

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Valo, Maarit; Antikainen, Elina

Title: Flow'n kokeminen työtiimissä

Year: 2013

Version:

Please cite the original version:

Valo, M., & Antikainen, E. (2013). Flow'n kokeminen työtiimissä. *Premissi*, 8(3), 52-58.

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.



Hyväksytty julkaistavaksi 15.4.2013

Maarit Valo, FT, professori, Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos
Elina Antikainen, FM, suunnittelija, Imatran kaupunki, hyvinvointipalvelut

Flow'n kokeminen työtiimissä

TIIVISTELMÄ

TAUSTA

Flow on lyhytaikainen huippukokemus, jossa ihminen on vahvasti keskittynyt työhönsä, nauttii siitä ja on siihen työn itsensä vuoksi motivoitunut. Flow'ta on tutkittu yksilön työssä, mutta vielä ei tarkemmin tiedetä, millaisia flow-tiloja voi syntyä tiimityössä.

TARKOITUS

Tarkoituksena on tutkia, millaista flow on työtiimeissä. Millaisena flow koetaan, mitkä seikat ovat siihen yhteydessä ja mitä seurauksia siitä on?

MENETELMÄ

Aineisto koostuu työntekijöiden flow-aiheisista teemakirjoituksista, jotka analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.

TULOKSET

Tiimityön flow voi olla jäsenten omaa tai koko tiimin yhteistä. Flow'ta voidaan kokea miellyttävässä ja epämiellyttävässä tiimityössä, rutiinitehtävissä ja luovassa tai haastavassa työssä sekä henkisessä ja ruumiillisessa työssä. Flow'n edellytyksiä ovat muun muassa vahva osaaminen, tavoitteiden tiedostaminen, keskusteleva ilmapiiri, toimiva vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus.

PÄÄTELMÄT

Tiimien työskentelyolosuhteisiin tulisi kiinnittää huomiota. Positiivisten asioiden huomioiminen tiimissä on yhtä tärkeää kuin kehittämiskohteiden osoittaminen. Flow-kokemusten analyysi auttaa tiimien kouluttajia ja johtajia ymmärtämään, mitä arvokasta tiimi voi työssään kokea.

ASIASANAT

flow, tiimityö, ryhmäviestintä

ABSTRACT

Experiencing Flow in Work Teams

BACKGROUND

Flow is a short peak experience, when an individual is highly concentrated in his or her work, enjoys it, and is motivated by the work itself. Even though there are studies of individual flow experiences, it is not exactly known what kind of flow can arise in team work.

PURPOSE

The objective is to examine the nature of flow in work teams: how flow is experienced, what kind of factors are related to it, and what kind of consequences it has.

METHOD

The data comprise texts written by people working in teams. The texts were analysed by means of qualitative content analysis.

RESULTS

Flow in team work can be individual or common to the team. Flow can be experienced both in pleasant and unpleasant team work, both in routine and creative or challenging work, and both in intellectual and physical work. Prerequisites of flow include high-level competence, recognition of goals, interactive atmosphere, effective communication and mutual trust.

CONCLUSION

Attention needs to be paid to the working conditions of teams. Consideration of positive phenomena in team work is as important as pointing out issues for improvement. Analysing flow experiences may help trainers and leaders understand the value of work team experiences.

KEY WORDS

flow, team work, group communication

Flow-ilmio on kokonaisvaltainen, huippukokemuksen kaltainen lyhytaikainen tila, jossa ihminen on motivoitunut toiminnasta, keskittyy siihen täysin ja nauttii tekemisestä. Flow on onnistumisen kokemus, jossa aika tuntuu katoavan ja työ etenevän kuin itsestään. Siinä korostuvat spontaanius, sitoutuminen, uppoutuminen, ulkoisten palkkioiden merkityksättömyys ja luottamus omaan onnistumiseen. On puhuttu autoteelisestä toiminnasta, jolla tarkoitetaan toimimista toiminnan itsensä takia – toiminta on palkitsevaa sellaisenaan. (Csikszentmihályi 1990, 1997; Tardy ja Snyder 2004.)

Flow-tila on kuvattu yksilön kokemuksena, jossa työntekijä keskittyy yksin omaan työhönsä ja saa siitä mielihyvää. Nykyään työtä tehdään kuitenkin usein yhdessä, varsinkin tiimeissä toisten kanssa. Suomessa tiimityö on yleisempää kuin muissa Euroopan maissa (Lehto 2009). Työntekijöistä suurin osa (67 %) työskentelee sellaisissa tiimeissä, joilla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella omaa työtään. Tiimityö on yleisintä valtiolla (90 % työntekijöistä) ja kunnilla (85 %). Ammattialoittain tarkasteltuna tiimityö on tavallisinta sosiaalityössä (80 %), ja sitä käytetään paljon myös terveydenhoitotyössä (73 %) ja hallinnollisessa johtotyössä (74 %). (Lehto ja Sutela 2008.) Onkin kiinnostavaa selvittää, millainen flow-tila voi syntyä tiimityössä, kenties tiimin jäsenten yhteisenä kokemuksena. Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata, millaisena flow koetaan, mitkä seikat siihen ovat yhteydessä ja mitä mahdollisia seurauksia siitä on. Kun tiedämme, miten ja millä edellytyksillä flow'ta koetaan tiimityössä, voimme pyrkiä edistämään tällaisia työskentelyolosuhteita.

TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Flow'n ensimmäisiä tutkijoita oli 1970-luvulla Mihály Csikszentmihályi (esim. 1975). Alkuvaiheen tutkimukset liittyivät vapaa-ajan harrastuksiin: flow-kokemuksia tutkittiin vuorikiipeilyssä, shakissa ja tanssissa. Työn kontekstissa tutkittiin muun muassa säveltäjien, kirurgien ja opettajien työtä. Sittemmin flow-ilmioita on tarkasteltu liikunnallisten harrastusten (Bakker ym. 2011), oppimisen (Shiefele ja Csikszentmihályi 1995; Egbert 2003) ja opetuksen (Tardy ja Snyder 2004), pelimaailman (Hsu ja Lu 2004) ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen piirissä (Egbert 2003, 499). Viime aikoina tutkimusta on tehty yhä enemmän myös työelämän konteksteissa (Bakker 2005; Bakker 2008; Fullagar ja Kelloway 2009, 596).

Työstä saatava flow-kokemus määritellään lyhytaikaiseksi huippukokemukseksi, jossa ihminen on vahvasti keskittynyt työhön, nauttii siitä ja on siihen työn itsensä vuoksi vahvasti motivoitunut (Bakker 2005, 27). Kirjallisuudessa flow ja työn imu (work engagement) katsotaan toisinaan hyvin samanlaisiksi käsitteiksi (ks. Ojala ja Ahonen 2003, 127–128). Käsitteet kannattaa kuitenkin erottaa toisistaan. Imulla tarkoitetaan pitempikestoista omistautumista työlle: tarmokkuutta, sinnikkyyttä, panostamista ja uppoutumista (Schaufeli ym. 2002;

Hakanen 2004). Tässä artikkelissa keskitytään nimenomaan lyhytaikaisiin flow-huippukokemuksiin.

Mitä tiedetään flow'sta työssä? Tutkimus kertoo, että työsuorituksen sujumisen ja työn resurssien, kuten autonomian, palautteen, tuen ja ohjauksen, sopivalla yhdistymisellä on yhteyttä flow'n tuntemukseen (Bakker ym. 2011). Työn luova luonne (Csikszentmihályi 1975) ja motivoivat ominaisuudet kuten merkittävyys (Demerouti 2006, 266) sekä ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet (Mäkikangas ym. 2010) ovat omiaan synnyttämään flow-tiloja, samoin kuin tavoitteen selkeys (Egbert 2003, 499). Saattaa olla, että persoonallisuustekijöillä on merkitystä flow'n kokemisessa. Niin sanottu autoteellinen persoonallisuus pystyy tunnistamaan työssään mahdollisuuksia ja keskittymään niihin, vaikka olosuhteet eivät olisi optimaaliset. Flow'n on myös ajateltu olevan seurausta siitä, että työntekijä kokee työn vaatimusten ja haasteiden vastaavan osaamistasoaan. (Csikszentmihályi 1990.)

Tiimissä koettavaa flow'ta on tutkittu lähinnä vain urheilujoukkueissa. Tiimin yhteinen flow voi olla tulosta yksittäisten pelaajien tunteiden heijastumisesta joukkueen muihin pelaajiin. Pelaajilla on yhteinen kokemusmaailma, joten flow'kin voi ryhmässä vahvistua. (Bakker ym. 2011.) Urheilujoukkueista tiedetään, että pelaajien vuorovaikutus on tärkeää flow'n ilmenemiselle ja ylläpitämiselle. Myös flow-kokemusten ja koheesion välinen vahva yhteys urheilutiimissä on osoitettu. (Mugford 2004.)

Työelämän tiimien flow-tutkimusta ei näytä juurikaan olevan. Jo varhaisimmissa flow-tutkimuksissa oli kuitenkin merkkejä siitä, että flow on yhteydessä tiimissä työskentelelyyn. Esimerkiksi kirurgien flow'n tutkimuksissa kirurgit kertoivat, että toiminta osaavassa, joustavassa ja tehokkaassa tiimissä tuottaa innostavia kokemuksia ja että flow ei siten ole pelkästään yksilöllinen kokemus. (Csikszentmihályi 1990, 156.) Ymmärrys siitä, mitä flow voisi työelämän tiimissä olla ja mitkä tekijät sitä synnyttävät, on kuitenkin vielä varsin vaillinaista. Emme myöskään vielä juurikaan tiedä, millaisia seurauksia tiimissä koetulla flow'lla on tiimityölle.

TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten flow ilmenee työtiimeissä työntekijöiden kokemuksen mukaan. Tarkoitus on saada jäsenitys flow'n koetusta olemuksesta: sen sisälöstä, syntytekijöistä ja seurauksista. Tutkimusasetelma on laadullinen ja kuvaileva. Tutkittavana olevaa ilmiötä pyritään ymmärtämään sen sijaan, että haluttaisiin selvyttää sen yleisyydestä tai sitä koskevien kokemusten yhteneväisyydestä.

Flow-ilmio nähdään tässä subjektiivisena tulkintana, jota tulee lähestyä työntekijöiden omista kokemuksista ja kuvailuista käsin. Näin tutkimus liittyy fenomenologiseen tutkimusperinteeseen, jossa ilmiöitä tutkitaan yksilön kokemuksen ja näkemyksen perusteella (Smith 2011). Tutkimuskoh-

detta lähestytään avoimesti, ilman ohjaavaa teoreettista näkökulmaa, koska flow'sta työelämän tiimeissä on vasta hyvin vähän tietoa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millaisena flow koetaan työtiimissä?
- 2) Mitkä seikat koetaan flow'ta synnyttäviksi tekijöiksi työtiimissä?
- 3) Mitä flow'n kokemisesta työtiimissä seuraa?

MENETELMÄT

Aineistonkeruu

Flow-kokemusten aikaisemmassa tutkimuksessa on käytetty niin sanottua WOLF-mittaria flow'n tutkimiseksi työtehtävissä (Bakker 2008). Se on kuitenkin yksilön työhön tarkoitettu, ei tiimityöhön, ja kehitetty määrällisen aineiston hankintaan. Laadullisia menetelmiä – edelleen yksilön flow-kokemusten tallentamiseksi – ovat olleet myös "kokemustenkeruu", jossa henkilö raportoi flow'n kokemisesta merkinantolaitteen avulla (Csikszentmihályi ja LeFevre 1989), sekä haastattelut (Fullagar ja Kelloway 2009).

Tämän tutkimuksen aineistoksi tarvittiin kuvailevaa, omin sanoin kerrottua aineistoa, jotta subjektiivinen kokemus saataisiin esiin. Metodiksi valittiin teemakirjoittaminen. Haastatteluun verrattuna kirjoittaminen antaa tutkimushenkilöille mahdollisuuden muotoilla vastauksensa ajankohdasta riippumatta ja palata myös täydentämään vastauksiaan. Koska tutkija ei ole läsnä, aineistosta tulee helpommin kirjoittajien omaa, sellaista, jota he itse haluavat kertoa. (Apo 1995, 176.)

Kirjoitustehtävä lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Sähköpostiviesti toimi saatteena, jossa kuvattiin tutkimuksen tavoite ja määriteltiin flow-kokemus lyhyesti. Näin henkilöllä oli mahdollisuus heti päättää, sopisiko hän vastaajaksi. Flow'sta annettiin seuraava määritelmä: "Flow'lla tarkoitetaan kokemus- tai onnistumishuippua, jolloin henkilö on syvästi keskittynyt työhön, kokee työnteon palkitsevaksi ja nauttii tekemisestä. Flow voi olla ikään kuin onnistumisen huippukokemus." Kirjoitustehtävässä pyydettiin muistelemaan tilannetta, jossa vastaaja on kokenut flow'ta työelämän tiimissä. Häntä ohjeistettiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti sekä flow'ta ja siihen liittyviä tekijöitä että flow-hetken olosuhteita.

Tutkimushenkilöt

Tutkimushenkilöiksi pyydettiin työtiimissä toimivia tai toimineita henkilöitä, jotka ovat kokeneet flow'ta. Ensimmäiset tutkimushenkilöt olivat toisen kirjoittajan tuttavuuksia, joiden kautta kartoitettiin muita vastaajia. Yhteydenottoja lähetettiin 40, ja kirjoittajiksi ryhtyi 13. Työntekijöiden ammatteja ei haluttu rajata etukäteen, vaan toiveena oli, että vastaajajoukkoon osuisi erilaisten toimialojen ja työnkuvien edustajia. Näin kävikin, sillä mukana oli mm. sosiaalialan, opetus-toimen, palvelualan, järjestöjen ja median edustajia. Vastaajat olivat 20–60-vuotiaita naisia ja miehiä, ja he toimivat tiimeissä joko vetäjinä tai jäseninä.

Kirjoittamiseen annettiin aikaa vajaat kaksi viikkoa, ja ai-

neistoa kertyi 30 sivua. Vastaajien sähköpostiosoite tuli toisen kirjoittajan tietoon, mutta tieto poistettiin ennen aineiston analyysia. Artikkeleihin sisältyvistä aineistolainauksista on jätetty pois vastaajan tunnistamisen mahdollistavat kohdat.

Aineiston analyysi

Koska tiimityössä saaduista flow-kokemuksista ei ole aikaisempaa tutkimustietoa, ei käytettävissä myöskään ole luokituskategoria aineiston tarkasteluun. Niinpä aineisto luokiteltiin aineistolähtöisesti. Luokittelussa käytettiin laadullista sisällönanalyysia, jonka avulla muodostettiin teemoja (Eskola ja Suoranta 1998; Silverman 2006). Tietysti flow'sta on jo olemassa tietoa niin, että tutkijoille oli muodostunut ennakkokuva ilmiön ominaispiirteistä. Tavoitteena kuitenkin oli, että ennakko-oletukset eivät ohjaisi teemoittelua. Aineistosta etsittiin flow'ta määrittelevät ja siihen yhteydessä olevat seikat. Analyysiyksikköinä olivat kaikki ne maininnat, joissa kuvattiin flow'n syntyä, kokemista, kokemuksen luonnetta, flow'n piirteitä, osatekijöitä, tilannetekijöitä, seurauksia tai muuta sel-laista. Aluksi tutkimuskysymykset toimivat ohjaavina pääteemoina: flow'n kokeminen, flow'ta synnyttävät tekijät ja flow'n seuraukset. Systemaattisen tarkastelun kautta yksiköt ryhmiteltiin pääteemoja tarkentaviksi alateemoiksi.

TULOKSET

Millaisena flow koetaan työtiimissä?

Flow voi olla oma tuntemus tai tiimin yhteinen tila. Kirjoittajat kuvaavat sekä yksilöllistä flow'taan että sellaisia kokemuksia, joiden he kertovat koskeneen koko tiimiä. Vaikka on usein vaikea erottaa toisistaan, milloin kirjoittajat selostavat henkilökohtaisia kokemuksiaan ja milloin koko tiimin tilaa, kummankinlaisia kuvauksia on. On huomattava, että myös tiimin yhteisen flow'n kuvaus on tässä aineistossa yhden jäsenen kuvaama. Tietoa ei ole siitä, miten muut tiimin jäsenet tilannetta arvioisivat. Koko tiimin yhteinen kokemus on harvinaisempi ja myös vaikeampi saavuttaa, kuten vastaaja seuraavassa kuvaa:

"Omasta mielestäni flow on ehkä enemmän henkilökohtainen kokemus kuin koko ryhmän. Toki koko ryhmäkin voi flown kokea, mutta sen saavuttaminen on ehkä hieman vaikeampaa kuin yhden ihmisen."

Työn luonne on merkittävä tekijä flow'n kokemisessa sekä yksilöllisesti että koko tiimissä. Flow'ta voidaan kokea yhtä hyvin henkisesti työssä (kuten ideoinnissa, suunnittelussa ja kirjoittamisessa) kuin ruumiillisessakin tiimityössä (esim. siivoustiimissä). Samoin sekä luova työ että rutiininomainen työ voivat tuottaa flow'ta. Lisäksi kirjoittajat kuvasivat toisaalta helposti sujuvaa, ongelmatonta työtä kuormittamattomassa ilmapiirissä, toisaalta haasteellisia, vaikeita työtehtäviä epätietoisessa ja aluksi jopa hankalassa ilmapiirissä. Flow voi ilmetä tiimissä silloin, kun työtehtävä on mieluinen, siitä ollaan yhdessä kiinnostuneita ja se tempaa mukaansa. Kuitenkin flow'ta voidaan kokea myös epämieluisan työn onnistuessa. Flow'ssa vaikeakin tehtävä tuntuu sujuvan jouhevammin ja keveämmin, eikä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitse

tietoisesti ponnistella:

"Työnteosta tuli helpompaa ja mielekkäämpää. Vaikka emme saaneet tehtyä työtä sovituksessa ajassa, olimme silti tyytyväisiä työmme jälkeen."

Flow'ta kuvataan tunnetilojen kautta. Tunnetilat ovat kaikki myönteisiä. Vastaajat luonnehtivat flow-tuntemuksiinsa ensinnäkin fokuksen avulla: keskittyneisyytenä, uppoutuneisuutena ja kiireettömyytenä. Toiseksi niitä kuvattiin ajan-tajun kautta, esimerkiksi tunteena ajan kulumisesta, hämärty-misestä tai katoamisesta. Tunnetilojen kolmantena ryhmänä ovat työtehtäviin ja niiden hallintaan liittyvät tunteet: moti-vaatio, panostaminen, päämäärätietoisuus, tunne työn mer-kityksellisyydestä, tärkeydestä tai arvokkuudesta sekä oman osaamisen, pystyvyyden ja onnistumisen tunteet. Neljäs sel-keä tunnetilojen luokka ovat innostus, energisyys, ilo, onni ja nautinto. Seuraavassa vastaaja kuvaa tunnetilaansa:

"– [kokemuksen aikana] nautin työstäni ja työtehtävis-täni paljon, mutta sillä hetkellä työ oli toissijaista, sillä kolmen hengen tiimimme oli jollain tapaa päässyt työn ytimeen ole-malla sen yläpuolella. – Minut valtasi onnellisuuden ja pys-tyvyyden tunne, sellainen, että pystyn mihin vaan."

Tiimin sisäinen vuorovaikutus näyttää olevan yhteydessä flow-kokemukseen. Kirjoittajat kuvaavat tiimin merkitystä, yhdessä muiden kanssa työskentelemistä sekä vastavuoroi-sen myönteisen palautteen ja kannustavuuden tärkeyttä. Täl-löin tehtävässä halutaan onnistua myös muiden jäsenten hy-väksi. Kirjoittajat kuvaavat sujuvaa toimintaa, onnistunutta ideointia sekä saumatonta viestintää ja yhteistyötä.

"Nykyisen työtiimini jäsenillä vaikuttaa olevan samankal-taisia mielipiteitä siitä [flow-tilassa työskentelystä] kuin itsel-läni: kääntäminen sujuu jouhevasti ja nopeasti, keskittymis-vaikeuksia ei ole, tekstin asiasisällön sisäistä syvällisellä ta-solla, tiimin sisäinen kommunikointi ja yhteistyö pelaavat saumattomasti ja kaikilla tiimin jäsenillä on yhteinen pää-määrä, jota kohti pyritään ja se myös yleensä saavutetaan."

Flow-kokemuksen vuorovaikutustekijöitä ovat lisäksi hy-vät suhteet tiimin jäsenen kesken sekä yhteishenki ja yh-teenkuuluvuus. Oma flow voidaan jakaa tiimissä, jolloin jaka-minen vahvistaa sekä omaa että yhteistä kokemusta. Tiimin yhteinen flow saattaakin koostua siitä, että jäsenet kertovat tuntemuksistaan toisilleen. Flow voi myös tarttua:

"Työssä olen kyllä senkin huomannut että flow voi ikään kuin tarttua ihmisestä toiseen ryhmässä tai tiimissä."

Miksi flow syntyy tiimissä?

Flow'n kuvataan olevan yhteydessä tiimin työtehtäviin. Vas-taajat kertovat, että nimenomaan haasteellinen tehtävä voi saada aikaan flow-kokemuksia. Ne syntyvät, kun epämiellyt-tävä työ saadaan selätetyksi jopa niin, että omatkin odotuk-set ylittyvät. Usein flow tulee silloin, kun vaikea työtehtävä al-kaa sujua:

"Työtilanteet, joissa [tiimin] työskentely tuntui täysin epä-toivoiselta, hankaloittivat työntekoa (esim. työsuunnittelu ei toteutunut oikein, liikaa työtä suhteessa käytettävään ai-kaan). Kuitenkin kun asiat alkoivat sujumaan syntyi flow-ko-

kemus."

Edellytyksenä flow'lle näyttää toisinaan olevan, että työ koetaan autonomiseksi. Tällöin tiimillä on mahdollisuus löy-tää omia ratkaisujaan ja tehdä itsenäisesti valintojaan:

"Yksi tärkeä seikka on mielestäni myös se että työnjoh-dosta ei liikaa puututa annetun tehtävän suorittamiseen, vaan ratkaisuja ja työtapoja saa itse valita [tiimissä]."

Tavoitteiden tiedostaminen on selvästi yhteydessä flow'n kokemukseen. Jos työn päämäärää ei tiedetä tai sen lopputu-losta osata kuvitella, ei flow'ta synny. Aineistossa kerrotaan esimerkiksi työtiimien keskinäisen kilpailutilanteen aihe-uttamasta flow'sta. Kilpailu tuottaa päämäärätietoisuuden, ja tulosta tavoitellaan yhdessä, tiiminä. Kirjoittajat kuvaavat yhteisvastuuta tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteelli-suuteen liittyvät tiimin jäsenten motivaatio, innostus ja sitou-tuminen työtehtäviin.

"Flow-kokemukseen päästään sillä että kaikki tiimin tai ryhmän jäsenet tavoittelevat yhteistä päämäärää ja että se saavutetaan. Se ei toki yksinäänsä riitä, koska flown syntymi-seen vaikuttaa myös esimerkiksi se miten [tietty työvaihe su-juu]."

Vahva osaaminen työssä mainitaan flow'ta synnyttäväksi tekijäksi. Flow voi ilmetä, jos tuntee itse osaavansa sekä nä-kee myös toisten jäsenten osaavan. Lisäksi mainitaan luotta-mus omaan ja toisten osaamiseen. Rutiinien ja yhteisten toi-mintatapojen hallinta on osa tiimitaitoa. Osaamisen kuvataan helpottavan keskittymistä työhön niin, että energiaa ei kulu epävarmuuteen:

"Kokemusteni mukaan työtehtävien sujuva osaaminen on edellytys flow-tilalle, sillä silloin voi keskittyä vain sen-hetkiseen asiaan, ajatusten ei tarvitse harhailla epäselvyyk-sissä, eikä energiaa kulu epävarmuuteen. Flow-tila vaatii ai-nakin minulta varman tunteen työtehtävän tai tietyn osa-alueen osaamisesta, sillä silloin voin keskittyä haastamaan itseni ja tähtäämään korkealle."

Onnistuminen työssä on tärkeä flow'n edellytys. Kyse on työn tavoitteen saavuttamisesta. Onnistunut, laadukas lop-putulos on aina mukana flow-kokemuksessa – kertaakaan flow'ta ei kuvata epäonnistuneiden työtehtävien yhteydessä. Onnistumisen hetki näyttää olevan vahvasti kytköksissä sii-hen, että tiimi herkistyy työnsä myönteisille puolille. Flow saattaa syntyä siitä, että tiimi pohtii saavutuksiaan, analysoi onnistumistaan tai keskustelee työnsä kehittämisestä. Joskus on kyse pitkästikin prosessista, jossa ensin on ideoitu, sit-ten toteutettu jotain ideoinnin pohjalta ja onnistuttu toteutuk-sessa. Erityisesti tiimin vetäjät kertovat flow-kokemuksistaa n sen jälkeen, kun prosessi on saatu päätökseen: kun tiimi on onnistunut yhteisen suunnittelunsa mukaisesti, kun jäsenet on saatu sitoutuneiksi tehtävään, kun muutosta kaipaavat asiat on ensin tiedostettu ja sitten pantu kuntoon ja toimin-toja ohjattu uuteen suuntaan.

"Oma flow-kokemukseni on myös sidoksissa siihen, että näen, että tiimissä, jossa temme yhdessä hullun paljon töitä, kaikki ovat yhtä motivoituneita ja ponnistelemme samojen onnistumisien ja epäonnistumisien kanssa. Me teemme töitä tiimissä."

Onnistuminen voi liittyä myös jonkin uuden oivaltamiseen tai oppimiseen. Tiimissä on vastaajan mukaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, mikä voi tuoda flow-kokemuksen:

"Vuoteen sisältyi lukuisia flow hetkiä, [ohjattavien] lasten iloa, oppimista ja onnistumisen kokemuksia seuratessa sekä oman ammattitaidon kehittyessä tiimissä työskennellessä."

Tiimin jäsenet ovat tärkeässä asemassa flow'n syntymisessä. Tutut työtoverit, mukavat työkaverit, kertyneet yhteiset kokemukset sekä tiimissä omaksutut ajattelu- ja toimintatavat edistävät flow'n kokemuksia samoin kuin yhteistyö ja tasavertaisuus tiimissä.

"Flown syntymistä helpotti myös se, että jokainen tiimin jäsen pystyi luottamaan toistensa ammattitaitoon. Työt menivät jouhevasti eteenpäin, kun jokainen tiesi omat työnsä ja tehtävänsä."

Tiimin sisäinen toimiva vuorovaikutus luonnehtii flow-kokemusta, mutta se mainitaan myös flow'ta aiheuttavaksi tekijäksi. Ryhmän jäsenten toisilleen antama tuki ja keskinäisesti osoitettu luottamus ovat osa vuorovaikutusta. Hyvä vuorovaikutus kuvataan avoimeksi ja keskustelevalaksi, ja siinä voi tuoda esiin kriittisiäkin mielipiteitä:

"Asioista keskusteltiin monesta eri näkökulmasta ja kaikkien ajatukset tulivat kuuluviin. Hyväksyimme myös puolivalmiit ideat, asioiden kyseenalaistamisen ja pohtivat kysymykset. Teimme asioista yhdessä valmiita keskustelemalla. Ajattelun, että vuorovaikutuksen onnistuminen oli keskeistä flown kokemisessa tiimissäni."

Ilmapiiri tiimissä syntyy tiimin jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena. Hyvä ilmapiiri kuvataan flow'n mahdollistajana. Kokemusta pohjustaa palkitseva, myönteinen, kiireetön, iloinen tai rento tunnelma. Toisaalta haastavassa työtehtävässä ilmapiiri voi ensin olla epämieluisa, kunnes työn sujuminen ja onnistumisen kokemus tuovat flow'n ja muutoksen ilmapiirissä:

"Saimme tiimini kanssa tehtäväksi peruspestä erään toimiston tilan. Aikaa oli varattu yksi ilta, ja pestävä alue oli aivan valtava. Ensimmäisenä eteen tuli valtava epätoivo, emme millään voisi selvittää työstä sovituksessa ajassa. Aloitimme kuitenkin työn ja töiden edetessä huomasimme, että työ alkaakin onnistua, flow-kokemus syntyi."

Kyky kokea flow'ta tuodaan myös esiin yhtenä flow'n edellytyksistä. Flow-kykyä luonnehditaan taidoksi nauttia työstä sekä kyvyksi havaita oma osaaminen ja arvostaa sitä. Yhtäällä vaaditaan spontaaniutta, toisaalla sitä, että havaitsee "arjen rutistamisen" olevan pohjana flow'n kokemiselle. Kaikilla ei välttämättä ole edellytyksiä flow'hun:

"Sellaisten ihmisten, jotka eivät osaa nauttia työnsä tekemisestä ja irrottautua rutiineistaan, voi olla vaikea kokea flowta. Kyllä pitää välillä antaa fiiliksen viedä. Sitä kautta voi päästä niihin ei hitto mä oon tulesa fiiliksiin ja itsensä ylittämisiin."

Mitkä ovat flow'n seuraukset?

Ilmapiiri tiimissä kuvattiin flow-kokemuksen syyksi, mutta se

mainittiin usein myös flow'n seuraukseksi. Flow synnyttää tai vahvistaa hyvää ilmapiiriä. Tähän kuuluu positiivisen palautteen antaminen toisille ja saaminen itselle. Myös rohkaisu ja luottamus vahvistavat yhteenkuuluvuutta. Myönteinen kokemus tuntuu säilyvän kauan senkin jälkeen, kun itse flow on ohitse:

"Tiiminä koettu flow vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskinäistä luottamusta, jolloin tiimin vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen pääsee uudelle tasolle."

Työmotivaation vahvistuminen kuvataan flow'n tyypilliseksi seuraukseksi. Työ saattaa tuntua mieltäisämmältä ja sen sisältö mielekkäämmältä. Työn ilo lisääntyy ja työ sujuu.

"[Tiimin] kokemuksen jälkeen arkinen työntekokin maistui taas paremmalta."

Motivaation vahvistumisen tuntemus ja kuvaus voi olla varsin konkreettinen. Vastaajien mukaan flow voi ikään kuin jäädä päälle niin, että se siivittää työntekoa vielä pitkään:

"Ja uskomatonta onkin, että flow ainakin omalla kohdallani jatkui. Palaverin jälkeen kun muut osapuolet olivat poistuneet, jatkoin ideoiden jatkokehittelyä ja etsin tietoa internetistä yhteisen aivoriiksemme ideoihin liittyen ja tietoa konkreettisesta toteutuksesta. Toki tuolloin ei enää tullut pöydälle ikään kuin mitään uutta, mutta upposin työhöni hyvin syvälle ja aika tuntui tosiaan kuluvan."

Flow ei kuitenkaan aina motivoi. Ainoa kielteisävytteen maininta aineistossa käsittelee flow'n kuluttavuutta. Intensiivisen ja keskeytymättömän flow-työskentelyn jälkeen voi olla uuvuksissa:

"Jos on kääntänyt tekstiä usean tunnin ajan flow'n vallassa, rupeaman jälkeen on paljon enemmän uuvuksissa kuin tavallista tahtia tehdyn työpäivän jälkeen."

Työhyvinvoinnista kerrotaan vastauksissa runsaasti. Flow tuo energiaa ja jaksamista, se voimaannuttaa, ja siinä kokee tiimityön palkitsevuuden. Flow-kokemusten positiiviset seuraukset ovat kaikki omiaan lisäämään työhyvinvointia.

"Flow on kuin virkistyspäivä työyhteisölle."

POHDINTA

Tulokset osoittavat, että tiimityössä ilmenee flow-kokemuksia. Ne voivat olla jäsenten omia tai koko tiimin yhdessä tuntemia. Niitä voidaan kokea sekä miellyttävissä että epämiellyttävissä töissä, sekä rutiinitehtävissä että luovissa töissä ja edelleen sekä henkisessä että ruumiillisessa työssä. Flow'n voivat kokea tiimin jäsenet ja johtajat.

Yleensä sekä flow'ta itseään että sen seurauksia kuvataan varsin myönteisin sanoin. Flow on nautittava uppoutuminen, jolloin aika kuluu kuin siivillä. On kuitenkin myös mahdollista, että flow-kokemus on niin intensiivinen, että sitä jälkeenpäin muistellaan energiaa vievänä. Kiinnostavaa on, että flow voi syntyä myös haasteellisissa ja epämieluisissa olosuhteissa. Tällöin flow kääntää hankalan prosessin voitoksi. Flow voi myös ilmentää hetkeä, jolloin epäonnistumisen huoli häviää ja työ alkaa sujua.

Yhtä ratkaisevaa syytä flow-kokemuksen syntyyn tiimissä ei ole. Näyttää siltä, että flow tulee jos on tullakseen, ja se voi

tulla, jos olosuhteet ovat otolliset. Edellytykset ovat kuin tiimiviestinnän oppikirjasta: vahva osaaminen ja luottamus siihen, tavoitteiden tiedostaminen, hyvä vuorovaikutus, avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Kuvauksissa toistuvat tiimin keskinäinen luottamus, rohkaiseminen ja palautteenanto. Työ koetaan poikkeuksetta tärkeäksi, vaikka juuri senhetkinen työtehtävä voikin olla rutiininomainen tai epämieluisa.

Yksikään vastaajista ei kuvaa työn ulkoisia resursseja flow'n synnyttäjiksi. Siis esimerkiksi riittävä aika, täysi toimintavapaus, hyvät taloudelliset puitteet tai tiimin jäsenten lukumäärä eivät esiinny kuvauksissa. Flow on "sisäsyn-tyinen", omasta ja tiimin osaamisesta ja onnistumisesta riippuva tila, jota kaikki eivät edes ole taipuvaisia kokemaan.

Tiimiviestinnän tutkimuksesta tiedetään, että tiimin onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset syntyvät paljolti ryhmän jäsenten välisen interpersonaalisen vuorovaikutuksen perusteella. Jäsenten koetut ominaisuudet ja jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet, tiimin rakenne, roolien ja työnjaon selkeys, tiimityön suunnittelu ja tavoitteiden eksplikointi, viestinnän säännöllisyys sekä tiimin johtajuus ovat avaintekijöitä, jotka tiimin jäsenten mielestä vaikuttavat tiimin tuloksellisuuteen (Valo ja Hurme 2010). Tiimin jäsenten hyvä keskinäinen vuorovaikutus näyttää olevan keskeinen seikka myös flow'n kokemisessa.

Onnistumisen kokemukset työssä ovat yhteydessä työmotivaatioon, työn iloon ja työhyvinvointiin. Kuitenkin suuri osa työhyvinvoinnin tutkimuksesta koostuu pikemminkin työhön liittyvien negatiivisten ilmiöiden selvittelystä kuin positiivisista näkökulmista. Olisikin tarpeen entistä useammin tarkastella myös myönteisiä kokemuksia, joita työstä syntyy (Hakanen 2004, 27). Tässä artikkelissa analysoitiin tiimityöntekijöiden flow-tuntemuksia, jotka ovat yhteydessä hyvään työvireeseen. Hyvän ilmapiirin vahvistuminen, työmotivaation paraneminen ja flow'n koetut yhteydet työhyvinvointiin ovat tärkeitä tuloksia, joiden perusteella lisätutkimus olisi tarpeen. Jos tiimin toiminnan koetaan vahvistuvan flow-tuntemusten myötä, saattaa tällaisilla kokemuksilla olla pitempi-aikaistakin merkitystä tiimin myönteisesti koetun tuloksellisuuden moninasiin kysymyksiin (ks. Raappana ja Valo 2012). Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten tiimit kootaan, millaiset työskentelyolosuhteet niille annetaan ja miten niiden toimintaan panostetaan.

Ryhmäviestinnän tutkimuksen piirissä on teorioita, joiden mukaan ryhmän yhteiset kokemukset ja näistä tehtävät tulokset ovat tärkeitä ryhmän toiminnassa (esim. Bormanin symbolisen konvergenssin teoria, ks. Bormann ym. 2001). Ryhmäidentiteetti, ryhmän kiinteys ja yhteinen ymmärrys tehtävästä vaikuttavat siihen, millaiseksi ryhmän työskentely ja tulokset muodostuvat. Liian usein tiimin kehittäminen nähdään kielteisten ja toimimattomien asioiden kautta. Positiivisten asioiden sanoittaminen tiimissä on yhtä tärkeää kuin kehittämiskohteiden osoittaminen. Flow-kokemusten analyysi auttaa tiimien kehittäjiä, kouluttajia ja vetäjiä ymmärtämään, mitä arvokasta tiimi voi työssään saavuttaa. Erityisesti käytännön johtamistyössä on osattava kiinnittää huomi-

ota siihen, että työyhteisössä tunnustettaisiin onnistumisen kokemusten vahva voima.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät anna tietoa siitä, mikä flow'n kokemisessa tiimissä tai yksilöllisesti voisi olla ratkaiseva tekijä. Aikaisempi tutkimuskaan ei ole tätä tekijää pystynyt jäljittämään. Flow'n syntymisen taustat lienevät sellaiset, että vaikka kaikki syntymisen edellytykset olisivat koossa, ei flow'ta välttämättä synny. Selvittämättä jää edelleen sekin, mikä erottaa flow-kokemuksen onnistumisen ilosta, työn nauttavuudesta tai työn imusta. Aina ei flow-kokemusten kuvauksessa näytä olevan kyse hetkellisestä voimakkaasta tunteesta, vaan tämänkin tutkimuksen aineistossa flow on lähellä työn ilon kokemista arjessa. Kumpi on ensin: flow-kokemus vai tieto siitä, että onnistumme tiimissä juuri nyt hyvin? Ne kytkeytyvät aina toisiinsa.

Tämän tutkimuksen vastaajajoukko oli pieni. Kirjoittajat olivat kuitenkin kokeneet flow'ta tiimeissään ja pystyivät kuvaamaan kokemuksiaan yksityiskohtaisesti. Tulokseksi saatiin yksi mahdollinen jäsenitys flow-ilmioista sekä sen syistä ja seurauksista. Lisätutkimus on kuitenkin tarpeen. Jatkotutkimuksessa kannattaisi esimerkiksi vertailla flow-kokemuksia tiimeissä, joissa on erityyppiset tehtävät ja vuorovaikutuskäytänteet. Myös flow'n syiden ja seurausten tulkinnat kaipaavat syventävää analyysia. Miksi jossain tiimissä koetaan flow'ta, toisessa "vain" työn iloa? Miten kauan flow'n voimaannuttava vaikutus säilyy, ja mikä merkitys kokemuksilla on tiimin elinkaaren kannalta? Lisäksi tiimin jäsenen ja tiimin johtajan kokemusten erot olisivat kiinnostava tutkimusaihe.

Artikkeli perustuu Elina Antikaisen puheviestinnän pro gradu -tutkielmaan, jonka ohjasi Maarit Valo.

LÄHTEET

- Apo S. 1995. Naisen väki. Tutkimuksia suomalaisten kansanomaisesta kulttuurista ja ajattelusta. Hanki ja jää, Helsinki.
- Bakker A B. 2005. Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior* 66, 26–44.
- Bakker A B. 2008. The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior* 72, 400–414.
- Bakker A B, Oerlemans W, Demerouti E, Slot B B, Ali D. 2011. Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players. *Psychology of Sport and Exercise* 12, 442–450.
- Bormann, E G, Cragan J F, Shields D C. 2001. Three decades of developing, grounding, and using symbolic convergence theory. Teoksessa: Gudykunst W B (toim.) *Communication Yearbook* 25. Lawrence Erlbaum & International Communication Association, Mahwah, 271–313.
- Csikszentmihályi M. 1975. *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Csikszentmihályi M. 1990. *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Perennial, New York.
- Csikszentmihályi M. 1997. *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Csikszentmihályi M, LeFevre J. 1989. Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology* 56, 815–822.

- Demerouti E. 2006. Job characteristics, flow, and performance: The moderating role conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology* 11, 266–280.
- Egbert J. 2003. A study of flow theory in the foreign language classroom. *The Modern Language Journal* 87, 499–518.
- Eskola J, Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino, Tampere.
- Fullagar C J, Kelloway E K. 2009. Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 595–615.
- Hakanen J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hsu C-L, Lu H-P. 2004. Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information & Management* 41, 853–868.
- Lehto A-M. 2009. Changes in the quality of working life over four decades. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/FI0911019D/FI0911019D_2.htm [luettu 5.1.2013].
- Lehto A-M, Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf [luettu 5.1.2013].
- Mugford A L. 2004. Flow in a team sport setting: Does cohesion matter? University of Kansas, Doctoral Dissertation, <http://libra.msra.cn/Publication/5456066/flow-in-a-team-sport-setting-does-cohesion-matter> [luettu 5.1.2013].
- Mäkikangas A, Bakker A B, Aunola K, Demerouti E. 2010. Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 795–814.
- Otala L, Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOY, Helsinki.
- Raappana M, Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa: Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2011. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, 239–252.
- Schaufeli W, Salanova M, González-Romá V, Bakker A B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analysis approach. *The Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Shiefele U, Csíkszentmihályi M. 1995. Motivation and ability as factors in mathematics experience and achievement. *Journal for Research in Mathematics Education* 26, 163–181.
- Silverman D. 2006. Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction. 3rd edition. Sage, London.
- Smith D W. 2011. Phenomenology. Teoksessa: Zalta E N (toim.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2011 Edition). <http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/phenomenology/> [luettu: 5.1.2013].
- Tardy C, Snyder B. 2004. 'That's why I do it': Flow and EFL teachers' practices. *ELT Journal* 58, 118–128.
- Valo M, Hurme P. 2010. Attributions by team members for team outcomes in Finnish working life. *International Journal of Human and Social Sciences* 5, 381–394.