa kulttuuria. Seniorit ovat tehneet vuosikymmenten ajan vaativaa orkesterityötä, ja iän tuomalle kokemukselle ja näkemyksellisyydelle tulisi antaa yhteisössä sille kuuluva arvo myös muulla tavalla kuin organisaation luovuttamien virallisten ansiomerkkien muodossa.

---

työelämän puolelle työhyvinvoinnin, taitojen, osaamisen ja sopeutumisen lisääntymisenä. (Kuusi & Haukola 2017, 18–21.)

<sup>115</sup> Monet orkesterimuusikot soittavat paljon kamarimusiikkia erilaisissa kokoonpanoissa orkesterityön ulkopuolella, mikä koetaan yleisesti hyvin kehittävänä ja motivoivana. Suurin riski nykyisen kaltaisessa rakenteessa saattaa olla liiallinen fyysinen kuormitus ja rasitusvammojen kehittymisen riski. Tuttisoittajilla on äänenjohtajia vähemmän palkallisia vapaaviikkoja omaa harjoittelua ja ammattitaidon ylläpitämistä varten, ja he soittavat kamarimusiikkia usein täyden työvelvoitteen lisänä. Tämä voi tarkoittaa merkittävää työmäärän lisäystä orkesterityön lisäksi, jolloin saatetaan olla fyysisten riskirajojen äärellä.

Vaikka pitkään palvelleet äänenjohtajat ja soolosoittajat voivat työehtosopimuksen mukaan siirtyä vähemmän vaativiin tehtäviin niin halutessaan, mikäli sopiva vapaa vakanssi on tarjolla, ei hierarkiassa alaspäin siirtyminen ole aina ikääntyvälle muusikolle helppo ratkaisu. Se saattaa vaatia surutyön tekemistä siitä huolimatta, että muutos olisi muusikolle helpottava. Siirtymiseen voi liittyä pelkoa ammattitaidon heikkenemisestä tai arvostuksen menettämisestä.

Tämän tutkimuksen perusteella muusikot kipuilevat jonkin verran ikääntymiseen ja äänenjohtajatehtäviin liittyvien kysymysten kanssa. Suosittelen orkestereille aktiivista työskentelyä keskinäisen arvostuksen kehittämiseksi, jotta tuttisoihtajan status voisi olla nykyistä arvostetumpi ja hierarkian sisällä alemmas siirtymiseen ei tarvitsisi liittyä pelkoa tai häpeää. Joissain orkestereissa hierarkiaan liittyviä kuormitustekijöitä ja muusikoiden välistä vastakkainasettelua on jo nyt pyritty lievittämään joustavan rotaation keinoin tai muuttamalla äänenjohtajavakansseja tuttisoihtajavakansseiksi asteittaisesti, kun paikkoja jää luonnollisten syiden takia vapaaksi.

### 10.7 Defensiivisen käyttäytymisen tunnistaminen – mistä on kysymys?

Tutkittavien puheessa nousi esiin muutamia defensiivisiä ilmauksia tai kuvauksia ympäristössä havaitusta defensiivisyydestä. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa defensiivisen toiminnan taustalla on destruktiivinen objektiuhdemalli (ks. lukua 3.2), joka saattaa tulla esiin muun muassa hylkäämiskokemuksen, halveksunnan tai alistamisen seurauksena. Defensiivisyys voi ilmetä monella tavalla, kuten asioiden, henkilöiden ja olosuhteiden *demonisointina* tai *idealisoitina*, välinpitämättömytenä, torjumisena, projektiona, lohkomisena, korostuneena ylpeytenä ja ylemmydentuntona tai syntipukkien etsimisenä. Myös ylenmääräinen huumorin käyttö tilanteissa, joissa henkilö yrittää väistää kohtaamasta vaikeita tunnekokemuksia, saattaa olla merkki halusta suojautua defensiivisen käyttäytymisen taakse.

*Demonisoinnille* ominaista on, että asioiden koetaan olevan lähtökohtaisesti huonosti, työympäristöön suhtaudutaan epäluuloisesti tai lakonisesti ja kollegoiden ilonpilkahdukset ovat merkki naiviudesta. Negatiivisten tai sarkastisten ilmausten taustalla saattavat olla esimerkiksi turhautuminen, motivaation puute tai toistuvat pettymykset työssä ja omalla uralla. Työntekijä saattaa myös peittää defensiivisillä ilmaisuilla pelkoaan, että hän paljastuisi yhteisön edessä keskinkertaiseksi tai että hän on vailla riittävää itsekritiikkiä ja itseuria. *Idealisointi* sen sijaan voi näyttäytyä siten, että yhteisössä ilmeneviä epäkohtia ei saisi kritisoida tai nostaa avoimeen

käsittelyyn, vaan muiden odotetaan jatkuvasti kokevan asiat ainoastaan positiivisina ja pitävän yhteisöä erinomaisena. Henkilö, joka nostaa epäkohtia esiin, saattaa herättää ympäristössään vaikeita tunteita, kuten ärtymystä, neuvottomuutta tai syyllisyyttä. Kaikki eivät myöskään koe työyhteisön ilmiöitä tai epäkohtia samalla tavalla. Useimmiten työyhteisöjen todellisuus on jotain näiden ääripäiden väliltä, myös tässä tutkimuksessa.

Defensiivisen demonisoinnin tai idealisoinnin takana saattaa olla inhimillinen tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi. Kokemukset ovat usein vaiettuja, sillä nähdyksi tulemisen kaipuuseen saattaa liittyä surua, syyllisyyttä ja häpeää. Defenssit toimivat eräänlaisena suojakilpenä, jotta yksilön tai yhteisön ei tarvitsisi kohdata omaa ja muiden epätäydellisyyttä ja sen herättämiä vaikeita tunnekokemuksia.

Defensiivinen idealisointi on syytä erottaa siitä, että monissa työyhteisöissä koetaan myös aitoa iloa siitä, että käytännön työ ja vuorovaikutus toimivat ja keskinäinen arvostus on kohdallaan. Tällöin työntekijöiden ei ole tarvetta valittaa pikkuasioista, vaan yhteisö kykenee sovittamaan työtään rajaavat realiteetit ja ratkaisemaan päivittäiset ongelmat rakentavalla tavalla. Kannustan esihenkilöitä mallintamaan toimintakulttuuria, jossa epäkohdista on turvallista puhua ja jossa niitä on lupa nostaa rakentavasti esiin.

## **10.8 Henkilöstöhallinnon vastuulla olevia erityiskysymyksiä**

### *Pirulliset ongelmat vaativat eettistä pohdintaa*

Joskus tulee eteen tilanteita, joissa joudutaan pohtimaan, onko yksittäinen muusikko kykenevä hoitamaan tehtävänsä ja kuka on se henkilö, jolla on oikeus ja riittävä auktoriteetti arvioida tätä. Aina ei ole selvää, kuinka näissä tilanteissa tulisi toimia oikeudenmukaisesti. Tapauskohtaisesti harkittavissa tilanteissa on toimittava lain puitteissa ja varottava rikkomasta soittajan oikeusturvaa.

Soittajien hyvinvoinnin ja terveyden kannalta on tärkeää, että he ovat taidoiltaan henkisesti ja fyysisesti tehtävänsä tasalla. Jos yksittäinen soittaja vaikeuttaa muiden työtä huomattavasti poikkeavalla soittotavallaan tai vastuuttomalla käytöksellään, saatetaan yhteisössä joutua pohtimaan sitä, onko henkilö tehtävässään työkykyinen. Tällaisissa tilanteissa joudutaan eettisesti vaikeiden kysymysten eteen; tuleeko ratkaisua pohtia yhteisön hyvinvointi vai yksilön oikeusturva edellä? Joskus joudutaan esimerkiksi punnitsemaan, kuinka paljon yhteisö voi kestää jäsentensä henkilökohtaisia haasteita tai kuinka paljon muiden tulee suvaita sitä, että joku työntekijöistä

häiritsee jatkuvasti, mutta ehkä tahattomasti, muiden työntekoa. Kyseessä on usein niin sanottu ”pirullinen ongelma”, johon ei aina löydy yhtä oikeaa ratkaisua.

On tärkeää huomioida, että jokainen tapauskohtainen päätös on ennakkotapaus, johon voidaan vedota vastaavissa tilanteissa uudelleen, ja siksi päätöksiä ei voi tehdä varoittamatta tai kevyin perustein ilman perusteellista juridista prosessia. Lakia noudattaen ja johdonmukaisesti tehty päätös varmistaa, ettei yhteisöön jalkaudu yhdenvertaisuusperiaatetta rikkovia menettelyjä. Tämä tuo myös turvaa päätöstä tekeväälle esihenkilölle. Esimerkkinä huolellista valmistelua vaativasta päätöksestä mainitsen työehtosopimuksen pykälän, jossa esihenkilö voi käyttää tapauskohtaista harkintaa siirtäessään yksittäisen muusikon ylempään tai alempaan tehtävään<sup>116</sup>.

### *Orkesterin sisäinen potentiaali ja avoimet työmarkkinat*

Tässä tutkimuksessa nousi esiin muusikoiden ajatus, että myös orkesterin omista riveistä voi löytyä erinomaisia osaajia ilman, että parasta osaamista etsitään ulkopuolelta. Muusikoiden puheessa ilmeni, että orkesterin sisäiset sijaisuudet ja kiinnitykset voisivat vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja työssä kehittymiseensä myönteisellä tavalla. Kirjallisuuden valossa vastuullisten tehtävien jakamisella voi olla myönteisiä vaikutuksia muusikoiden motivaatioon ja työpaikkaan sitoutumiseen (mm. Hakanen 2009, 12).

Tilanteissa saattaa kuitenkin olla laillisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä riskejä, mikäli halukkaita muusikoita sijaisuutta tekemään on useita, mutta paikkoja on vain yksi: kuka päättää, kenelle sijaisuus annetaan ja millä perusteella? Orkesterin sisäiset sijaisuusjärjestelyt voisivat antaa freelancer-muusikoille lisää mahdollisuuksia työskennellä vapautuvilla tuttipaikoilla, mutta toisaalta rajoittavat samalla heidän mahdollisuuksiaan hakea äänenjohtaja- ja konserttimestaripaikkoja, jos ne eivät tule avoimeen hakuun. Työllistyminen ja sen jatkuvuus olivat myös tähän tutkimukseen osallistuneiden freelancereiden huolia.

---

<sup>116</sup> Esimerkkiote Radion Sinfoniaorkesterin työehtosopimuksesta 21. §:stä: ”Mikäli työntekijän kanssa niin sovitaan tai hänet työsopimuksensa perusteella määrätään tilapäisesti hoitamaan alempaan tai samaan tehtäväkohtaiseen palkkatasoon kuuluvaa tehtävää kuin hänen oma tehtävänsä, maksetaan työntekijälle tältä sijaisuusajalta hänen omaa peruskuukausipalkkaansa. Samoin peruskuukausipalkka maksetaan muuttumattomana myös silloin, kun työntekijä määrätään hoitamaan ylempään tehtäväkohtaiseen palkkatasoon kuuluvaa tehtävää enintään seitsemän vuorokauden ajaksi tai vuosilomasijaisuuden ollessa kyseessä enintään kuuden viikon pituiseksi yhdenjaksoiseksi ajaksi.”

Vaaditaan huolellista pohtimista, kuinka olisi mahdollista yhdistää oikeudenmukaisesti omien soittajien motivaation, ammatillisen kehittymisen ja työpaikkaan sitoutumisen tukeminen sekä avoimet ja julkiset työmarkkinat.

### *Psykososiaalinen tuki vahvistaa voimavaroja ja voi tuoda taloudellista säästöä*

Muusikoiden työhyvinvointi on aina psykofyysis-sosiaalinen kokonaisuus. On tärkeää, että työnantajat järjestävät edelleenkin esimerkiksi fysioterapeuttista konsultaatiota ja ergonomiakoulutusta. Interventioissa kävi ilmi, että muusikot kaipaivat somaattisen tuen rinnalle nykyistä enemmän psyykkistä ja sosiaalista tukea.

Soittoergonomiaan ja muusikoille perinteisiin somaattisiin vaivoihin voi olla helpompi puuttua kuin psykososiaaliseen kuormitukseen. Psykososiaalisiin tukimuotoihin saattaa myös edelleen liittyä vastustusta, vaikka vastustusta ei voi pitää luotettavana indikaattorina psykososiaalisen tuen tarpeellisuudelle – joskus se ennemminkin paljastaa jonkin olevan vialla ja indikoi tuen tarvetta.

Tämän tutkimuksen valossa muusikot eivät välttämättä ole kokeneet saavansa riittävästi psykososiaalista tukea mahdollisesti sen vuoksi, että omassa työterveyshuollossa ei tunneta riittävästi muusikon työn erityispiirteitä tai työpaikalla ei ole tarjottu riittävän monipuolista tukea somaattisen tuen rinnalle. Haluan rohkaista työnantajia varhaiseen puuttumiseen myös muusikoiden psykososiaaliseen kuormitukseen liittyvissä kysymyksissä. Mitä enemmän organisaatioissa pidetään yllä ennaltaehkäiseviä tukimuotoja, joista työnohjaus voi olla yksi vaihtoehto, sitä vähemmän työntekijöiden kuormitustekijät kasautuvat ja aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja taloudellisia vaikutuksia.

### *Epäasiallinen kohtelu voi olla piilevä*

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että siinä missä muillakin aloilla, myös orkesterimuusikoilla on kokemuksia epäasiallisesta kohtelusta, kuten mitätöimisestä, halveksunnasta, ulkopuolelle sulkemisesta tai nolaamisesta (ks. lukua 2.3.1). Epäasiallinen kohtelu saattaa tapahtua huomaamatta soittotilanteessa, eivätkä esihenkilöt ole aina näkemässä näitä tilanteita. Joskus myös epäasialliseksi kohteluksi ja työpaikkakiusaamiseksi kutsutaan jotain, mikä ei sitä ole. Tästä syystä pidän tärkeänä, että työyhteisöissä määriteltäisiin selkeästi, mitä epäasiallinen kohtelu on ja mitä se ei ole, jotta muusikot voivat yhteisten käsitteiden avulla tunnistaa toimenpiteitä vaativat tilanteet ja viestiä niistä esihenkilöille ja työterveyshuoltoon. Työturvallisuuslain velvoittamaa puuttumista ei

voi tapahtua, jos epäasiallinen kohtelu ei tule esihenkilöiden tietoon. Olisi tärkeää, että myös hallinnon koulutukseen ja tukemiseen varattaisiin riittävästi resursseja ja esimerkiksi asiantuntevaa työyhteisösovittelua hankittaisiin tarpeen vaatiessa ulkopuolelta.

Työnohjaustilanteessa ei ratkota akuutteja konflikteja, mutta siellä on mahdollisuus sanoittaa vaikeita kokemuksia ja pohtia yhdessä, miten olisi viisasta edetä tilanteen ratkaisemiseksi. Työnohjaajan tehtävä on varmistaa, että epäasiallista kohtelua kokeneet tietävät, kuinka toimia, ja rohkaista heitä toimimaan yleisten suositusten mukaan (tieto epäasiallisesta kohtelusta tulee viedä esihenkilölle, työsuojeluvaltuutetulle ja työterveyshuoltoon). Konflikteissa saatetaan tarvita koulutettua työyhteisösovittelijaa. Mahdollisuus puhua vaikeista kokemuksista työnohjauksessa voi merkittävästi lievittää tilanteesta aiheutunutta inhimillistä kärsimystä ja rohkaista ohjattavia aktiiviseen toimijuuteen tilanteen ratkaisemiseksi.

## **10.9 Työnantajan tuki työnohjauksen mahdollistajana**

Suurin osa tähän tutkimukseen osallistuneista muusikoista koki työnohjauksen myönteisenä mahdollisuutena päästä keskustelemaan työnsä haasteista ja kehittämistarpeista, ja he olivat kiinnostuneita jatkamaan samankaltaista työskentelyä jatkossakin. Työnantajan rooli työnohjauksen edellytysten järjestäjänä on merkittävä. Suosittelen, että organisaatioissa tarjottaisiin halukkaille muusikoille mahdollisuus työnohjaukseen. Työnohjauksen lisäksi äänenjohtajille tarjottava johtajakoulutus voisivat lisätä tietoa ja ymmärrystä eri tehtäviin liittyvistä kuormitustekijöistä – puolin ja toisin.

Koska orkesterien työaika koostuu lähes pelkästään harjoituksista, joissa kaikkien on oltava paikalla yhtä aikaa, muusikoilla ei ole mahdollisuutta osallistua työnohjaukseen työpäivän aikana. Muilla aloilla työnohjaus on tavallisesti sisällytetty työaikaan, ja sen vuoksi osallistumisen voidaan olettaa olevan kohtuullisen vaivatonta ja mieluisaa. Jotta työnohjaus voisi olla osa orkestereiden työkulutturia ja tapahtua työaikana, tarvittaisiin myös rakenteellista muutosta työnohjauksen mahdollistamiseksi yhteistä harjoitusaikaa vaarantamatta.

Moni orkesteri tarjoaa jo nyt työntekijöilleen esimerkiksi pilates- ja kehonhuoltotunteja sekä säännöllistä ergonomiohjausta musiikkifysioterapeuttien<sup>117</sup> toimesta. Ryhmäliikuntaan

---

<sup>117</sup> Suomen Musiikkilääketieteen yhdistys (SMULY ry) on myöntänyt musiikkifysioterapeutin erityispätevyyksiä muusikoihin perehtyneille fysioterapeuteille vuodesta 2018 lähtien. Erityispätevyyksien saa suorittamalla tietyt

osallistuminen on pitkälti vapaaehtoista. Mikäli työnantajat tarjoaisivat jatkossa säännöllisesti mahdollisuutta työnohjaukseen, siitä voisi tulla yhtä luonnollinen osa työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä samalla tavalla kuin arkipäiväistyneet ryhmäliikuntatunnit ja ergonomiohjaus. Kaikille pakollista työnohjausta en suosittele, sillä sen onnistumisen edellytys on ohjattavan oma halu ja motivaatio osallistua.

Ehdotan orkestereita pohtimaan työaikaan sisällytettävää kuukausittaista tuntimäärää, jonka kukin työntekijä voisi oman kotiharjoittelunsa lisäksi käyttää valintansa mukaan ammatilliseen kehittämiseensä, työhyvinvointinsa edistämiseen ja työkykynsä ylläpitämiseen. Tarjolla voisi olla työnohjauksen tai valmennuksen lisäksi niin fyysistä harjoittelua kuin omaan instrumenttiin syventymistä soittotuntien tai kollegiaalisen mentoroinnin myötä. Työkykyä ja työhyvinvointia tukevien toimien sisällyttäminen työaikaan antaisi työnantajalta muusikoille vahvan signaalin, että työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ja ammattitaidon tukeminen on arvokasta ja että näiden ylläpitäminen ja kehittäminen ovat oleellinen osa muusikon työtä. Jos toiminta sisältyisi palkalliseen työaikaan ja työnantaja kustantaisi palvelun, olisi sillä merkittävä kulttuurinen vaikutus koko työyhteisölle.

## **10.10 Työnohjauksen rakenteet ja reunaehdot organisaatioissa**

Monet kaupungit kilpailuttavat työnohjauksen palveluntuottajat. On tiedossa ennakkotapauksia, joissa kilpailutus on johdonmukaisin perusteluin voitu ohittaa, mikäli jonkun palveluntuottajan erityisosaaminen on kohdistettu tiettyyn ammattiryhmään eikä sopimustuottajista löydy tarvittavaa erityisosaamista. Tämä vaatii usein työnantajalta orkestereiden erityistarpeiden perustelemista, muusikoille sopivien vaihtoehtojen selvittämistä ja muusikon työtä tuntevan työnohjaajan etsimistä.

Työnohjausta ei tule sekoittaa työterveyspsykologin palveluihin, vaikka joillakin heistä voi olla myös työnohjaajakoulutus. Orkesterimuusikoilla työterveyshuollon asiakkaina on lakisääteinen oikeus työterveyspsykologin palveluihin. Työterveyspsykologit voivat tarjota neuvontaa ja ohjausta

---

muusikoiden problematiikkaan keskittyvät opintojaksot sekä kliinistä harjoittelua oman työn ohessa. Pätevyyden myöntää yhdistyksen alaisuudessa toimiva alan johtavista asiantuntijoista koostuva erityispätevyystoimikunta.

asiakkaalle yleensä enintään viisi käyntikertaa vuodessa<sup>118</sup>, mikä ei kuitenkaan ole työnohjausta, vaikka se voi sisältää usein työnohjauksellisia elementtejä. Työnohjaus ei yleensä kuulu työterveyshuoltosopimukseen.

Jotkut työterveyshuollot tarjoavat työnohjausta, mutta kyseessä on silloin hyvinvointipalvelu, ei terveysterveyspalvelu. Työnantaja voi maksaa halutessaan työterveyshuollon toteuttamasta työnohjauksesta erillisenä hyvinvointipalveluna samoin kuin yksityisille palveluntuottajille maksetaan. Työnohjaus on tavallisesti työterveyshuollon tarjoamia neuvontapalveluja pidempi, muutamasta käyntikerrasta jopa vuosiin kestävä prosessi, jota voi tarjota myös muu kuin terveydenhuollon ammattihenkilö. Työnohjaus ei ole Kela-korvattavaa, vaan siitä maksetaan aina 24 %:n arvonlisävero.

Mikäli työterveyshuollosta ei löydy riittävää muusikoiden työn ja toimintakulttuurin erityisosaamista, työnantaja voi tällaisissa tapauksissa harkita tilaavansa työnohjausta työterveyshuollon ulkopuolelta. Taloudellisesti sillä ei ole työnantajalle merkittävää eroa.

Aineistossa tuli myös esiin se, että orkesterien työterveyshuolloissa ei aina olla tietoisia, mitä muusikon työ vaatii. Esimerkiksi jos muusikko on kaksi kuukautta sairauslomalla uupumuksen takia ja lepää, hän tarvitsee useamman viikon harjoitteluvapaan sairauslomalta palatessaan, jotta voi palautua työkuntoiseksi. Työterveyshuollon asiantuntijoille olisi hyvä tarjota tietoa, jotta he voisivat ymmärtää muusikoiden työtä ja orkesterin rakenteita nykyistä paremmin. Jos esimerkiksi muusikon uupumukseen johtaneisiin organisaatorakenteisiin tai työilmapiiriin liittyviin kuormitustekijöihin ei puututa, voi yksilö olla vaarassa luisua nopeasti samaan tilanteeseen uudestaan. Myös muusikoita tulisi rohkaista sanoittamaan omaa työtään mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti työterveyshuollon vastaanotolla, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi.

## 10.11 Päätössanat

Vaikka musiikki on muusikoille ainakin tämän tutkimuksen perusteella merkittävä voimavara, se ei pelasta heitä inhimillisiltä kuormitustekijöiltä. Se, miksi työnohjaus on arkipäivää esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla, liittyy nähdäkseni työkuulttuuriin: oman työn haasteiden pohtimisen ja niistä

---

<sup>118</sup> Työterveyshuoltolaki, 12 § Työterveyshuollon sisältö 4) tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus työn terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä koskeissa asioissa mukaan lukien työntekijän perustellusta syyistä työkuormituksestaan pyytämä selvitys.



oppimisen nähdään tukevan ammatillista kasvua ja kehittymistä, ei vähentävän ammatillista pätevyyttä tai uskottavuutta. Mitä enemmän työnohjauksesta tulee luonnollinen osa muusikon työtä, sitä vähemmän siihen liittyy ennakkoluuloja tai negatiivista leimaa.

Kulttuurin muutos muusikoiden keskuudessa vaatii yhtäältä asiantuntijatiedon jakamista ja edukaatiota psykososiaalisista työelämän ilmiöistä ja toisaalta näiden ilmiöiden normalisoimista ja kontekstualisoimista muusikon työn rakenteisiin ja erityispiirteisiin. Uskon, että niissä työyhteisöissä, joissa työkuulttuuriin kuuluvat inhimillisuus ja avoimuus keskustella työn voimavara- ja kuormitustekijöistä, on myös halua kehittää rakenteita ja yhteisöllisyyttä. Tavoitteeni on, että työnohjauksella ei olisi muusikoille heikkouden tai osaamattomuuden kaikua vaan se voitaisiin nähdä yhtenä mahdollisuutena kehittyä ja pitää ammattitaitoa yllä. Parhaimmillaan työnohjaus on jaettava inhimillisyyttä, kollegiaalisen tuen jakamista ja yhdessä kasvamista.

## Lähdeluettelo

Aalto, A. M., Aro, S., Aro, A. & Mähönen, M. (1995). RAND 36-item health survey 1.0. *Suomenkielinen versio terveyteen liittyvän elämänlaadun kyselystä*. Aiheita/Stakes: 1995, 2.

Aalto-Setälä, R. (2021). Traumakeskeinen kognitiivis-behavioraalinen terapia käytännössä traumaperäisen stressihäiriön hoitoon. Teoksessa: Aalto-Setälä, R., Holmberg, N., Juvakka, T., Karila, I., Koivisto, M., Kähkönen, S., & Seppälä, O. (toim.) *Kognitiivinen psykoterapia [Uudistettu painos]*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Agervold, M. & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336–351.

Allmendinger, J., Hackman, J. R. & Lehman, E.V. (1996). Life and work in symphony orchestras. *The Musical Quarterly*, 80(2), 194–219.

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Appelqvist-Schmidlechner, K., Tuisku, K., Tamminen, N., Nordling, E. & Solin, P. (2016). Mitä on positiivinen mielenterveys ja kuinka sitä mitataan? *Suomen Lääkärilehti*, 71(24).

<http://hdl.handle.net/10138/230006> (27.10.2022).

Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, 25(3), 275–324. DOI: 10.1177/0164027503251764.

Ardelt, M., Pridgen, S. & Nutter-Pridgen, K. (2019). Wisdom as a personality type. Teoksessa: Sternberg, R. J. & Glück, J. (toim.) *The Cambridge handbook of wisdom* (s. 144–161). Cambridge: Cambridge University Press.

Arjas, P. (2002). *Muusikoiden esiintymisjännitys – tapaustutkimus klassisen musiikin ammattiopiskelijoiden jännittäjätyypeistä ja esiintymisvalmennuksen kurssikokemuksista* [Akateeminen väitöskirja: Jyväskylän yliopisto].

Arjas, P. (2014). *Varmasti lavalle. Muusikoiden esiintymisvalmennus*. Jyväskylä: Atena.

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Balliet, D., Wu, J. & De Dreu, C. K. W. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1556–1581.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman & Company.
- Barnard, L. K. & Curry, J. F. (2011). Self-compassion: conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15(4), 289–303.
- Bégat, I., Ellefsen, B. & Severinsson, E. (2005). Nurses' satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being – a Norwegian study. *Journal of Nursing Management*, 13(3), 221–230.
- Bejjani, F. J., Kaye, G. M. & Benham, M. (1996). Musculoskeletal and neuromuscular conditions of instrumental musicians. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 77(4), 406–413.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups: and other papers*. London and New York: Tavistock/Routledge, 1991.
- Bloch, C. (2012). How witnesses contribute to bullying in the workplace. Teoksessa: Tehrani, N. (toim.) *Workplace bullying – symptoms and solutions* (s. 81–96). London and New York: Routledge.
- Bongers, P. M., Kremer, A. M. & ter Laak, J. (2002). Are psychosocial factors, risk factors for symptoms and signs of the shoulder, elbow, or hand/wrist?: A review of the epidemiological literature. *American Journal of Industrial Medicine*, 41(5), 315–342.
- Boucher, H. & Ryan, C.A. (2011). Performance stress and the very young musician. *Journal of Research in Music Education*, 58(4), 329–345.
- Breda, J. & Kulesa, P. (1999). *Stress and job satisfaction among symphony musicians*. Evanston, IL: Symphony Orchestra Institute.
- Brodsky, W. (1996). Music performance anxiety re-conceptualized: a critique of current research practices and findings. *Medical Problems of Performing Artists*, 11(3), 88–98.

- Brodsky, W. (2006). In the wings of British orchestras: a multi-episode interview study among symphony players. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*(4), 673–690.
- Caligor, E., Kernberg, O. F., Clarkin, J. F. (2007). *Handbook of dynamic psychotherapy for higher level personality pathology*. Washington DC, London, England: American Psychiatric Publishing.
- Caligor, E., Levy, K. N. & Yeomans, F. E. (2015). Narcissistic personality disorder: diagnostic and clinical challenges. *The American Journal of Psychiatry*, *172*(5), 415–422.
- Cheavens, J. S. & Guter, M. M. (2017) Hope therapy. Teoksessa: Callagher, M. W. & Lopez, S. J. (toim.) *The Oxford handbook of hope* (s. 133–142). New York: Oxford University Press.
- Chorousos, G. P. (1998). Stressors, stress, and neuroendocrine integration of the adaptive response: the 1997 Hans Selye memorial lecture. *Annals of the New York Academy on Sciences*, *851*(1), 311–335.
- Clarkin, J. F., Yeomans, F. E., Kernberg, O. F. (2006). *Psychotherapy for borderline personality. Focusing on object relations*. Washington DC, London, England: American Psychiatric Publishing.
- Clayton, V. P. & Birren, J. E. (1980). The development of wisdom across the life span: a reexamination of an ancient topic. Teoksessa: Baltes, P. B. & Brim Jr., O. G. (toim.) *Life-span development and behavior, Vol. 3* (s. 103–135). New York, NY: Academic Press.
- Cox, W. & Kenardy, J. (1993). Performance anxiety, social phobia and setting effects in instrumental music students. *Journal of Anxiety Disorders*, *7*(1), 49–60.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.
- Dellve, L., Lagerström, M. & Hagberg, M. (2003). Work-system risk factors for permanent work disability among home-care workers: a case-control study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *76*(3), 216–224. DOI 10.1007/s00420-002-0414-5.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.

- Détári, A., Egermann, H., Bjerkeset, O. & Vaag, J. (2020). Psychosocial work environment among musicians and in the general workforce in Norway. *Frontiers in Psychology, 11*(1315), 1–11.
- Diefenbach, T. & By, R. T. (2012). Bureaucracy and hierarchy – what else!? Teoksessa: Diefenbach, T. & By, R. T. (toim.) *Reinventing hierarchy and bureaucracy: from the bureau to network organizations* (s. 1–30). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Dierendonck, D. van (2010). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261. DOI: 10.1177/0149206310380462.
- Dobson, M. C. (2010). Insecurity, professional sociability, and alcohol: Young freelance musicians' perspectives on work and life in the music profession. *Psychology of Music, 39*(2), 240–260.
- Dommerholt, J. (2009). Performing arts medicine – instrumentalist musicians part I – general considerations. *Journal of Bodywork and Movement Therapies, 13*(4), 311–319.
- Drinkwater, E. J. & Klopper, C. J. (2010). Quantifying the physical demands of a musical performance and their effects on performance quality. *Medical Problems of Performing Artists, 25*(2), 66–71.
- Dunbar, R. I. M., Baron, R., Frangou, A., Pearce, E., Van Leeuwen, E. J. C., Stow, J., Partridge, G., Macdonald, I., Barra, V. & Van Vugt, M. (2012). Social laughter is correlated with an elevated threshold. *Proceedings of the Royal Society B, 279*(1731), 1161–1167.
- Edwards, D., Burnard, P., Hannigan, B., Cooper, L., Adams, J., Juggessur, T., Fothergil, A. & Coyle, D. (2006). Clinical supervision and burnout: the influence of clinical supervision for community mental health nurses. *Journal of Clinical Nursing, 15*(8), 1007–1015.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. Teoksessa: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (Luku 6). London, New York: Taylor and Francis Group.
- Einarsen, S., Hoel H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (toim.) (2010). *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice*. Boca Raton, London, New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.

- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D. & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science (New York N.Y.)*, *302*(5643), 290–292.
- Elliott, R., Watson, J. C., Goldman, R. N. & Greenberg, L. S. (2004). Empty chair work for unfinished interpersonal issues. Teoksessa: Elliott, R., Watson, J. C., Goldman, R. N. & Greenberg, L. S. (toim.) *Learning emotion-focused therapy: the process-experiential approach to change* (s. 243–265). Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10725-012>
- Elovainio, M. (2008). Oikeudenmukainen kohtelu suojaaa työntekijän terveyttä. *Duodecim*, *124*(18), 2055-2056.
- Fishbein, M., Middlestadt, S. E., Ottati, V., Straus, S. & Ellis A. (1987) Medical problems among ICSOM musicians: overview of a national survey. *Senza Sordino. Official Publication of the International Conference of Symphony & Opera Musicians*, *XXV*(6), 1–8.
- Fitzgerald, L. F. (1993). Sexual harassment: violence against women in the workplace. *American Psychologist*, *48*(10), 1070–1076. DOI: 10.1037/0003-066X.48.10.1070.
- Fredrickson, B. (2003). The value of positive emotions. The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, *91*(4), 330–335.
- Fredrikson, M. & Gunnarsson, R. (1992). Psychobiology of stage fright: the effect of public performance on neuroendocrine, cardiovascular, and subjective reactions. *Biological Psychology*, *33*(1), 51–61.
- Germer, C. K. & Neff, K. D. (2013). Self-compassion in clinical practice. *Journal of Clinical Psychology*, *69*(8), 856–867. DOI: 10.1002/jclp.22021.
- Giga, S. I., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). *Violence and stress at work in the performing arts and in journalism*. ILO Working Papers 993632953402676, International Labour Organization.
- Gilbert, P. & Procter, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: overview and pilot study of a group therapy approach. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, *13*(6), 353–379.

- Gluschkoff, K. (2017). *Psychosocial work characteristics, recovery, and health-related outcomes in teaching* [Akateeminen väitöskirja: Helsingin yliopisto].  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3539-1> (19.3.2023)
- Glück, J. (2015). Wisdom, psychology of. Teoksessa: Wright, J. D. (toim.) *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (s. 590–597). Amsterdam: Elsevier.
- Green, B. & Gallwey, T. (1986). *The inner game of music*. New York: Doubleday & Company, Inc.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership
- Grossmann, I. (2017). Wisdom in context. *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 233–257.
- Gupta, D. & Palakonda, V. (2016). Workplace romance can be sexual harassment: time to mandate preventive and protective sensitivity training. *Workplace Health & Safety*, 64(10), 516–516. DOI:10.1177/2165079916667513.
- Hagberg, M., Thiringer, G. & Brandström, L. (2005). Incidence of tinnitus, impaired hearing, and musculoskeletal disorders among students enrolled in academic music education – a retrospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 78(7), 575–583. DOI 10.1007/s00420-005-0621-y.
- Hakanen, J. J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. [Akateeminen väitöskirja: Helsingin yliopisto]. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos 2004. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153> (27.10.2022).
- Hakanen, J. J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä – Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5> (27.10.2022).
- Hakanen, J. J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.

Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: analysing a conceptual model. Teoksessa: Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (toim.) *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (s. 85–101). Hove and New York: Taylor & Francis Group.

Hakanen, J. J., Kuusela, S. & Pessi A. B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa: Pessi A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima* (s. 281–305). Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged, and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619–627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>

Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>

Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: a concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, 1–17. DOI: 10.1177/23409444211012419.

Hall, S. J. & Zautra, A. J. (2010). Indicators of community resilience: what are they, why bother? Teoksessa: Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S. (toim.) *Handbook of adult resilience* (s.350–371). New York, NY: The Guildford Press.

Hallberg, L. R.-M. & Strandmark, M. K. (2006). Health consequences of workplace bullying: experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1(2), 109–119. DOI: 10.1080/17482620600555664.

Harju, L. K., Schaufeli, W. B. & Hakanen, J. J. (2018) A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>.



Harré, R. & van Langenhove, L. (1999). *Positioning theory: moral contexts of intentional action*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Harré, R. & Moghaddam, F. (2003). Introduction: the self and others in traditional psychology and in positioning theory. Teoksessa: Harré, R. & Moghaddam, F. (toim). *The self and others. Positioning individuals and groups in personal, political, and cultural contexts* (s. 1–11). Westport: Praeger Publishers.

Harris P. (1988). Visual conditions of symphony musicians. *Journal of the American Optometrist Association*, 59(12), 952–959.

Harris, R. (2012). *The reality slap. Finding peace and fulfillment when life hurts*. Oakland: New Harbinger Publications.

Haslam, A. S., Reicher S. D. & Platow, M. J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia* (suom. M. Ahokas). Helsinki: Gaudeamus. (Alkuperäisteos julkaistu 2010).

Hatfield, J. L. (2016). Performing at the top of one's musical game. *Frontiers in Psychology*, 7, 1356–1356.

Heikkilä, T., Kalliokoski, R. & Larivaara, P. (2000). Somatisoiva potilas – haaste yleislääkärille. *Duodecim*, 116(21), 2425–2431.

Heinrichs, M., Baumgartner, T., Kirschbaum, C. & Ehlert, U. (2003). Social support and oxytocin interact to suppress cortisol and subjective responses to psychosocial stress. *Biological Psychiatry*, 54(12), 1389–1398.

Helkama, K. (2009). *Moraalipsykologia – Hyvän ja pahan tällä puolen*. Helsinki: Edita.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J.-E., Hankonen, N., Mähönen, T. A., Jasinskaja-Lahti, I. ja Lipponen, J. (2015). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

Herrman, H., Steward, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B. & Yuen, T. (2011). What is resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258–265.

Hirvi-Ijäs, M., Sokka, S., Rensujeff, K., Kautio, T. & Kurlin, A. (2020). Taiteen ja kulttuurin barometri 2019. Taiteilijoiden työ ja toimeentulon muodot. Cuporen verkkojulkaisu 57. Helsinki: Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore ja Taiteen edistämiskeskus.

[https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2020/taiteen\\_ja\\_kulttuurin\\_barometri\\_2019.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2020/taiteen_ja_kulttuurin_barometri_2019.pdf)  
(21.3.2023)

Hodson, R., Roscigno, V. J. & Lopez, S. H. (2006). Chaos and the abuse of power. Workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations*, 33(4), 382–416.

Hogh, A. & Dofradottir, A. (2001) Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485–495. DOI: 10.1080/13594320143000825.

Hogh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, Å. M. (2010): Individual consequences of workplace bullying/mobbing. Teoksessa: Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C.L. (toim.) *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2. painos) (s. 107–128). Boca Raton: CRC Press. <https://doi.org/10.1201/EBK1439804896>.

Hogh, A., Mikkelsen, E. G. & Hansen, Å. M. (2012). Impact of bullying on workers. Teoksessa: Tehrani, N. (toim.) *Workplace bullying – Symptoms and solutions* (s. 21–34) London and New York: Routledge.

Holmberg, N. & Kähkönen, S. (2015). Persoonallisuushäiriöt ja dialektinen käyttäytymisterapia. Teoksessa: Kähkönen, S., Karila, I. & Holmberg, N. (toim.) *Kognitiivinen psykoterapia* (s. 222–244). Helsinki: Duodecim.

Holst, G. J., Paarup, H. M. & Baelum, J. (2012). A cross-sectional study of psychosocial work environment and stress in the Danish symphony orchestras. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(6), 639–649.

Hornor, G. (2016). Resilience. *Journal of Pediatric Health Care*, 31(3), 384–390.

Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332.

- Hunt, J. G., Stelluto, G. E. & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 145–162.
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. & Haataja, R. (2006). Efficacy of clinical supervision: influence on job satisfaction, burnout, and quality of care. *Journal of Advanced Nursing*, *55*(4), 521–535.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). *Kerronnallinen haastattelu*. Teoksessa: Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 189–222). Tampere: Vastapaino.
- Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. [Akateeminen väitöskirja: Tampereen yliopisto]. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 696.
- Hänninen, V. (2004). Miten masennus muuttaa ihmistä? Teoksessa: Hänninen, V. ja Ylijoki, O.-H. (toim.) *Muuttuuko ihminen?* (s. 275–306). Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Press.
- Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O.-H. (2001). *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät*. Tampere: Vastapaino.
- Irving, L. M., Snyder, C. R., Cheavens, J., Gravel, L., Hanke, J., Hilberg, P. & Nelson, N. (2004). The relationships between hope and outcomes at the pretreatment, beginning, and later phases of psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*, *14*(4), 419–443.
- Isaacson, K., Ricci, H. & Littlejohn, S. W. (2020). *Mediation. Empowerment in conflict management* (3. painos). Long Grove, Illinois: Waveland Press Inc.
- Isometsä, E. & Paunio, T. (2013). DSM-5 valmistui viimein. *Lääkärilehti*, *68*(23), 1702.
- Jakuowicz, A. (2016). Psychosocial work aspects, stress, and musculoskeletal pain among musicians. A systematic review in search of correlates and predictors of playing-related pain. *Work*, *54*(3), 657–668. DOI:10.3233/WOR-162323.

- Jarenko, K. (2017). Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa: Pessi A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima* (s. 263–280). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*(10), 1336–1342.
- Juncos, D. G. & Markman, E. J. (2016). Acceptance and commitment therapy for the treatment of music performance anxiety: a single subject design with a university student. *Psychology of Music, 44*(5), 935–952.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kalttinen, J. & Hakanen, J. J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *Business Research Quarterly, 25*(1), 28–43.  
DOI: 10.1177/2340944420981599.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keefer, L. A., Brown, M., McGrew, S. J. & Reeves, S. L. (2018). Growth motivation moderates a self-serving attribution bias in the health domain. *Personality and Individual Differences, 134*, 60–65.
- Kekola, K. (2020). II intendentti, Helsingin Kaupunginorkesteri. Puhelinkeskustelu 20.10.2020.
- Kenny, D., Davis, P. & Oates, J. (2004). Music performance anxiety and occupational stress amongst opera chorus artists and their relationship with stage and trait anxiety and perfectionism. *Journal of Anxiety Disorders, 18*(6), 757–777.
- Kenny, D., Driscoll, T. & Ackermann, B. (2014). Psychological well-being in professional orchestral musicians in Australia: a descriptive population study. *Psychology of Music, 42*(2), 210–232.
- Kenny, D. T. & Ackermann, B. J. (2015). Performance-related musculoskeletal pain, depression, and music performance anxiety in professional orchestral musicians: a population study. *Psychology of Music, 43*(1), 43–60.

Kenny, D. T., Driscoll, T. & Ackermann, B. J. (2016). Is playing in the pit really the pits? Pain, strength, music performance anxiety, and workplace satisfaction in professional musicians in stage, pit, and combined stage/pit orchestras. *Medical Problems of Performing Artists*, 31(1), 1–7.

Kernberg, O. F. (2012). *The inseparable nature of love and aggression. Clinical and theoretical perspectives*. Washington DC, London, England: American Psychiatric Publishing.

Keski-Luopa, L. (2018). *Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiiivisena kehitysprosessina* [Akateeminen väitöskirja: Tampereen yliopisto]. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Kieseppä, T. & Oksanen, J. (2013). Psykoedukaatio psykoosien hoidossa ja kuntoutuksessa. *Duodecim*, 129(20), 2133–2139.

Kivimäki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2000) Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational & Environmental Medicine*, 57(10), 656–660.

Klemola, T. (2004). *Taidon filosofia – filosofin taito*. Tampere: Tampere University Press.

Koivu, A., Saarinen, P. I., & Hyrkäs, K. (2012). Who benefits from clinical supervision and how? The association between clinical supervision and the work-related well-being of female hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 21(17-18), 2567–2578.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2011.04041.x>

Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras: discursive and aesthetic practices*. [Akateeminen väitöskirja: Tampereen yliopisto]. Tampere: Tampere University Press.

Koivunen, N. & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7(1), 51–71. DOI: 10.1177/1742715010386865.

Kurkela, K. (2013a). Subjektit, objektit ja affektit persoonallisuuden rakenteessa – Kernbergin objektisuhdeteorian tarkastelua. *Psykoterapia*, 32(2), 83–101. <http://www.psykoterapia-lehti.fi/tekstit/kurkela.pdf> (18.10.2022).

- Kurkela, K. (2013b). Primitiivisten kolmiosuhteiden dynamiikka ryhmäpsykoanalyttisen työskentelyn lähtökohtana. *Psykoteraapia*, 32(3), 170–188. <https://www.psykoteraapia-lehti.fi/tekstit/kurkela313.pdf> (27.10.2022).
- Kurkela, K. (2014). Yhteisöllisen luovuuden dynamiikka organisaatiotyöskentelyn haasteena. Teoksessa Totro, T., Tensing, M. & Setälä, M.-L. (toim.) *Askel, askel, harha-askel – työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa*, (s. 36–60). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kuusi, H. (2022). *Työn sosiaalisten voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisten sinfoniaorkestereiden jousisoittajien keskuudessa* [pro gradu -tutkielma: Turun yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022062248780> (27.10.2022).
- Kuusi, T. & Haukola, P. (2017). Double life: music as work and serious leisure. *Journal of Arts & Humanities*, 6(3), 18–32.
- Kvist, W. (16.12.2019). Dags att be om ursäkt för sexismen, Leif Segerstam. *Hufvudstadsbladet*. <https://www.hbl.fi/artikel/1dd4ac81-a88a-4803-b078-a030ce322caa> (18.10.2022).
- Lahti, E. (2019). Embodied fortitude: An introduction to the Finnish construct of sisu. *International Journal of Wellbeing*, 9(1), 61–82. doi:10.5502/ijw.v9i1.672 .
- Lappalainen, R. (2015). Hyväksymis- ja omistautumisterapia. Teoksessa: Kähkönen, S., Karila, I. & Holmberg, N. (toim.) *Kognitiivinen psykoteraapia* (s. 510–527). Helsinki: Duodecim.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the power of servant leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- Leaver R., Harris, E. C. & Palmer, K.T. (2011). Musculoskeletal pain in elite professional musicians from British symphony orchestras. *Occupational Medicine*, 61(8), 549–555.
- Lehtinen, V. K. (2022). Organisaation emergentti itseohjautuvuus, case sinfoniaorkesteri: ”Miksi orkesteri soittaa hyvin, vaikka sitä johdettaisiin huonosti?” [Akateeminen väitöskirja: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-773-0> (27.10.2022).

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa: Gergen, K. J., Greenberg, M. S. & Willis, R. H. (toim.) *Social exchange: Advances in theory and research* (s. 27–55). New York: Plenum.

Levine, S. & Levine, R. (1996). Why they're not smiling: stress and discontent in the orchestra workplace. *Harmony. Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 2, 15–25.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E. & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209–252.

Liefooghe, A. P. D. & MacKenzie, K. (2001). Accounts of workplace bullying: the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 377–392.  
DOI: 10.1080/13594320143000762.

Liljeholm Johansson, Y. & Theorell, T. (2003). Satisfaction with work task quality correlates with employee health. A study of 12 professional orchestras. *Medical Problems of Performing Artists*, 18(4), 141–149.

Lindberg, M. & Mustonen, K. (2015). Transferenssista ja vastatransferenssista. Teoksessa: Lindberg, M., Louheranta, O., Mustonen, K., Salo, O. & Stenius, J. (toim.) *Psykoterapeuttinen hoitosuhde* (s. 45–55). Helsinki: Duodecim.

Linton, S. J. & Bryngelsson, I.-L. (2000). Insomnia and its relationship to work and health in a working-age population. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 10(2), 169–184.

Lipponen, J., Helkama, K. & Juslin, M. (2003). Subgroup identification, superordinate identification and intergroup bias between the subgroups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(3), 239–250.

Lipponen, J. & Leskinen, J. (2006). Conditions of contact, common in-group identity, and in-group bias toward contingent workers. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 671–684.  
DOI: 10.3200/SOCP.146.6.671-684.

Maalismaa, E. (18.12.2019). Segerstams icke-ursäkt räcker inte. *Hufvudstadsbladet*.  
<https://www.hbl.fi/artikel/segerstams-icke-ursakt-racker-inte/> (18.10.2022).

- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Marchant-Haycox, S. E. & Wilson, G. D. (1992). Personality and stress in performing artists. *Personality and Individual Differences*, *13*(10), 1061–1068.
- Marques, S. C. (2016). Psychological strengths in childhood as predictors of longitudinal outcomes. *School Mental Health*, *8*(3), 377–385. New York: Springer US.
- Marques, S. C. & Lopez, S. J. (2017). Promoting hope in children. Teoksessa: Gallagher, M. W. & Lopez, S. J. (toim.) *The Oxford handbook of hope* (s. 117–132). New York: Oxford University Press.
- Marshall, A. & Schuetze, C. F. (26.2.2019). Daniel Barenboim seemed untouchable. Now he's accused of bullying. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/02/26/arts/music/daniel-barenboim-conductor-bullying-berlin.html> (18.10.2022).
- Martela, F. (2014). Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima* (s. 30–62). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Martela, F. (2021). Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: ”Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua”. *Telma-lehti, Työsuojelurahasto*. <https://telma-lehti.fi/frankmartela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta> (22.3.2023).
- Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva analyysi. *Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY*, *2021*(3).
- Martin, A. S., Harmell, A. L. & Mausbach, B. T. (2015). Positive psychological traits. Teoksessa: Jeste, D.V. & Palmer, B.W. (toim.) *Positive psychiatry: a clinical handbook* (s. 19–43). Arlington: American Psychiatric Publishing.
- Martin, P. & Snowdon, D. (2020). Can clinical supervision bolster clinical skills and well-being through challenging times? *Journal of Advanced Nursing*, *76*(11), 2781–2782.
- Matei, R. & Gingsborg, J. (2017). Music performance anxiety in classical musicians – what we know about what works. *BJPsych International*, *14*(2), 33–35.



- Mathisen, G. E., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, *49*(1), 59–68.
- Matikka, L., Roos-Salmi, M., Arajärvi, P., Nuoramo, T., & Aaltonen, A. (2020). *Urheilupsykologian perusteet* (3. painos). Liikuntatieteellinen Seura ry.
- McEwen, B.S. (2007). Physiology and neurobiology of stress and adaptation: central role of the brain. *Physiological Reviews*, *87*(3), 873–904.
- Mélia, J. L. & Becerril, M. (2007). Psychosocial sources of stress and burnout in the construction sector: a structural equation model. *Psicothema*, *19*(4), 679–686.
- Meseguer de Pedro, M., Soler Sánchez, M. I., Sáez Navarro, M. C. & García Izquierdo, M. (2008). Workplace mobbing and effects on workers' health. *The Spanish Journal of Psychology*, *11*(1), 219–227.
- Midgette, A. & McGlone, P. (26.7.2018). Assaults in dressing rooms. Groping during lessons. Classical musicians reveal a profession rife with harassment. *Washington Post*.  
[https://www.washingtonpost.com/entertainment/music/assaults-in-dressing-rooms-groping-during-lessons-classical-musicians-reveal-a-profession-rife-with-harassment/2018/07/25/f47617d0-36c8-11e8-acd5-35eac230e514\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/entertainment/music/assaults-in-dressing-rooms-groping-during-lessons-classical-musicians-reveal-a-profession-rife-with-harassment/2018/07/25/f47617d0-36c8-11e8-acd5-35eac230e514_story.html) (18.10.2022).
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002) Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(1), 87–111. DOI:10.1080/13594320143000861.
- Miller, J., Lynam, D., Hyatt, C. & Campbell, W. (2017). "Controversies in narcissism". *Annual Review of Clinical Psychology*, *13*(1), 291–315.
- Mogelof, J. P. & Rohrer, L. H. (2005). Rewards and sacrifices in elite and non-élite organizations. Participation in valued activities and job satisfaction in two symphony orchestras. *International Journal of Manpower*, *26*(1), 93–109.
- Money-Kyrle, R. E. (1968). Cognitive development. *International Journal of Psychoanalysis*, *49*, 691–698.

- Money-Kyrle, R. E. (1971). The aim of psychoanalysis. *International Journal of Psychoanalysis*, 52, 103–106.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Morgan, H. & Thomas, K. (1996). A psychodynamic perspective on group processes. Teoksessa: Wetherell, M. (toim.) *Identities, groups, and social issues* (s. 63–117). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Morrison, V. & Bennett, P. (2016). *Introduction to health psychology*. Cambridge: Pearson Education Limited.
- Mulcahy, D., Keegan, J., Fingret, A., Wright, C., Park, A., Sparrow, J., Curcher, D. & Fox, K. M. (1990). Circadian variation of heart rate is affected by environment: a study of continuous electrocardiographic monitoring in members of a symphony orchestra. *Heart*, 64(6), 388–392.
- Myllyniemi, R. (2001). Charles Darwin – Tunteiden ja sosiaalisuuden biologia. Teoksessa: Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O.-H. (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjää* (s. 15–34). Tampere: Vastapaino.
- Mäkirintala, E. (2008). *Feeling better, performing better?: Holistically-oriented top performance and well-being (HOPE): performance enhancement and its perceived impacts on musicians* [Akateeminen väitöskirja: Helsingin yliopisto]. <http://hdl.handle.net/10138/19979> (27.10.2022).
- Nedelcut, S., Leucuta, D.-C. & Dumitrascu, D. L. (2018). Lifestyle and psychosocial factors in musicians. *Clujul Medical*, 91(3), 312–316.
- Neff, K. D. (2003b). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–102.
- Neff, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 1–12.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239–249.

- Nieminen, M. & Talja, H. (2018). Vain muutos on pysyvää – organisaation muutosjoustavuuden rakentuminen. Teoksessa Puutio, R. & Heikkilä, J.-P. (toim.) *Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi* (s. 198–220). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277–286.
- Nikkanen, H. M. (2014). Musiikkiesitykset ja juhlat koulun toimintakulttuurin rakentajina. [Akateeminen väitöskirja: Taideyliopiston Sibelius-Akatemia]. *Studia Musica*: 60. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5959-78-9> (27.10.2022).
- Ortega, A., Christensen, K. B., Hogh, A., Rugulies, R. & Borg, V. (2011). One-year prospective study on the effect of workplace bullying on long-term sickness absence. *Journal of Nursing Management*, 19(6), 752–759.
- Parasuraman, S. & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and professional commitment: the case of musicians in symphony orchestras. *Group and organizational studies*, 12(3), 287–303.
- Parasuraman, S. & Purohit, Y. S. (2000). Distress and boredom among orchestra musicians: the two faces of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 74–83.
- Park, N. & Peterson, C. (2006). Moral competence and character strengths among adolescents: the development and validation of the values in action inventory of strengths for youth. *Journal of Adolescence*, 29(6), 891–909.
- Pehrman, T. (2011). *Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. [Akateeminen väitöskirja: Lapin yliopisto]. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203291064> (27.10.2022).
- Peterson, C., Seligman, M. E. & Vaillant, G. E. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: a thirty-five-year longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1), 23–27. doi: 10.1037//0022-3514.55.1.23.
- Petchsawang, P. & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459–468.

- Pietikäinen, A. (2014). *Kohti arvoistasi. Suuntaa mielekkäisiin muutoksiin*. Helsinki: Duodecim.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438-454.
- Pond, R. S. Jr., Richman, S. B., Chester, D. S. & DeWall, C. N. (2014). Social pain and the brain: how insights from neuroimaging advance the study of social rejection and variants of normal. Teoksessa: Papageorgiou, T. D., Christopoulos, S. & Smirnakis, S. (toim.) *Advanced brain neuroimaging topics in health and disease – methods and applications* (s. 619–651). London: InTech.
- Pojjula, S. (2018). *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.
- Rauhala, H. (2012). *Tiimityö sinfoniaorkesterissa. Merkitysten polyfoniaa soitinsektioiden haastattelupuheessa* [pro gradu -tutkimus: Tampereen yliopisto].  
<https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22617> (27.10.2022).
- Reenkola, E. (2018). Halu ja häpeä. *Psykoteria, 37*(1), 24–36.
- Reinboth, C. (2006). *Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Reischer, H. N., Roth, L. J., Villarreal, J. A. & McAdams, D. P. (2021). Self-transcendence and life stories of humanistic growth among late-midlife adults. *Journal of Personality, 89*(2), 305–324. DOI: 10.1111/jopy.12583.
- Reme, S. E., Eriksen, H. R. & Ursin, H. (2008). Cognitive activation theory of stress – how are individual experiences mediated into biological systems? *Scandinavian Journal of Work Environment & Health, 6*, 177–183.
- Rickert, D. L., Barrett, M. S. & Ackermann, B. J. (2013). Injury and the orchestral environment: part I. The role of work organisation and psychosocial factors in injury risk. *Medical Problems of Performing Artists, 28*(4), 219–229.

- Rissanen, P. (2019). *Taiteilija vai työläinen? Sinfoniaorkesterin rivimuusikoiden identiteettien rakentuminen haastattelupuheessa* [pro gradu -tutkielma: Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201906132766> (27.10.2022).
- Ropo, A., & Sauer, E., (2007). The success of Finnish conductors: grand narratives and small stories about global leadership. *International Journal of Arts Management*, 9(3), 4–15.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x> (27.10.2022).
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: a multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 51–75.
- Saarilampi, M.-L. (2007). *Meediataitelijasta mediataiteilijaksi: taiteilijan kulttuuriset tarinamallit musiikkialan erikoislehdessä*. [Akateeminen väitöskirja: Sibelius-Akatemia]. Helsinki: Suomen psykologinen seura 2008. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1433640> (27.10.2022).
- Saarikoski, S. (20.2.2020). 17-vuotiaana viulisti Eriikka Maalismaalla oli suhde vanhemman muusikon kanssa: ”Tuli sellainen inho, että jos meikäläinen alkais nyt tsiigailee 16–17-vuotiaita”. *Apu* <https://www.apu.fi/artikkelit/hairinta-ja-noyryytys-musiikkialalla-17-vuotiaana-viulisti-eriikka-maalismaalla-suhde-vanhemman-muusikon-kanssa> (18.10.2022).
- Saarikoski, S. (7.3.2020). Nöyryytystä, seksuaalista häirintää, oppilaiden ja opettajien välisiä suhteita – Klassisen musiikin #metoo. *Image*. <https://www.apu.fi/artikkelit/noyryytysta-seksuaalista-hairintaa-oppilaiden-ja-opettajien-valisia-suhteita-klassisen-musiikin-me-toolla-on-pitka-historia> (18.10.2022).
- Sakki, I. & Cottier, P. (2012). Kansakunnan sosiaalipsykologiaa: sosiaalisen konstruktionismin näkökulma. *Psykologia*, 47(5-6), 368–382.

- Salin, D. (2010). Twenty years of research on workplace bullying: attitudes and perceptions of personnel managers in Finland today. Teoksessa: Österman, K. (toim.) *Indirect and direct aggression*, (s. 291–306). Frankfurt am Main-Berlin-Bern-Bruxelles-New York-Oxford-Wien: Peter Lang.
- Sandemose, Aksel (1965). *Pakolainen ylittää jälkensä* (suom. R. Ekholm). Helsinki: Gummerus. (Alkuperäisteos julkaistu 1933, suomennettu 1962 täydennetyn laitoksen mukaan).
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a re-evaluation of the Life orientation test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063–78.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schmitt, M., & Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology*, 29(4), 443–453.
- Sedikides, C., Campbell, W.K., Reeder, G.D. ja Elliot, A.J. (1998). The self-serving bias in relational context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 378–386.
- Seville, E. (2016). *Resilient organizations: how to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. London: Kogan Page Publishers.
- Sihvonen, L. (2017). *Orkesterimuusikoiden työhyvinvointi Suomessa* [pro gradu -tutkielma: Jyväskylän yliopisto]. URN:NBN:fi:jyu-201712194793.pdf (19.3.2023).
- Smith, T. S., & Murphy, R. J. (1984). Conflicting criteria of success in the careers of symphony musicians. *Empirical Studies of the Arts*, 2(2), 149–172.
- Smythe, E. A., MacCulloch, T. & Charmley, R. (2009). Professional supervision: trusting the wisdom that 'comes'. *British Journal of Guidance & Counselling*, 37(1), 17–25.

- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: you can get there from here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. H., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*(4), 570–585. doi: 10.1037/0022-3514.60.4.570.
- Snyder, C. R., Shorey, H. S., Cheavens, J., Mann Pulvers, K., Adams, V. H. & Wiklund, C. (2002). Hope and academic success in college. *Journal of Educational Psychology*, *94*(4), 820–826. doi: 10.1037/0022-0663.94.4.820.
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., Shorey, H. S., Rand, K. L. & Feldman, D. B. (2003). Hope theory, measurements, and applications to school psychology. *School Psychology Quarterly*, *18*(2), 122–139. doi: 10.1521/scpq.18.2.122.21854.
- Sonck, F. (17.12.2019). Leif Segerstam bemöter kritiken: Efter metoo har jag fått tänka om. *Hufvudstadsbladet*. <https://www.hbl.fi/artikel/leif-segerstam-efter-metoo-har-jag-fatt-tank-a-om/> (18.10.2022).
- Spahn, C., Ell, N. & Seidenglanz, K. (2001). Psychosomatic findings in musician patients at a department of hand surgery. *Medical Problems of Performing Artists*, *16*(4), 144–151.
- Spahn, C. (2015). Treatment and prevention of music performance anxiety. Teoksessa: Altenmüller, E., Finger, S. & Boller, F. (toim.) *Progress in brain research*, Vol. 217 (s. 129–140). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.
- Spahn, C., Walther, J.-C. & Nusseck, M. (2016). The effectiveness of a multimodal concept of audition training for music students in coping with music performance anxiety. *Psychology of Music*, *44*(4), 893–909.
- Spännäri, J. & Kallio, E. K. (2020). *Viisaus. Käyttäjän opas*. Jyväskylä: Tuumakustannus.
- Stephoe, A. (1982). Performance anxiety. Recent developments in its analysis and management. *The Musical Times*, *123*(1674), 537–541. <https://doi.org/10.2307/962763>.

- Steptoe, A. (1989). Stress, coping and stage fright in professional musicians. *Psychology of Music*, 17(1), 3–11.
- Steptoe, A. & Fidler, H. (1987). Stage fright in orchestral musicians: a study of cognitive and behavioral strategies in performance anxiety. *British Journal of Psychology*, 78, 241–249.
- Steyn, B. J. M., Steyn, M. H., Maree, D. J. F. & Panebianco-Warrens, C. (2016). Psychological skills and mindfulness training effects on the psychological wellbeing of undergraduate music students: an exploratory study. *Journal of Psychology in Africa*, 26(2), 167–171.
- Stoeber, J. & Eismann, U. (2007). Perfectionism in young musicians: relations with motivation, effort, achievement, and distress. *Personality and Individual Differences*, 43(8), 2182–2192.
- Studer, R., Gomez, P., Hildebrandt, H., Arial, M. & Danuser, B. (2011). Stage fright: its experience as a problem and coping with it. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(7), 761–771.
- Tajfel, H. (toim.) (1978). *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An interactive theory of intergroup conflict. Teoksessa: Austin, W. G. & Worchel, S. (toim.) *The social psychology of intergroup relations* (s. 33–47). Monterey, CA: Brooks Cole.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. Teoksessa: Jost, J. T. & Sidanius, J. (toim.) *Political psychology* (s. 367–390). New York: Psychology Press.
- Tedeschi, R. G. & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18.
- Tehrani, N. (toim.) (2012) *Workplace bullying – symptoms and solutions*. London and New York: Routledge.
- Tehrani, N. (2012a). Introduction to workplace bullying. Teoksessa: Tehrani, N. (toim.) *Workplace bullying – symptoms and solutions* (s. 1–17). London and New York: Routledge.



- Tehrani, N. (2012b). An integrated counselling approach. Teoksessa: Tehrani, N. (toim.) *Workplace bullying – symptoms and solutions* (s. 149–165). London and New York: Routledge.
- Theorell, T., Liljeholm-Johansson, Y., Björk, H. & Ericson, M. (2007). Saliva testosterone and heart rate variability in the professional symphony orchestra after “public faintings” of an orchestra member. *Psychoneuroendocrinology*, *32*(6), 660–668.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005). *Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus*. Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 22–56). Tampere: Vastapaino.
- Tirch, D., Schoendorff, B. & Silberstein, L. (2016). *Myötätunnon tiede. Psykologisen joustavuuden kehittäminen*. Helsinki: Viisas elämä.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*(2), 320–333.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2000). *Cooperations in groups. Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Ungar, M. (2008). Resilience across cultures. *The British Journal of Social Work*, *38*(2), 218–235. doi:10.1093/bjsw/bcl343.
- Ungar, M. (2010). Families as navigators and negotiators: facilitating culturally and contextually specific expressions of resilience. *Family Process*, *49*(3), 421–435.
- Ursin, H. & Eriksen H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, *29*(5), 567–592.
- Vaag, J., Bjørngaard, J. H. & Bjerkeset, O. (2016a). Symptoms of anxiety and depression among Norwegian musicians compared to the general workforce. *Psychology of Music*, *44*(2), 234–248.

- Vaag, J., Bjørngaard, J.H. & Bjerkeset, O. (2016b). Use of psychotherapy and psychotropic medication among Norwegian musicians compared to the general workforce. *Psychology of Music*, 44(6), 1439–1453.
- Vago, D. R. & Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): a framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 296–296.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63–69.
- Vervainioti, A. & Alexopoulos E. C. (2015). Job-related stressors of classical instrumental musicians. A systematic qualitative review. *Medical Problems of Performing Artists*, 30(4), 197–202.
- Vingård, E., Lindberg, P., Josephson, M., Voss, M., Heijbel, B., Alfredsson, L., Stark, S. & Nygren, Å. (2005). Long-term sick-listing among women in the public sector and its associations with age, social situation, lifestyle, and work factors: A three-year follow-up study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 33(5), 370–375.
- Virtanen, M., Vahtera, J., Pentti, J., Honkonen, T., Elovainio, M., & Kivimäki, M. (2007). Job strain and psychological distress influence on sickness absence among Finnish employees. *American Journal of Preventive Medicine*, 33(3), 182–187.
- Voss, M., Floderus, B. & Diderichsen, F. (2001). Physical, psychosocial, and organisational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden Post. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(3), 178–184.
- Vuorinen, R. (1997). *Minän synty ja kehitys*. Porvoo: WSOY.
- Vygotski, L. S. (1978). *Thought and language*. Cambridge: MIT Press.
- Wahlbeck, L. (2007). *Psykoanalyysi ja kuullisuus*. Helsinki: Therapie-säätiö, koulutuskeskus.
- Walsh, F. (2016). *Strengthening family resilience*. New York, NY: The Guildford Press.

- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. Teoksessa: Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (toim.) *Well-being. The foundations of hedonic psychology* (s. 392–412). New York: Russell Sage.
- Wellman, H. M. (2014). *Making minds: how theory of mind develops*. New York: Oxford University Press.
- Weststrate, N. M., Bluck, S. & Glück, J. (2019). Wisdom of the crowd. Exploring people's conceptions of wisdom. Teoksessa: Sternberg, R. J. & Glück, J. (toim.) *The Cambridge handbook of wisdom* (s. 97–121). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ylijoki, O.-H. (1998). *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisointi*. Tampere: Vastapaino.
- Ylijoki, O.-H. (2001). Rom Harré. Toimijuus, kieli ja moraali. Teoksessa: Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O.-H. (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät* (s. 225–251). Tampere: Vastapaino.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996b) On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237. DOI: 10.1080/13594329608414856.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001) Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522. DOI: 10.1080/13594320143000834.
- Zautra, A. J., Hall, J. S. & Murray, K. E. (2010). Resilience: a new definition of health for people and communities. Teoksessa: Reich, J. W., Zautra, A. J. & Hall, J. S. (toim.) *Handbook of adult resilience* (s. 3–34). New York, NY: The Guildford Press.
- Zhu, H., Lyu, Y. & Ye, Y. (2019). Workplace sexual harassment, workplace deviance, and family undermining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 594–614.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: the motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47(2), 245–287.
- Önder, M., Cosar, B., Öztas, M. O. & Candansayar, S. (2000). Stress and skin diseases in musicians: evaluation of the Beck depression scale, general psychologic profile (the brief symptom inventory

[BSI]), Beck anxiety scale and stressful life events in musicians. *Biomedicine & Pharmacotherapy*, 54(5), 258–262.

### **Verkkolähteet:**

Aluehallintovirasto. *Työsuojelu*. (18.10.2022).

<https://avi.fi/asioi/henkiloasiakas/valvonta-ja-kantelut/tyosuojelu>

Duodecim Terveyskirjasto. *Itsensä vieraaksi ja epätodelliseksi tunteminen (depersonalisaatio)*.

(20.10.2022). <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00359>

Duodecim Terveyskirjasto. *Työuupumus*. (19.10.2022).

<https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Finlex. *Työsopimuslaki*. (22.3.2023).

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#a55-2001>

Finlex. *Työterveyshuoltolaki*. (19.10.2022).

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#a1383-2001>

Finlex. *Työturvallisuuslaki*. (18.10.2022).

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Muusikkojen Liitto. *Koesoitto-suositukset*. (18.10.2022).

<https://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/2015/12/Koesoitto-suositus1.pdf>

Muusikkojen Liitto. *Kunnallinen kuukausipalkkaisten muusikkojen virka- ja työehtosopimus 2020–*

*2021*. (18.10.2022). <https://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/2020/09/Kunnallinen-kuukausipalkkaisten-muusikkojen-virka-1.pdf>

Muusikkojen Liitto. *Suuri osa freelancemuusikoista kärsii uupumuksesta*. (18.10.2022).

<https://www.muusikkojenliitto.fi/suuri-osa-freelancemuusikoista-karsii-uupumuksesta/>

Suomen Työnohjaajat ry. *Eettiset periaatteet*. (18.10.2022).

<https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/eettiset-periaatteet>

Sydänliitto. *Moni freelancemuusikko kärsii uupumuksesta*. (18.10.2022).

<https://sydan.fi/uutinen/moni-freelancemuusikko-karsii-uupumuksesta/>

Sydänliitto. *Muusikot tempaavat freelancetyön terveyshaasteita vastaan Sydänliiton pilotissa*.

(18.10.2022). <https://www.mynewsdesk.com/fi/sydan/pressreleases/muusikot-tempaavat-freelancetyoen-terveyshaasteita-vastaan-sydaenliiton-pilotissa-2865700>

Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. *Opinto-opas*. (24.10.2022).

<https://opinto-opas.uniarts.fi/fi/sibelius-akatemia/13745/e>

Työsuojeluhallinto. *Epäasiallinen kohtelu*. (18.10.2022).

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

Työterveyslaitos. *Kiusaamisen seuraukset*. (18.10.2022).

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinto-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/kiusaamisen-seuraukset>

Työterveyslaitos. *Miksi kiusaamista esiintyy?* (18.10.2022).

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinto-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/miksi-kiusaamista-esiintyy>

Työterveyslaitos. *Terveellinen työ 2020–2022*. (21.3.2023).

<https://www.ttl.fi/terveellinen-tyo-2020-2022/kevenna-kuormitusta>

Työterveyslaitos. *Työpaikkakiusaaminen*. (18.10.2022).

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>

Työturvallisuuskeskus. *Häirintä ja epäasiallinen kohtelu*. (18.10.2022).

<https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoyhteiso/hairinta-ja-epaasiallinen-kohtelu/>

## Käsitelista

**Affekti** Subjektin ja objektin väliseen suhteeseen syntyvä tunne tai myötäsyttyinen valmius. Affektiivinen motivaatiotausta vaikuttaa persoonallisuuden rakentumiseen ja järjestäytymiseen sekä siihen, kuinka yksilö hahmottaa ulkoiset tilanteet suhteessa itseensä. (Kurkela 2013a, 86.)

**Attribuutiovääristymä** (*self-serving attribution bias*) Ihminen selittää onnistumisiaan sisäisillä tekijöillä ja epäonnistumisiaan ulkoisilla tekijöillä (Zuckerman 1979; Sedikides ym. 1998; Keefer ym. 2018).

**Automaattinen ajatus** Mieleen nousevaa sisäistä puhetta omasta itsestä suhteessa ympäröivään todellisuuteen. Sisäiselle puheelle on tyypillistä negatiivinen tai positiivinen uskomuspohjainen sävy ja se juontaa juurensa syvempiin psyyken kerroksiin sekä aiempiin kokemuksiin.

**Defensi** Puolustuskeino, jolla yksilö yrittää pitää yllä sisäistä eheyttään vääristämällä ja sävyttämällä psyykkisiä toimintojaan (Vuorinen 1997, 336).

**Depersonalisaatio** Ilmiö, jossa ryhmän jäsen kadottaa yksilöllisen erityisyytensä ja persoonallisuutensa (Bion 1961, 141–142).

**Eristäminen** Psyykinen puolustuskeino, jonka avulla yksilö pyrkii sulkemaan vaikeat tunteet pois tietoisuudesta ilman, että niiden aiheutta torjutaan. Esimerkiksi viileä asiallisuus järkyttävien tapahtumien ääressä. (Vuorinen 1997, 337.)

**Hyväksymis- ja omistautumisterapia, HOT** (acceptance and commitment therapy, ACT) Kolmannen aallon kognitiivis-behavioraalisen käyttäytymisterapian menetelmä. HOT:n peruseräiteitä ovat tietoisuustaidot ja henkilökohtaisiin arvoihin pohjaava käyttäytyminen. (Lappalainen 2015, 510; Pietikäinen 2014, 12–14.)

**Instrumenttisektio** Sinfoniaorkesterin jousisoitinryhmä, joka soittaa samaa stemmaa (esim. 1. viulut) tai puhallinsoitinryhmä (esim. käyrätorvet).

**Integratiivinen** Psykoterapian orientaatio, jossa ei käytetä ainoastaan yhden viitekehyksen teoriaa tai tekniikoita vaan pyritään soveltamaan erilaisia näkökulmia ja rakentamaan asiakasta parhaiten palveleva kokonaisuus.

**Itseohjautuvuusteoria** Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä teoria, jonka mukaan psykologisten perustarpeiden täyttymistä tukevat yksilön kokemus autonomiasta, yhteenliittymisestä ja pärjäämisestä (Deci & Ryan 2000).

**Itsetransendenssi** (engl. *self-transcendence*) Tila, jossa ihminen kurottaa kohti muita ihmisiä ja haluaa toimia pyyteettömästi toisen hyväksi (Vago & Silbersweig 2012).

**Kokoumaryhmä** Ryhmä, jonka jäsenet kokevat yksilöllisyyden uhaksi ryhmälle ja ryhmän edun omana etunaan. Ryhmä toimii pitkälti tiedostamattomalla tasolla, prosessoi asioita mustavalkoisesti ja on regressiivinen, ja sillä on käytössään primitiiviset defenssit. (Kurkela 2014, 47–50.)

**Kriisiorganisaatio** Sairaalan, palokunnan, poliisin tai armeijan kaltainen hierarkkinen ja konemaisesti toimiva organisaatio. Tyypillisiä piirteitä konemaisesti toimiville organisaatioille ovat tarkoin määritellyt työntekijöiden työnjaot ja vastuut, ylhäältä päin johdettu työ, työn varmuuden maksimointi ja hallinta sekä organisaation päämäärille alisteiset yksilön näkökulmat ja tavoitteet. (Nieminen & Talja 2018, 201.)

**Lohkominen** Varhainen psyykinen keino puolustaa ja ylläpitää sisäistä eheyttä erottamalla kokemukset voimakkaan ”hyviksi” tai ”pahoiksi” (Vuorinen 1997, 340).

**Mielen teoria** Kehityspsykologinen käsite, joka tarkoittaa yksilölle kehittyneitä ymmärrystä siitä, että muilla ihmisillä on omat ajatukset, tunteet ja tietoisuus, jotka ovat erillisiä toisten kokemuksista (Wellman 2014, 16).

**Mindfulness** Tietoista, hyväksyvää läsnäoloa ja pysähtymistä nykyhetkeen ilman oman sisäisen tai ulkoisen kokemuksen arvostelemista tai analysoimista. Buddhalaiseen filosofiaan perustuva, myöhemmin kliinisesti tutkittu ja laajasti mielenterveystyössä käytetty menetelmä, joka on irrotettu uskonnollisesta kontekstista.

**Objektisuhdemalli** ks. subjekti–objekti-suhdemalli.

**Palveleva johtajuus** Johtajan tai esihenkilön kyky rakentaa työntekijöitä energisoiva työskentelyilmapiiri, tukea työntekijöiden ammatillista potentiaalia ja kasvua sekä mahdollistaa ensisijaisesti yhteisön jäsenten työssä onnistuminen, ei oman uran ja statuksen edistäminen (Laub 2018, 83).

**Paralleeli-ilmiö** Työnohjaustilanteeseen siirtyvä ilmiö, joka siirtyy ohjattavan työstä tai työyhteisöstä (esimerkiksi turhautumisen tai toivottomuuden tunne).

**Polarisointi** Asioiden asettamista ääripäihin (esimerkiksi voimakas idealisointi tai demonisointi).

**Positiivinen psykologia** Psykologian alan suuntaus, jossa ei ensisijaisesti keskitytä psykopatologiaan ja psyykkiseen diagnostiikkaan vaan yksilöiden ja yhteisöjen voimavaroihin ja siihen, kuinka voimavaroja vahvistamalla voidaan parantaa hyvinvointia ja terveyttä.

**Prototyypisyys** (*prototypicality*) Ominaisuus, joka ilmentää, missä määrin tietyn kategorian jäsen edustaa koko kategoriaa (Haslam ym. 2012, 301).

**Psykososiaalinen edukaatio** Alun perin mielenterveyspotilaiden hoitoon kehitetty *psykoedukaatio*-menetelmä, jonka tarkoitus on potilaan ja hänen läheistensä tiedon lisääminen ja käytännön arjen helpottaminen. Työnohjauksessa psykososiaalinen edukaatio on tiedon lisäämistä psyykkisistä ja sosiaalisista ilmiöistä, jotka eivät liity psykopatologiaan vaan esimerkiksi tiedostamattomiin tunteisiin, uskomuksiin, toimintatapoihin ja ryhmädynaamisiin ilmiöihin.

**Resilienssi** (psyykinen joustavuus) Yksilön kyky ylläpitää mielenterveyttään vaikeissa tilanteissa ja palautua vastoinkäymisistä.

**Ryhmään kiinnittymisen malli** Malli, joka käsittelee työyhteisössä tapahtuvaa menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta merkittävänä tekijänä yhteisen ryhmäjäsennyden synnylle ja arvostuksen kokemukselle (Tyler & Blader 2000).

**Subjekti–objekti-suhdemalli** Mielen sisälle rakentunut käsitys itsen ja muun maailman välisestä vuorovaikutuksesta (Kurkela 2014, 44). Subjekti–objekti-suhdemalli rakentuu kolmesta osasta: *subjekti* (minä), *objekti* (toinen) ja näiden väliseen suhteeseen syntyvä *affekti* (tunne, myötäsyttyinen valmius) (Kurkela 2013a, 86).

**Transferenssi ja vastatransferenssi.** Transferenssia (saks. *Übertragung*) eli tunteensiirtoa on pidetty tärkeänä työkaluna psykoanalyysissä. Siinä potilas kohdistaa terapeuttiin sellaisia tunteitaan, joita hän kokee jotain muuta läheistä, esimerkiksi vanhempiaan, kohtaan. Vastatransferenssilla (saks. *Gegenübertragung*) tarkoitetaan terapeutin tunteiden kohdistumista potilaaseen. (Lindberg & Mustonen 2015, 45–55.)



**Triggeri** Laukaiseva, aktivoiva tekijä (esimerkiksi tilanne, joka muistuttaa aikaisemmasta traumaattisesta kokemuksesta ja aiheuttaa voimakkaan tunnekokemuksen).

**Tuttisoittaja** Orkesterin rivoittaja, jolla ei ole soolotehtäviä.

**Työelämän spiritualiteetti** Tila, jossa toteutuvat työntekijöiden välinen yhteys ja myötätunto, yksilön oman toiminnan ja yhteisöllisen vastuun tiedostaminen, yksilön kurottautuminen itsen ulkopuolelle kohti korkeampia päämääriä (itsetransendenssi) sekä yhteisön jakama käsitys työn syvästä merkityksellisyydestä (Petchsawang & Duchon 2009).

**Työryhmätila** Ryhmän tila, jossa ryhmä kykenee työskentelemään perustehtävänsä mukaisesti, mutta hyödyntämään jäsentensä erityisosaamista ja hyväksymään jäsentensä yksilöllisyyden. Ryhmän jäsenet kykenevät toimimaan kunnioittavasti yhteistyössä sekä huomioimaan yhteistyön ja yhteisön realiteetit. (Kurkela 2013b, 173.)

**Sisäistäminen** Prosessi, jossa yksilö omaksuu hahmotusperiaatteita, jotka muokkaavat hänen tietämystään, toimintaansa tai arvomaailmaansa. Nämä hahmotusperiaatteet määrittävät, millaisena yksilö kokee itsensä, toisen ja näiden välisen suhteen.

**Somatisaatiotaipumus** Potilaan ja hänen lähipiirinsä tapa huomioida monimutkaisissa oireissa ainoastaan somaattiset tekijät ilman, että myös psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden nähtäisiin vaikuttavan kokonaistilanteeseen (Heikkilä ym. 2000).

**Validointi** on kognitiivis-behavioraalisen psykoterapian käsite, jolla tarkoitetaan parantavien vahvistussuhteiden luomista mitätöivän kasvuympäristön tilalle. Keskeistä validoimisessa on, että terapeutti viestittää potilaalle, että tämän toiminta on inhimillistä ja ymmärrettävää. (Holmberg & Kähkönen 2015, 225–226.)

**Valtaetäisyys** Vallan jakautuminen yhteiskunnassa. Korkea valtaetäisyys ilmenee hierarkioina ja näiden valtarakenteiden kyseenalaistamattomuutena. Matalan valtaetäisyyden yhteiskunnassa tai yhteisöissä hierarkiaa voidaan kyseenalaistaa, ja niissä pyritään kohti vallan tasapuolisempaa jakautumista.

**Äänenjohtaja** Orkesterin soittaja, jolla on soolotehtäviä ja vastuu instrumenttisektionsa yhteissoitosta.

# Liitteet

## A. Haastattelukysymykset

Alun johdatus:

**1. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työyhteisössä? Oletko työskennellyt aiemmin muualla?**

*Minkälainen on tyypillinen työpäiväsi?*

**2. Mikä sai sinut kiinnostumaan tästä tutkimuksesta?**

Kysymykset, jotka pohjautuvat Nieuwenhuijsen ym. 2010 -artikkeliin:

**3. Työn vaativuus: *Minkälaisena koet muusikon työn vaativuuden? Minkälaisia kuormitustekijöitä työssäsi on?***

3.1 Mitkä asiat koet vaativana muusikon työssä?

3.2 Mitä sinulle merkitsee, että muusikon työ on näiltä osin vaativaa?

**4. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön: *Miten näet työsi voimavaratekijät? Mitkä asiat auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, energisoivat ja motivoivat sinua?***

*Arvioi mahdollisuuksiasi vaikuttaa työhösi.*

4.1 Mihin asioihin voit vaikuttaa työssäsi?

4.2 Mihin asioihin et voi vaikuttaa työssäsi?

4.3 Mihin asioihin haluaisit vaikuttaa työssäsi, jos voisit?

4.4 Voitko mielestäsi vaikuttaa riittävästi omaan työhösi?

**5. Kollegoiden tuki: *Millaisiksi kollegoiksi koet orkesterin muut muusikot? Osoitetaanko teillä kollegiaalista tukea?***

5.1 Minkälainen suhde sinulla on lähimpiin kollegoihisi?

5.2 Kuinka työyhteisössäsi osoitetaan kollegiaalista tukea?

5.3 Koetko saavasti itse kollegoiltasi tukea?

5.4 Minkälaisissa asioissa saat heiltä tukea?

5.5 Minkälaisissa asioissa kokisit tarvitsevasi heiltä tukea?

5.6 Onko itselläsi kokemuksia siitä, että olet osoittanut kollegoille tukeasi? Miten?

5.7 Kuinka yhteisössänne suhtaudutaan onnistumiseen ja epäonnistumiseen?

5.8 Onko teillä yhteisiä kollegiaalisia tapoja konserttien jälkeen (esim. kiittäminen tai muu huomiointi)?

5.9 Koetko yhteisösi kannustavana?

5.10 Koetko yhteisösi myötätuntoisena?

**6. Esimiehen tuki: *Keitä ovat esimiehesi? Millaisiksi koet heidät esimiehinä? Koetko saavasi heiltä tukea?***

6.1 Minkälainen suhde sinulla on esimiehiisi (ml. kapellimestari, äänenjohtajat, hallintohenkilökunta)?

6.2 Osoittavatko taiteelliset esimiehesi sinulle tukeaan (kapellimestari, äänenjohtajat)?

6.3 Osoittavatko hallinnolliset esimiehesi (intendentti, apulaisintendentti, orkesteriassistentti) sinulle tukeaan?

6.4 Koetko saavasi esimiehiltäsi riittävästi tukea?

6.5 Minkälaisissa asioissa saat heiltä tukea?

6.6 Minkälaisissa asioissa tarvitsisit heiltä tukea?

6.7 Onko asioita, joissa sinua ei ole tuettu, vaikka olisit tarvinnut esimiehen tukea?

**7. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus: *Miten orkesteriyhteisössä tehdään päätöksiä?***

Kuinka yhteisössäsi tehdään päätöksiä yhteisissä asioissa, esim. koesoitot, työhön liittyvät käytännöt?

7.1 Koetko, että kaikkia, joita päätös koskee, kohdellaan samoilla kriteereillä?

7.2 Koetko, että päätökset ovat puolueettomia?

7.3 Koetko, että henkilöillä, jotka tekevät päätökset, on tarkka taustatieto saatavillaan?

7.4 Koetko, että yhteisössänne voidaan muuttaa tai oikaista epäonnistuneita päätöksiä?

7.5 Koetko, että kaikki, joita päätös koskee, ovat saaneet ilmaista mielipiteensä?

7.6 Koetko, että päätökset tehdään eettisesti, ilman vilppiä, lahjontaa tms.?

**8. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus: *Miten vuorovaikutus toimii työyhteisössäsi?***

***Millaiseksi koet oman roolisi orkesterissa?***

Minkälainen sosiaalisen vuorovaikutuksen kulttuuri työyhteisössänne on?

8.1 Kuinka yhteisössänne kommunikoidaan harjoituksissa kollegoiden kesken?

8.2 Kuinka yhteisössänne kommunikoidaan konserttien jälkeen?

- 8.3 Kuinka yhteisössänne kommunikoidaan tauolla tai vapaa-aikana (esim. kiertueilla)?
- 8.4 Minkälaisena koet äänenjohtajien ja tuttujohtajien välisen vuorovaikutuksen?
- 8.5 Onko sinulla erityisiä (hyviä tai huonoja) kokemuksia kollegoiden välisestä vuorovaikutuksesta?
- 8.6 Vaikuttaako kollegoiden välinen vuorovaikutustapa soittamiseen? Miten?
- 8.7 Minkälaisia kokemuksia sinulla on kapellimestareiden vuorovaikutuksesta?
- 8.8 Minkälainen kapellimestarin ja orkesterin vuorovaikutus tuntuu toimivalta?
- 8.9 Minkälainen kapellimestarin ja orkesterin vuorovaikutus ei tunnu toimivalta?
- 8.10 Vaikuttaako kapellimestarin vuorovaikutustapa soittoon? Miten?

**9. Ponnistelujen ja palkkion välinen suhde: *Kuinka työyhteisössäsi palkitaan? Koetko saavasi ponnisteluistasi riittävän palkkion? Mitä palkkiot ovat?***

Miten tyytyväiseksi koet itsesi työssäsi?

- 9.1 Koetko tekeväsi liikaa töitä?
- 9.2 Koetko tekeväsi liian vähän töitä? Oletko tylsistynyt?
- 9.3 Mikä sinua motivoi?
- 9.4 Minkälaiset asiat koet palkitsevana työssäsi?
- 9.5 Koetko saavasi työpanoksestasi riittävän tunnustuksen kollegoidesi keskuudessa?
- 9.6 Minkälaisia ammatillisia palkitsemistapoja työyhteisössäsi on (esim. haastavammat työtehtävät, solistitehtävät, muu – mikä?)
- 9.8 Onko sinulla kokemusta ammatillisesta palkitsemisesta?
- 9.7 Koetko ammatilliset palkitsemistavat mieleisinä suhteessa tehtyihin ponnisteluihin?
- 9.9 Koetko ammatillisen palkitsemisen oikeudenmukaiseksi omassa työyhteisössäsi?

**Itseohjautuvuusteoria ja työn imu (jos ei ole tullut esiin aiemmin):**

**10. Itsenäisyys**

Millä tavalla koet itsenäisyyden työssäsi ja ammatissasi?

- 10.1 Minkälaisia henkilökohtaisia ratkaisuja voit tehdä työssäsi?
- 10.2 Jos työpaikallasi tehdään muutoksia, koetko, että ne ovat perusteltuja?
- 10.3 Jos työpaikallasi tehdään muutoksia, koetko, että sinun tunteillasi ja kokemuksillasi on merkitystä?
- 10.4 Voitko käyttää erityisiä vahvuuksiasi työssäsi (soittaessa tai soiton ulkopuolella)?

10.5 Mitä nämä erityiset vahvuudet ovat?

## 11. Yhteenkuuluvuus

Koetko sosiaalista yhteenkuuluvuutta työssäsi?

11.1 Koetko kuuluvasi työporukkaan?

11.2 Luotatko työkavereihisi?

11.3 Voiko työkavereillesi jakaa omia onnistumisiaan?

11.4 Huomaavatko ja tunnustavatko työkaverit sinun työhön liittyvät ponnistelusi?

11.5 Onko työyhteisössäsi arvostava ilmapiiri?

11.6 Onko työyhteisössäsi yhteisiä tavoitteita (syvempiä ja pidempiaikaisia, kuin viikottaisen konsertin soittaminen)?

## 12. pärjääminen

Minkälainen kokemus sinulla on omasta toimintaympäristöstäsi?

12.1 Mitkä ovat vahvuuksiasi?

12.2 Mitä taitoja haluaisit vielä kehittää tai oppia?

12.3 Koetko näkeväsi työssäsi konkreettisia tuloksia? (→ toki konsertti on aina tulos!)

12.4 Koetko onnistumisia työssäsi?

12.5 Miten koet tulevat haasteet työssäsi?

*Mitä eroja huomaat orkesterissa tai kamarimusiikkia soittaessa, entä yksin harjoitellessa?*

## 13.–21. Työn imu: Miten koet oman työsi merkityksellisyyden?

13. Tunnetko itsesi energiseksi työssäsi?

14. Tunnetko itsesi vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäsi?

15. Oletko innostunut työstäsi?

16. Inspiroiko työ sinua?

17. Tuntuuko sinusta hyvältä lähteä aamulla töihin?

18. Tuottaako työhön syventyminen sinulle tyydytystä?

19. Oletko ylpeä työstäsi?

20. Oletko täysin uppoutunut työhösi?

21. Kun työskentelet, viekö työ mukanaan?

Mitä eroja huomaat orkesterissa tai kamarimusiikkia soittaessa, entä yksin harjoitellessa?

**Vervainiotin & Alexopouloksen (2015) artikkeliin perustuvat lisäkysymykset  
(kysytään, mikäli aiheet eivät ole tulleet esille haastattelussa aiemmin):**

## **22. Julkisuus**

Koetko esiintymisjännitystä?

- 22.1 Minkälaista se on?
- 22.2 Mikä merkitys sillä sinulle on?
- 22.3 Ketä jännität silloin, jos jännität?

## **23.–25. Henkilökohtaiset riskitekijät**

23. Oletko perfektionisti?

- 23.1 Kuinka se ilmenee?
- 23.2 Miten se sinuun vaikuttaa?

24. Mitä sinulle merkitsee työmoraali?

- 24.1 Mistä asioista et halua tinkiä?
- 24.2 Mistä asioista tingit?

25. Oletko tyytyväinen uraasi?

- 25.1 Mistä olet kiitollinen?
- 25.2 Mistä haaveilet?
- 25.3 Onko sinulla mieleen jääneitä pettymyksen kokemuksia?
- 25.4 Onko jotain, mitä neuvoisit ”nuorelle itsellesi” tekemään toisin?

## **26. Ohjelmisto**

Miten suhtaudut ohjelmistoon?

- 26.1 Minkälaista on sinulle mieluinen ohjelmisto?
- 26.2 Mitä ajattelet vaikeasta ohjelmistosta?
- 26.3 Miten suhtaudut soitossasi tapahtuviin virheisiin?
- 26.4 Miten suhtaudut teknisiin haasteisiin?
- 26.5 Voiko ohjelmisto olla myönteisellä tavalla haastavaa? Mitä se merkitsee sinulle?

## **27. Kilpailu**

Miten suhtaudut alan kilpailuun?

- 27.1 Koetko tämän alan kilpailullisena?
- 27.2 Kuinka alan kilpailullisuus ilmenee työyhteisössäsi?

27.3 Vaikuttaako kilpailullisuus sinun työhösi?

27.4 Onko kilpailullisuudessa hyviä puolia?

27.5 Onko kilpailullisuudessa huonoja puolia?

## **28. Työn kontekstuaaliset tekijät**

Kuinka suhtaudut muusikon työhön liittyviin erityispiirteisiin?

28.1 Alan taloudellinen epävarmuus? (erit. freelancerit)

28.2 Työn jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus? (erit. freelancerit)

28.3 Kiertue-elämä?

28.4 Ympäristötekijöille altistuminen harjoitus- ja konserttitilanteessa

(esim. meluallistus, kirkkaat valot, istumajärjestys lavalla, huono ergonomia)

28.5 Instrumenttisi tuomat erityishaasteet?

## **29. Vammat ja terveysongelmat**

Onko sinulla ollut työperäisiä rasitusvammoja tai terveysongelmia?

29.1 Tuki- ja liikuntaelinten vaivat?

29.2 Neurologiset vaivat?

29.3 Iho-ongelmia, kuten hiertymät, kovettumat, ihottumat?

29.4 Muuta?

## **30. Kritiikki**

Kuinka suhtaudut kritiikkiin?

30.1 Oletko itsekriittinen?

30.2 Kuinka se ilmenee?

30.3 Onko siitä sinulle haittaa?

30.4 Miten se vaikuttaa elämääsi muusikkona?

30.5 Koetko työympäristösi kriittisenä?

30.6 Kuinka työympäristön kritiikki ilmenee?

30.7 Koetko työympäristön kritiikin sinulle haitallisena?

30.8 Kuinka työympäristön kritiikki vaikuttaa sinuun muusikkona?

30.9 Kuinka koet eri kapellimestareiden esittämän kritiikin?

30.10 Kuinka kriittisenä koet yleisön? Onko yleisöissä eroja? Mitä?

30.11 Kuinka suhtaudut median kritiikkiin?

30.12 Onko vielä joku taho, jonka suunnalta koet kritiikkiä työtäsi kohtaan?

**31. Minkälaisia aiemmin tai tässä haastattelussa mieleen nousseita tarpeita ja toiveita sinulla on koskien**

*31.1 työsi sisältöä?*

*31.2 työyhteisöäsi?*

*31.3 esimiehiäsi?*



## B. Arvotyöskentelytehtävä

1. Mikä on sinulle tärkeää?
2. Mitä kohti jaksat ponnistella vaikeinakin hetkinä?
3. Miten haluat elää suhteessa itseesi, muihin ihmisiin ja ympäristöösi?
4. Kirjaa kunkin arvon perään, kuinka tärkeä se on sinulle: erittäin tärkeä (ET), melko tärkeä (MT), vähän tärkeä (VT)
5. Onko sinun tämän jälkeen mahdollista poimia viisi itsellesi tärkeintä arvoa? Kuinka ne voisivat ohjata valintojasi ja elämäsi?

ARVO	TARKENNUS	TÄRKEYS
1. Hyväksyntä	Olen avoin ja hyväksyvä itseäni, muita ja elämää kohtaan.	
2. Seikkailunhalu	Etsin aktiivisesti uusia elämyksiä ja jännittäviä kokemuksia.	
3. Jämäkkyys	Kunnioitan ja puolustan omia oikeuksiani; kieltäydyn ja teen pyyntöjä.	
4. Aitous	Olen oma itseni esittämättä mitään, olen rehellinen itselleni.	
5. Myötätunto	Toimin myötätuntoisesti sellaisia kohtaan, jotka kärsivät; myös itseäni kohtaan.	
6. Rohkeus	Olen rohkea ja urhea, pysyn oikeassa suunnassa peloista ja vaikeuksista huolimatta.	
7. Luovuus	Vaalin luovuutta tai kekseliäisyyttä eri tilanteissa.	

8. Uteliasuus Olen utelias, avoin uudelle ja kiinnostunut uusista asioista.
9. Rohkaisuus Rohkaisen ja kannustan arvojen mukaisiin tekoihin niin itseäni kuin muita ihmisiä.
10. Oikeudenmukaisuus Kohtelen itseäni ja muita reilusti ja oikeudenmukaisesti.
11. Kunnon ylläpito Pidän yllä ja vaalin hyvää fyysistä ja psyykkistä kuntoa.
12. Joustavuus Toimin joustavasti muuttuvissa ja yllättävissäkin tilanteissa.
13. Vapaus ja riippumattomuus Elän vapaasti ja valitsen itse, mitä teen, ja kannustan muitakin tekemään niin.
14. Anteeksiantavuus Annan anteeksi niin itselleni kuin muille.
15. Hauskuus ja huumori Hauskuuttelen ja keskityn sellaiseen tekemiseen, mikä on hauskaa.
16. Rehellisyys Olen rehellinen ja luotettava niin itseäni kuin muitakin kohtaan.
17. Ahkeruus Olen työteliäs, ahkera, uutterasti työskentelevä ja sitoutunut.
18. Läheisyys Olen läheinen psyykkisesti ja fyysisesti, paljastan sisintäni läheisessä ihmissuhteessa.
19. Ystävällisyys Olen ystävällinen, inhimillinen, huomaavainen ja välittävä itseäni ja muita kohtaan.

20. Rakkaus Kohtelen itseäni ja muita rakastavasti ja lempeästi.
21. Läsnäolo Olen tietoinen, huomaan omat *tässä ja nyt* -kokemukseni avoimesti ja läsnäolevasti.
22. Järjestys Pidän yllä järjestystä ja selkeyttä.
23. Sinnikkyys Jatkan sitkeästi, vaikka kohtaisin vastoinkäymisiä.
24. Kunnioitus Kohtelen itseäni ja muita kunnioittavasti, olen kohtelias ja osoitan arvostavaa huomiota.
25. Vastuullisuus Kannan vastuun omista tekemisistäni.
26. Turvallisuus Varmistan, suojelen ja turvaan omaa ja muiden turvallisuutta.
27. Seksuaalisuus Ilmaisen ja vaalin omaa seksuaalisuuttani.
28. Taidokkuus Pyrin kehittämään ja ylläpitämään taitojani ja käyttämään niitä.
29. Tukeminen Olen tukea-antava, avulias, rohkaiseva ja autan itseäni ja muita.
30. Luottamus Olen luotettava, lojaali, uskollinen, rehellinen ja uskottava.
31. Jokin muu arvo:
32. Jokin muu arvo:

(Pietikäinen 2014; Harris 2012)

## Pohdintaa omien arvojen sisällöstä

Haasta vielä valitsemasi tärkeät arvot yksi kerrallaan. On nimittäin mahdollista, että sotkemme joskus arvot ja muiden odotukset keskenään. Saatamme myös sekoittaa arvot ja tunteet (kuten onnellisuuden) tai asiat, jotka tuottavat meille mielihyvää.

Esitä itsellesi seuraavat kysymykset jokaisen tärkeäksi valitsemasi arvon kohdalla. Pyri olemaan mahdollisimman rehellinen ja refleктоiva.

1. Arvostanko asiaa, koska joku läheiseni haluaa tai toivoo, että arvostan sitä?
2. Arvostaisinko asiaa, jos en saisi siitä hyväksyntää muilta?
3. Arvostanko asiaa, koska minua hävettäisi, jos en arvostaisi?
4. Arvostanko asiaa, koska koen sen tärkeäksi, riippumatta siitä, mitä muut ajattelevat?
5. Jos olen oppinut muilta (esim. kotoa) tämän asian arvostamista, onko se kuitenkin nykyään itse valitsemani arvo?
6. Arvostanko asiaa, koska tekemällä siihen liittyviä asioita saan merkitystä elämäni?
7. Arvostanko asiaa, koska sen toteuttaminen tuo elämäni iloa ja hyvää oloa?
8. Miten hyvin olen viimeisen kuukauden aikana omistautunut toteuttamaan tätä arvoa elämässäni?
9. Minkä verran haluan omistautua tämän arvon toteuttamiseen käytännössä?
10. Olenko juuri tällä hetkellä valmis lisäämään aktiivisuuttani tämän arvon suhteen?

(lähde: Integrum Institute for cognitive therapies Finland)

## Arvot ja tavoitteet

1. Kun olet pohtinut syvällisesti omia arvojasi, pohdi, minkälaisia johtavia periaatteita voit niiden perusteella tehdä.

(Esim. johtavana periaatteena *oikeudenmukaisuus*: ”haluan kohdella muita reilusti ja arvostavasti”).

2. Mieti sitten, mitkä konkreettiset tavoitteet palvelevat tätä periaatetta

(esim. konkreettisenä tavoitteena ”kohtelen kollegoitani tasapuolisesti ja kunnioittavasti”, ”opetan lapsilleni suvaitsevaisuutta ja toisten kunnioittamista”).

3. Kun olet hahmottanut, mitkä konkreettiset tavoitteet sinua ohjaavat, voit alkaa miettiä arjen tasolla, mitä tekoja tavoitteesi edellyttää. Kuinka muutat käyttäytymistäsi vastaamaan tavoitteesi?

(esim. arkisina tekoina ”kiitän kollegoitani säännöllisesti”, ”pyrin tervehtimään kaikkia ystävällisesti”, ”en suosi ainoastaan lähipiiriäni vaan suhtaudun kaikkiin avoimesti ja kollegiaalisesti”).

4. Voit piirtää halutessasi itsellesi arvopyramidin, jossa arvo on huipulla. Mitä alemmas pyramidia kuljetaan, sitä konkreettisemmaksi ja arkisemmaksi tavoitteet muuttuvat.

**Arvo** (esim. hyvinvoinnin vaaliminen)

### Johtavat periaatteeni, kestotavoitteet

(olla hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa)

### Konkreettiset tavoitteeni, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet

(otan liikkumisen osaksi jokapäiväistä elämää, teen pieniä ja isoja arkisia valintoja hyvinvointini edistämiseksi, tavoitteena olla virkeämpi ja energisempi sekä jaksaa työssäni aiempaa paremmin)

### Arjen teot

(käyn lenkillä 2–3 kertaa viikossa, käyn pilates-tunnilla viikottain, syön joka päivä ainakin yhden hedelmän, suosin salaatti- ja kasvisaterioita, menen riittävän ajoissa nukkumaan, harrastan päivittäin hyötyliikuntaa, nautin alkoholia kohtuullisesti, pidän perhe- ja ystävyys-suhteistani huolta, suunnittelen aikatauluni realistisesti jne.)

(Mukaillen: Pietikäinen 2014)

## C. Reflektiivisen kirjoittamisen kysymykset, interventio A ja interventio B

### Ryhmätyönohjaus / 1. Tapaamiskerta

A 1. Mitä odotat tältä työnohjaukselta?

B 1. Mitä odotat tältä työnohjaukselta?

A 2. Millaisena koet työskentelyn nykyisessä työpaikassasi?

B 2. Millaisena koet työskentelyn nykyisessä työpaikassasi?

A 3. Mitä henkilökohtaisia tarpeita sinulla on työssäsi?

B 3. Mitä henkilökohtaisia tarpeita sinulla on työssäsi? Onko niiden toteutuminen mahdollista tällä hetkellä?

A 4. Mitä uusia tietoja ja taitoja haluaisit oppia ja missä kehittyä?

B 4. Onko työssäsi vaikeasti sovitettavia ristiriitaisuuksia tai kuormittavia vaatimuksia? Millaiseksi koet oman roolisi?

A 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleesi nousi tänään?

B 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleesi nousi tänään?

### Ryhmätyönohjaus / 2. Tapaamiskerta

A 1. Mitä ajatuksia ja tunteita sinulle heräsi ensimmäisen työnohjauskerran jälkeen?

B 1. Mitä ajatuksia ja tunteita sinulle heräsi ensimmäisen työnohjauskerran jälkeen?

A 2. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta *myötätunto*?

B 2. Missä asioissa voit suhtautua itseäsi kohtaan armollisesti ja myötätuntoisesti?

A 3. Mistä olet vastuussa työssäsi ja työyhteisössäsi?

B 3. Mistä olet vastuussa työssäsi ja työyhteisössäsi?

A 4. Mihin asioihin voit vaikuttaa työssäsi? Mitä asioita joudut hyväksymään osana työtäsi?

B 4. Mihin asioihin voit vaikuttaa työssäsi? Mitä asioita joudut hyväksymään osana työtäsi?

A 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleesi nousi tänään?

B 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleesi nousi tänään?

### **Ryhmätyönohjaus / 3. Tapaamiskerta**

A 1. Mitä ajatuksia ja tunteita sinulle heräsi edellisen työnohjauskerran jälkeen?

B 1. Mitä ajatuksia ja tunteita sinulle heräsi edellisen työnohjauskerran jälkeen?

A 2. Mitä olemassa olevaa hyvää haluat vahvistaa ja kehittää työyhteisössäsi?

B 2. Kuinka voit käytännön tasolla osoittaa kollegiaalista tukea työyhteisössäsi? Minkälaisia käytännön tekoja voit tehdä päivittäin?

A 3. Minkä asioiden muuttaminen tai kehittäminen on sinun vastuullasi?

B 3. Minkä asioiden muuttaminen tai kehittäminen on sinun vastuullasi? Minkälaisia käytännön valintoja voit tehdä? Onko jonkin itsellesi tärkeän asian muuttaminen ja kehittäminen vaikeaa?

A 4. Mitä haluaisit oppia ymmärtämään työssäsi ja työyhteisössäsi paremmin? (tai ketä?)

B 4. Mitä uutta haluaisit oppia? Missä haluaisit kehittyä ammatillisesti tai muilla elämänalueilla?

A 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleesi nousi tänään?

B 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleesi nousi tänään?

### **Ryhmätyönohjaus / 4. Tapaamiskerta**

A 1. Mitä ajatuksia ja tunteita sinulle heräsi edellisen työnohjauskerran jälkeen?

B 1. Mitä ajatuksia ja tunteita sinulle heräsi edellisen työnohjauskerran jälkeen?

A 2. Mistä asioista olet kiitollinen työssäsi? Mikä sinua innosti ja inspiroi viimeksi?

B 2. Mistä asioista olet kiitollinen työssäsi? Mistä inspiroiduit?

A 3. Missä olosuhteissa olet kokenut parhaimpia onnistumisia? (esim. ketä muita oli lavalla, mitä erityistä tapahtui ennen konserttia, kuinka valmistauduit?)

B 3. Missä olosuhteissa olet kokenut parhaimpia onnistumisia? (esim. kenen kanssa olit lavalla, miten valmistauduit, kuinka suhtauduit itseesi?)

A 4. Mitä uusia näkökulmia työhösi/työyhteisöösi liittyy, joita et ole vielä tutkinut? Mitä voisit oppia työhön/työyhteisöön liittyvistä haasteista?

B 4. Mitä sinulle tulee mieleen niin sanotuista ”pirullisista ongelmista” työelämässä? Oletko itse kokenut sellaisia? Kuinka niitä voisi tarkastella?

A 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleeni nousi tänään?

B 5. Minkälaisia oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä mieleeni nousi tänään?

### **Ryhmätyönohjaus / 5. Tapaamiskerta**

A 1. Kerro kokemuksistasi tässä työnohjausprosessista. Mikä oli toimivaa, mikä ei toiminut (esim. reflektiivinen kirjoittaminen, keskustelut, kuvakortit, piirtäminen, arvotyöskentelytehtävä)?

Vastasiko työnohjaus odotuksiasi? Tuottiko jokin asia pettymyksen, mikä?

B 1. Kerro kokemuksistasi tässä työnohjausprosessista. Mikä oli toimivaa, mikä ei toiminut (esim. reflektiivinen kirjoittaminen, keskustelut, kuvakortit, piirtäminen, arvotyöskentelytehtävä)?

Vastasiko työnohjaus odotuksiasi? Tuottiko jokin asia pettymyksen, mikä? Mitä ajatuksia ja tunteita työnohjauksen loppuminen herättää?

A 2. Millä tavoin voisit tästä eteenpäin tukea kollegoitasi heidän työssään?

Nousiko tässä työnohjauksessa sellaisia uusia näkökulmia, joita voisit jatkossa hyödyntää työyhteisössäsi?

B 2. Millä tavoin voisit tästä eteenpäin tukea kollegoitasi heidän työssään? Minkälainen tuki olisi sinulle itsellesi tärkeintä?

A 3. Mitä uutta opit itsestäsi tämän työnohjausprosessin aikana?

Mitä tämä ymmärrys voi mahdollistaa tai muuttaa tulevaisuudessa?

B 3. Mitä uutta opit itsestäsi tämän työnohjausprosessin aikana?

Mitä nämä oivallukset voivat mahdollistaa tai muuttaa tulevaisuudessa?

A 4. Mitä tässä työnohjauksessa jäi kesken tai mitä sellaista olisit halunnut käsitellä, joka ei saanut riittävästi tilaa?

Missä asioissa kaipaisit jatkossa tukea omassa työssäsi? Mitä konkreettista tukea haluaisit saada?

B 4. Mitä tässä työnohjauksessa jäi kesken tai mitä sellaista olisit halunnut käsitellä, joka ei saanut riittävästi tilaa? Mistä asioista tarvitsisit konkreettista tietoa ja lisää erilaisia näkökulmia?

A 5. Minkälaisia oivalluksia tai kysymyksiä tämä työnohjausprosessi on nostanut pintaan?

Mitä ajatuksia ja tunteita sen loppuminen herättää?

B 5. Minkälaisia oivalluksia tai kysymyksiä tämä työnohjausprosessi on nostanut pintaan?

Minkälaisia parannusehdotuksia haluaisit esittää?



## Työnohjaustutkimus / 3–5 kk intervention jälkeen

1. Onko kokemuksesi ryhmätyönohjauksesta vaikuttanut työhösi? Miten?
  - A 2. Minkälaisia havaintoja olet tehnyt omassa työyhteisössäsi ryhmätyönohjauksen jälkeen?
  - B 2. Minkälaisia havaintoja olet tehnyt työyhteisössäsi työnohjaukseen osallistumisen jälkeen?
- A 3. Miten näet oman toimintasi vaikutukset työhösi? Mitä olet muuttanut? Mitä realiteetteja joudut edelleen hyväksymään, joita et voi muuttaa?
  - B 3. Miten näet oman toimintasi vaikutukset työhösi ja ympäristöösi? Mitä olet muuttanut? Mitä realiteetteja joudut edelleen hyväksymään, joita et voi muuttaa?
4. Onko sinulle herännyt uusia työhösi ja työyhteisöösi liittyviä kysymyksiä, joita haluaisit tulevaisuudessa työstää? Kaipaisitko tukea johonkin asiaan tai lisää tietoa jostain?
  - A 5. Minkälaisia työhösi ja työyhteisöösi liittyviä oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä on noussut mieleesi työnohjauksen loppumisen jälkeen?
  - B 5. Minkälaisia muita työhösi ja työyhteisöösi liittyviä oivalluksia, ajatuksia tai kysymyksiä on noussut mieleesi työnohjauksen loppumisen jälkeen?
6. Vapaamuotoista palautetta, risuja ja ruusuja ryhmätyönohjauksesta. Kaikenlaiset ajatukset, ideat ja parannusehdotukset ovat tärkeitä metodin kehittämisen kannalta.

## D. Kutsukirje haastattelututkimukseen orkestereille

Hei,

Teen tohtorityötäni aiheenani orkesterimuusikoiden työnohjauksen ja psyykkisen valmennuksen metodin kehittäminen. Tutkimukseni aineistonkeruu tapahtuu haastattelemalla suomalaisten orkestereiden muusikoita. Henkilökohtaisen teemahaastattelun aiheina ovat orkesterityön erityispiirteet ja työssä koetut haasteet, ja haastattelu kestää n. tunnin. Haastattelumateriaali toimii pohjana myöhemmin kehitettävälle työnohjausmetodille, joka suunnitellaan sopimaan erityisesti orkesterimuusikoiden tarpeisiin ja orkesterien aikatauluihin. Pyrin kehittämään työnohjausmetodin alusta alkaen yhdessä muusikoiden kanssa, jolloin nyt kerättävä haastatteluaineisto on keskeisessä asemassa määrittämään tulevan metodin suunnan.

Haastatteluun osallistumisen kriteerinä on, että haastateltavilla tulisi olla takanaan säännöllistä orkesterityötä vähintään viisi vuotta. Lähtökohtaisesti pyrin valikoimaan haastateltavat ilmoittautumisjärjestyksessä ottaen kuitenkin huomioon, että he edustaisivat mahdollisimman monimuotoisesti orkesterin eri soittimia sekä ikä- ja sukupuolijakaumaa. Haastattelen tutkimuksessani myös mielelläni määräaikaista soittajia. Mahdollisimman monipuolinen haastatteluaineisto parantaa myöhemmän työnohjausmetodin soveltuvuutta suurelle muusikkojoukolle. Haastattelujen analyysimenetelmän vuoksi kaikki haastattelut tehdään samalla kielellä (suomeksi).

Haastattelumateriaalista poistetaan kaikki henkilökohtaiset tunnisteet niin, ettei yksittäistä muusikkoa voida siitä tunnistaa (eli aineisto pseudonymisoidaan). Tutkimusraportista ei käy ilmi, keitä haastateltavat ovat ja missä orkesterissa he työskentelevät. Minua tutkijana sitovat hyvän tieteellisen käytännön mukaiset tutkimuseettiset määräykset, joiden tarkoituksena on turvata tutkittavien anonymiteettiä ja autonomiaa. Tutkittaville on laadittu lainmukainen tietosuojaseloste yhdessä Taideyliopiston lakimiehen kanssa.

Työnohjaus on oppimisprosessi, jossa tutkitaan omaa työtä koulutetun työnohjaajan kanssa ja pyritään mm. löytämään ratkaisuja, jotka tukevat työyhteisön toimintaa ja parantavat työn sujuvuutta. Työnohjauksella tiedetään olevan monenlaisia työhyvinvointia lisääviä vaikutuksia, kuten tavoitteiden selkiytyminen ja ammatillinen kehittyminen, ja nämä kaikki tekijät voivat vaikuttaa myönteisesti tehtävän työn laadulliseen lopputulokseen. Työnohjauksella on myös

merkittävä yhteisön sosiaalisia voimavaroja vahvistava vaikutus, ja ohjausta voidaan antaa niin yksilölle, ryhmälle kuin koko työyhteisöllekin. Monilla aloilla työnohjaus on luonnollinen osa omaa työtä, ja tämän hankkeen tarkoitus on kehittää samanlaisia mahdollisuuksia myös orkesterimuusikoille.

Pyytäisin tutkimuksesta kiinnostuneita muusikoitanne ilmoittautumaan minulle 30.11.2018 mennessä sähköpostitse osoitteeseen: [sähköpostiosoite].

Mainitsethan ilmoittautumisen yhteydessä soittimesi, työtehtäväsi, ikäsi, työvuotesi sekä sen, oletko vakituinen vai määräaikainen soittaja. Olen ilmoittautumisen jälkeen haastateltaviin henkilökohtaisesti yhteydessä, jolloin annan tarkempia lisätietoja tutkimuksen yksityiskohdista.

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Valtasaari

Viulisti, Musiikin maisteri ja tohtoriopiskelija (Taideyliopiston Sibelius-Akatemia)

Työnohjaajakoulutettava, kognitiivinen lyhytterapeutti

## E. Kutsukirje työnohjausinterventioihin orkestereille

### **Hei muusikko! Haluatko olla mukana kehittämässä muusikoiden työhyvinvointia?**

Muusikon työhön liittyy monia kuormitustekijöitä ja erityispiirteitä, jotka vaativat niille kohdennettua huomiota. Moni muusikko kokee kuitenkin ponnistelevansa työnsä kuormitustekijöiden kanssa yksin. Monilla muilla aloilla työnohjaus tai valmennus on luonnollinen osa omaa työtä, ja tämän hankkeen tarkoitus on kehittää samanlaisia mahdollisuuksia myös orkesterimuusikoille, jotta muusikon työn voimavaratekijät voisivat lisääntyä ja kuormitustekijät lieventyä.

Teen tohtorityötäni aiheenani orkesterimuusikoiden työnohjauksen ja psyykkisen valmennuksen metodin kehittäminen. Tutkimukseni aineistonkeruu tapahtuu haastattelujen ja tapaustutkimuksen muodossa, joista nyt on kyseessä tapaustutkimusosio: testaan ja kehitän työnohjauksen ja psyykkisen valmennuksen menetelmiä yhdessä ammattimuusikoiden kanssa kahden eri suomalaisen sinfoniaorkesterin kanssa. Pyrin kehittämään menetelmiä alusta alkaen vuorovaikutuksessa muusikoiden kanssa, jolloin nyt toteutettava tapaustutkimus on keskeisessä asemassa tulevan metodin muotoutumisessa.

Minulla on itselläni ammattimuusikkotausta, olen työskennellyt mm. RSO:ssa 1. viulistin virassa vuosien 2002–2016 ajan sekä aktiivisena kamarimuusikkona pienissä ja isommissa kokoonpanoissa. Omat kokemukseni muusikon työn ainutlaatuisuudesta ja haasteista saivat minut kiinnostumaan tämän tutkimuksen tekemisestä ja sen myötä muusikoiden psykososiaalisen hyvinvoinnin kehittämisestä.

### **Ketkä voivat osallistua tutkimukseen?**

Tutkimukseen osallistumisen kriteerinä on, että osallistujalla tulisi olla takanaan säännöllistä orkesterityötä vähintään viisi vuotta. Työsuhde voi olla vakinainen tai määräaikainen, mutta sen tulisi kestää vähintään koko tutkimuksen ajan, eli syyskauden 2020 loppuun saakka. Otan tutkimukseen 7–9 muusikkoa ilmoittautumisjärjestyksessä. Tutkittava osallistuu syyskauden 2020 aikana viisi kertaa ryhmätyönohjaukseen, jossa minä (tutkija) toimin työnohjaajana. Työnohjaus tapahtuu työajan jälkeen työnantajanne järjestämässä tiloissa ja jokaisen tapaamisen kesto on 90 minuuttia. Jokaisen kerran lopussa osallistujilta kerätään nimetön kirjallinen palaute, joka toimii

keskeisenä elementtinä metodin kehittämistyössä. Tutkittavilta toivotaan sitoutunutta asennetta tutkimukseen koko sen keston ajaksi ja vastuullista osallistumista jokaiselle tapaamiskerralle, jotta aineisto on mahdollista kerätä ja ryhmän dynamiikka ei muutu merkittävästi tutkimuksen aikana. Jokainen tutkittava sitoutuu tutkimuksessa vaihteluun ryhmässä käydyistä keskusteluista. Tutkittavalla on kuitenkin oikeus keskeyttää tutkimus ilman erikseen mainittua syytä, mutta siihen asti kerättyä materiaalia saatetaan käyttää.

Tutkimusmateriaalista poistetaan kaikki henkilökohtaiset tunnisteet niin, ettei yksittäistä muusikkoa voida siitä tunnistaa (eli aineisto pseudonymisoidaan). Tutkimusraportista ei käy ilmi, keitä tutkittavat ovat ja missä orkesterissa he työskentelevät. Minua tutkijana sitovat hyvän tieteellisen käytännön mukaiset tutkimuseettiset määräykset, joiden tarkoituksena on turvata tutkittavien anonymiteettiä ja autonomiaa. Tutkittaville on laadittu lainmukainen tietosuojaseloste yhdessä Taideyliopiston lakimiehen kanssa.

Taideyliopistossa opintojeni vastuuohjaajana toimii professori Tuire Kuusi [sähköpostiosoite] ja tutkimuksesta vastaavana ohjaajana professori emeritus, ryhmäpsykoanalyttikko Kari Kurkela [sähköpostiosoite]. Hankkeeni ohjausryhmässä toimivat heidän lisäksi tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta sekä kirkkososiologian professori Anne Birgitta Pessi Helsingin yliopiston Teologisesta tiedekunnasta.

### **Ilmoittautuminen tutkimukseen**

Pyytäisin tutkimuksesta kiinnostuneita muusikoitane ilmoittautumaan minulle tiistaihin 31.3.2020 mennessä sähköpostitse osoitteeseen: [sähköpostiosoite]. Olen ilmoittautuneisiin tämän jälkeen henkilökohtaisessa yhteydessä, eikä tietoja osallistuneista välitetä työnantajalle.

### **Mitä työnohjaus ja psykkinen valmennus ovat ja mihin niillä pyritään?**

*Työnohjaus* on oppimisprosessi, jossa tutkitaan omaa työtä ja ammatillista identiteettiä koulutetun työnohjaajan kanssa. Työnohjauksella pyritään löytämään ratkaisuja, jotka tukevat työyhteisön ydintoimintaa ja parantavat työntekijän mahdollisuuksia käyttää osaamistaan ja luovaa potentiaaliaan osana yhteisöä. Työnohjauksessa voidaan pohtia niin yhteisön työskentelyilmapiiriin liittyviä kysymyksiä kuin henkilökohtaisia voimavaroja, pidemmän aikavälin urasuunnitelmia ja elämää kokonaisuutena. Työnohjaajan tehtävä on kysyä, ei antaa valmiita vastauksia.

*Psyykkinen valmennus* on prosessi, jonka alussa määritellään tavallisesti 2–3 tavoitetta, joita kohden kuljetaan yhdessä valmentajan kanssa erilaisia toiminnallisia menetelmiä ja harjoitteita käyttäen. Tavallisia tavoitteita muusikoilla voivat olla esimerkiksi esiintymisjännityksen ja stressin hallinta tai lyhyemmän aikavälin urasuunnitelmat. Valmentajan tehtävä on ikään kuin soveltaa valmennuksellisia työkalujaan vastaamaan asiakkaan määrittelemiä tarpeita yhdessä keskustellen asiakkaan kanssa.

Työnohjaus ja valmennus perustuvat asiakkaan omaan tutkivaan asenteeseen ja oivalluksiin, eivät ylhäältä päin annettuihin neuvoihin. Ne usein limittyvät käytännön työssä rinnakkain tai painopiste voi muuttua prosessin edetessä jompaankumpaan suuntaan. Tiedetään, että työnohjauksella ja valmennuksella on monenlaisia työhyvinvointia lisääviä vaikutuksia, kuten tavoitteiden selkiytyminen ja ammatillinen kehittyminen, ja nämä kaikki tekijät voivat vaikuttaa myönteisesti tehtävän työn laadulliseen lopputulokseen. Työnohjauksella on myös merkittävä yhteisön sosiaalisia voimavaroja vahvistava vaikutus, ja ohjausta voidaan antaa niin yksilölle, ryhmälle kuin koko työyhteisöllekin.

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Valtasaari

Viulisti, Musiikin maisteri ja tohtoriopiskelija (Taideyliopiston DocMus-tohtorikoulu)

Työnohjaajakoulutettava (Metanoia-instituutti), kognitiivinen lyhytterapeutti (Integrum-instituutti)





Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa syvennyttään sinfoniaorkesterityön erityispiirteisiin ja orkesterimuusikoiden työperäisiin voimavara- ja kuormitustekijöihin. Pauliina Valtasaari lähestyy aiheita työnohjauksen näkökulmasta; hän on kehittänyt haastattelu- ja interventiotutkimuksen keinoin orkesterimuusikoille suunnatun työnohjausmetodin yhdessä suomalaisten muusikoiden kanssa. Orkesterityön erityispiirteet huomioivan työnohjausmetodin tavoitteena on tukea muusikoiden yhteisöllisiä ja henkilökohtaisia voimavaroja, työssä kehittymistä ja taiteellisen potentiaalin vapautumista psykologisesti turvallisessa työympäristössä. Valtasaari ottaa tuloksillaan kantaa myös orkesterityön rakenteellisiin kuormitustekijöihin, joita ei voi muuttaa työnohjauksella, mutta joihin on mahdollista soveltaa tutkimusperustaisia ratkaisuja. Valtasaaren työhyvinvointitutkimus ja työnohjausmetodi voivat toimia oppaana niin muusikoille, henkilöstöhallinnolle kuin työnohjaajillekin.

STUDIA MUSICA 95

PAINETTU

ISBN 978-952-329-314-4

ISSN 0788-3757

PDF

ISBN 978-952-329-315-1

ISSN 2489-8155

**TAIDE-  
YLIOPISTO**

**X SIBELIUS-AKATEMIA**

Soveltajakoulutus  
DocMus-tohtorikoulu