



Ulrika Vilke

Sisäisestä voimasta kohti yhteisön voimaa

Esittävien taiteiden tuottajat yhdessä kohti kriittistä
ja radikaalia jakamisen kulttuuria

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja Ylempi AMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

8.11.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Ulrika Vilke
Otsikko:	Sisäisestä voimasta kohti yhteisön voimaa – Esittävien taiteiden tuottajat yhdessä kohti kriittistä ja radikaalia jakamisen kulttuuria
Sivumäärä:	81 sivua + 2 liitettä
Aika:	8. marraskuuta 2022
Tutkinto:	Kulttuurituottaja Ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Katri Halonen, Yliopettaja

Tämä opinnäytetyö on saanut alkusysäyksensä kotimaisen esittävien taiteen vapaan kentän tuottajapulasta ja keskittyy purkamaan laajaa kysymystä siitä, miten edistää alalla toimivien tuotannon ammattilaisten toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa siitä mihin suuntaan tuottajat itse toivoisivat, että oma työkenttä kehittyä ja miten tuottajien toimijuutta ja omaa aktiivisuutta voitaisiin tukea. Toisaalta työ pyrkii myös luomaan toivoa ja rohkaisemaan alan ammattilaisia toimintaan. Työn tilaaja on Arts Management Helsinki.

Tämä opinnäytetyö on yhteisölähtöinen laadullinen kehitystyö, jonka lähestymistapa hyödyntää soveltaen toimintatutkimuksen periaatteita. Työn metodiikkaan on alusta asti kuulunut luova ja ratkaisukeskeinen ote vaikeisiin alan ongelmiin ja radikaalin rohkea sukeltaminen unelmoinnin, solidaarisuuden ja välittämisen menetelmin kipupisteiden yli katse kohti tulevaa. Aineisto kerättiin työpajamuotoisissa ryhmäkohtaamisissa, joissa sovellettiin aivoriihimenetelmää ja ryhmäkeskustelua.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta toisiinsa linkittyvästä ja toisiaan tukevasta teoriasta: yhteisöohjautuvuudesta, psykologisesta turvallisuudesta sekä sisäisen motivaation teoriasta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi konkreettisia toimenpide-ehdotuksia niin esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajille, organisaatioille, tuottajakoulutukselle kuin tutkijoillekin.

Avainsanat: Esittävät taiteet, vapaa kenttä, tuottaja, toimintaympäristö, toimintaedellytykset, psykologinen turvallisuus, yhteisöohjautuvuus, sisäinen motivaatio

Abstract

Author: Ulrika Vilke
Title: From inner strength to community strength - Performing arts producers together towards a critical and radical culture of sharing
Number of Pages: 81 pages + 2 appendices
Date: 8th November 2022
Degree: Master of Culture and Arts (Cultural Manager)
Degree Programme: Cultural Management
Instructor: Katri Halonen, Principal Lecturer

This thesis was initially prompted by the shortage of producers in the independent performing arts scene in Finland. The focus is on solving the broad question of how to improve the working conditions of production professionals in the future. The goal is to produce information about the direction in which the producers themselves would like their field to develop, and how the agency and activity of the producers could be supported. On the other hand, this thesis also aims to create hope and encourage professionals to take action. The client of this work is Arts Management Helsinki.

This thesis is community-oriented qualitative development work, the approach of which utilizes the principles of action research. From the beginning, the methodology has included a creative and solution-oriented approach to the difficult problems of the field, as well as a radically bold dive into the methods of dreaming, solidarity, and caring, past the pressure points and towards the future. The research material was collected in workshop meetings where brainstorming and discussion methods were applied.

The theoretical framework is built on three interconnected theories: community-oriented organizing, psychological safety, and the theory of internal motivation.

As a result of this thesis, concrete action proposals were created for producers, organizations, education programs and researchers in the independent performing arts scene.

Keywords: Performing arts, independent art field, producer, operational environment, prerequisite for operation, psychological safety, community-oriented organizing, internal motivation

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristön ja kehittämishankkeen esittely	9
2.1	Esittävien taiteiden vapaa kenttä	10
2.2	Tuottajan työnkuva ja osaamisen vaatimukset	14
3	Tutkimuskysymykset	16
4	Kollegiaalinen solidaarisuus, psykologinen turvallisuus ja kollektiivinen valta muutoksen ajurina	17
4.1	Työ esittävien taiteiden kentällä ei ole yksilölaji: yhteisöohjautuvuus organisoitumisen muotona ja sosiaalinen infrastruktuuri	19
4.2	Sosiaalinen infrastruktuuri	23
4.3	Psykologinen turvallisuus	27
4.3.1	Psykologinen turvallisuus osana yhteisön toimintaa	28
4.3.2	Psykologisen turvallisuuden prosessi	29
4.3.3	Psykologisen turvallisuuden merkitys osana tämän työn aineistonkeruuta	31
4.4	Sisäinen motivaatio tuotantotyön tekijän toimintaedellytyksiä parantamassa	32
5	Kehittämisprosessin vaiheet ja menetelmät	36
5.1	Sovellus toimintatutkimuksesta ja yhteisöllinen kehittämisen rakenne	39
5.2	Tutkimusmenetelmät	41
5.3	Aivoriihi menetelmänä	42
5.3.1	Tulevaisuustajuus-työpaja 29.4.2022	43
5.3.2	Kollektiivinen ongelmanratkaisu -työpaja 2.6.2022	44
5.4	Aineiston analyysi	45
5.5	Oma rooli työssä	47
6	Tulokset	49
6.1	Miten parantaa esittävien taiteiden tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä vapaalla taidekentällä?	49
6.2	Millaiset asiat haastavat tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä?	50
6.2.1	Esittävien taiteiden tuottajien koulutus ajassa	50
6.2.2	Tuottajan työnkuva ennen ja nyt	51

6.2.3	Toimintaympäristön haasteet	53
6.2.4	Resurssit ja sääntely esittävien taiteiden vapaalla kentällä	55
6.3	Miten yhteisöllisyyden rakentaminen auttaisi vahvistamaan tuotannollisen työn tekijöitä esittävien taiteiden vapaalla kentällä?	57
6.3.1	Saamme samalla kun jaamme	58
6.3.2	Autonomisen tiimin periaatteet ja psykologinen turvallisuus tuottajayhteisön rakennusaineena	60
6.4	Miten vahvistaa tuottajien sisäistä motivaatiota kohti oman työn parempia toimintaedellytyksiä?	62
7	Kehitysehdotukset	65
7.1	Yhteisöllisyys, kollegiaalinen tuki ja radikaali jakaminen tuottajaverkoston pohjana	66
7.2	Koulutuksen kehittäminen ja sujuvien polkujen rakentaminen koulun penkiltä vapaalle kentälle	69
7.3	Organisaatioiden vastuu ja tehtävät osana vapaan kentän kehitystyötä	70
7.4	Yhteistyöllistäminen ja erikoistumisen hyödyntäminen kollegiaalisen työllistymisen kannalta	71
7.5	Tuottajuuden tutkimus ja tuloksista raportointi kentälle ja päättäjille	72
8	Loppusanat	72
	Lähteet	79
	Aineisto	81
	Liitteet	82
	Opinnäytetyö työpaja 29.4.2022	82
	Opinnäytetyö työpaja 2.6.2022	85

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö keskittyy purkamaan järkälemäistä kysymystä siitä, miten edistää suomalaisen esittävien taiteiden vapaalla kentällä toimivien tuotannon työntekijöiden toimintaedellytyksiä. Tuotannollista ja hallinnollista työtä tekevät ammattilaiset kuten tuottajat ovat keskeisessä osassa vapaata esittävien taiteiden kenttää sekä sitä mitä ja miten siellä tehdään. Tuottajat ovat kyvykkäitä, näkemyksellisiä ja tarmokkaita toimijoita, mutta he voisivat ehdottomasti olla myös äänekkäämpiä ja aktiivisempia suhteessa laajempaan alan kehitystyöhön ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Tutkitusti tuottajat eivät voi hyvin (Teatterin tiedotuskeskus, 2014; Juutilainen, Niina, 2019) ja viimeistään pandemiakokemusten myötä kulttuuri- ja taidealan tulevaisuuden usko on järkkynyt. Alan toimijat ovat kokeneet valtavaa kuormitusta, joten nyt jos koskaan tekijöiden toimintakykyä ja tahtoa vaikuttaa omaan ja toimialan tulevaisuuteen tulee edistää ja vaalia.

Työ tarkastelee tuotantoa tekevien ammattilaisten työssään kokemia haasteita ja tekee näkyväksi niitä ongelmakohtia, joita alallamme on, ja jotka osaltaan hidastavat esittävien taiteiden vapaan kentän kehittymistä ja ammattilaisten halua toimia työssään pitkäjänteisesti, eteenpäin katsoen ja uutta kehittäen. Ensisijaisesti työ pyrkii tuottamaan tietoa siitä, mihin suuntaan tuottajat itse toivoisivat työkentän kehittyvän ja miltä työnkuvat voisivat tulevaisuudessa näyttää, miten heidän toimijuuttaan voitaisiin ulkopuolelta tukea ja miten tuottajat voisivat olla aktiivisempia alan kehittäjiä. Työ pyrkii tarjoamaan konkreettisia ratkaisuehdotuksia, joihin alalla olevat toimijat ja työn tukijat voivat tarttua, sekä tietoa toiminnan tueksi. Työn yhtenä päätavoitteena on myös tuottaa toivoa ja rohkaisua alan kehittämiseksi tulevaisuudessa niin, että se olisi vetovoimainen myös nuoremmille tekijäpolville. On kumminkin tärkeää nähdä, että tämä opinnäytetyö omassa laajuudessaan pystyy nostamaan korkeintaan muutamia eri näkökulmia eikä pyri tarjoamaan aihetta tyhjentäviä ratkaisuja. Parhaassa tapauksessa työ osallistuu keskusteluun jostakin sellaisesta näkökulmasta, jota ei ole tähän saakka vielä tarpeeksi korostettu.

Olen lähtenyt tekemään tätä työtä omasta kokemuksestani, rakkaudesta esittävien taiteiden alaa ja ammattiani kohtaan, mutta myös turhautumisesta käsin. Olen tehnyt töitä yli 10 vuotta esittävien taiteiden vapaalla kentällä, ja urastani tähän saakka suurimman osan omavalintaisesti freelancertuottajana. Lähtökohtani on ollut halu auttaa ja tehdä töitä erilaisten esittävän taiteen alan ammattilaisten kanssa, erilaisten projektien ja työryhmien parissa, erimittaisissa ja -muotoisissa työsuhteissa. Pidän paljon työstäni esittävien taiteiden tuottajana ja olen sisäisesti motivoitunut tuotantotyöntekijä. Uskon meidän alaamme ja sen kehittämisen tärkeyteen ja mahdollisuuksiin. Rakastan taidetta, varsinkin kaikissa live-esityksen muodoissa. Minun työintoa ylläpitää ja kiihdyttää työskentely elävän taiteen ja taiteilijoiden kanssa. Koen jatkuvaa paloa kentän kehittämistä kohtaan ja toivon, että tulevaisuudessa meitä on yhä isompi joukko yhtä innokkaita kollegoita, joiden kanssa kehittyä ja kehittää yhdessä.

Työurallani olen törmännyt sekä itsessäni että sivusta seuraten kollegoissa tuottajuuden perusongelmiin: työuupumukseen, väsymykseen, yksinäisyyteen, ylikuormitukseen, oman sietokyvyn ylittymiseen, ylivirittäytymiseen, negatiiviseen rajattomuuteen ja voimattomuuteen. Se kaikki on johtanut sairastumisiin, työmotivaation laskemiseen, ammatillisen itsevarmuuden heikkenemiseen, omien kykyjen epärealistiseen arvioimiseen sekä yleiseen työkyvyn ja elämänhalun heikkenemiseen. Ongelmaa on viimeisen vuosikymmenen aikana tutkittu ja se on valitettavan yleinen usean tuottajan arjessa. Tähän on kiinnitetty laajemmin huomiota jo osana Teatterin tiedotuskeskuksen Taivex² hanketta, jonka pohjalta tehdyssä julkaisussa pohditaan tuottajien näkökulmasta ammattikunnan työssäjaksamista ja sen olosuhteita. Vuonna 2014 julkaistun Hyvää työpäivää tuottaja! -raportin mukaan merkittävänä syynä työpaikan vaihtamiseen tuottajilla on ollut työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja työympäristöön liittyvät kysymykset. Tuloksista käy ilmi, että työpaikan vaihdokseen ei ole liittynyt itse työ tai työn sisältö, tuottajat ovat pitäneet työstään, vaan lähtöpäätökseen ovat johtaneet työskentelyolosuhteet, työpaikan arvot, työehdot ja ilmapiiri työpaikalla. (Teatterin tiedotuskeskus, 2014, s. 11). Tätä samaa viestiä toisintaa Niina Juutilaisen Teatterikeskukselle

vuonna 2019 tekemä Työhyvinvointia tuottaja! -tutkimus. Sen keskeisenä tuloksena on, että suurin osa tuottajista kokee uupumusta, kuormittavuuden tunnetta ja yksinäisyyttä työssään, sekä harkitsee alanvaihtoa. Juutilainen suosittelee tuottajien työhyvinvointitilanteen huomioimista ja kehittämistä alalla välittömästi (Juutilainen 2019, s. 98).

Tänä päivänä on otettu jo askelia hyvään suuntaan tuottajakunnan tukemiseksi, kuten Pirkanmaalla pilotissa oleva Tuottajapankki -hanke, Teatterikeskuksen tuottajatapaamiset, tai erilaiset tuottajille suunnatut verkostoitumis- ja koulutustapahtumat joita mm. ammattiliitot järjestävät. Silti yhteen kokoavaa ja kaikille avointa toimintaa eri tasoilla voisi olla huomattavasti enemmän, jotta toiminnot tavoittaisivat kaikki halukkaat ja tuottajilla olisi mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä ammatissaan pitkäjänteisesti sekä vertaisoppia toisiltaan. Uskon myös, että toiminnan suunta tulevaisuudessa painottuu enemmän ns. tuottajalta tuottajalle -malliin sen sijaan, että koulutusta tai tapaamisia olisi aina joku formuloimassa toisaalta, ylhäältä alas käsin. Vapaan kentän arvot ja käytänteet nojaavat vahvasti yhteistyölle ja solidaarisuudelle, kuten Emmi Vainio (2021) tuoreessa Pro gradu tutkimuksessaan toteaa.

Työni tilaaja Arts Management Helsinki (AMH) toimii viidenkymmenen vapaan taiteilijan yhteisenä tuotantoalustana ja taidetyön mahdollistajana. Se pyrkii kohti reilua ja tasavertaista työelämää taiteilijoille tarjoamalla työyhteisön ja tukirakenteen, joka tekee taiteilijana työskentelemisestä mielekkäämpää ja turvatumpaa. Tuotantoalustan toiminta jakaantuu kolmeen osa-alueeseen: taiteilijoiden henkilökohtaisiin palveluihin, tuotantoja valmistelevaan työhön, sekä yhteisölliseen toimintaan. AMH:n vakituiseen henkilökuntaan kuuluu lisäksi toimitusjohtaja Outi Järvinen.

Arts Management Helsinkiä työni aihe kiinnostaa sen ajankohtaisuuden vuoksi. Näemme arjessamme toistuvasti sen, kuinka moni tahoo hakee tuottajia, kuinka pienet hakijamäärät eri avoimiin työpaikkoihin on, ja kuinka vapaalla kentällä varsinkin freelancertuottajia on vain kourallinen. AMH koordinoi yhteispohjoismaista tuottajien NB8 - Nordic Circle Mentoring Program -

hanketta, jolla pyritään tukemaan ja sitouttamaan tanssin tuottajia koko pohjoisella alueella sekä luomaan heille kansainvälisiä verkostoja. Tämä opinnäytetyö on osa AMH:n toimintaa kotimaisella vapaalla kentällä.

Tämä työ on yhteisölähtöinen laadullinen kehitystyö. Aineisto on kerätty aivoriihityöpajoissa huhtikuussa ja kesäkuussa 2022. Työpajoihin osallistui kutsuttuina esittävän taiteen vapaan kentän kokeneita kollegoja eri uran vaiheista. Analyysivaiheessa aineisto anonymisoitiin ja käsiteltiin myöhemmin tarkemmin esitettävän analyysiprosessin mukaan.

2 Toimintaympäristön ja kehittämishankkeen esittely

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksen periaatteisiin pohjautuva kehittämistyö, jonka tilaajana toimii Arts Management Helsinki. Se perustuu yhteisöllisiin menetelmin kerätyn aineiston analyysiin ja siitä johdettujen konkreettisten kehitysehdotusten esittelyyn. Työn pohjalla on paljon sekä omaa, että muiden hiljaista tietoa, joka on hankittu kollegiaalisen keskustelun avulla ja joka ei näy tutkimuksen prosessissa menetelminä, mutta joka vaikuttaa ja tukee työn tekoa aina alkuideasta kehitysehdotuksiin saakka.

Tämä työ keskittyy ratkomaan kysymystä siitä, miten edistää suomalaisen esittävien taiteiden vapaalla kentällä toimivien tuotannon työn tekijöiden toimintaedellytyksiä. Työn aihe ei ole uusi eikä uniikki, vaan tutkimusta ja kartoitusta aiheen parista löytyy jo vuosikymmenen ajalta. Huolestuttavaa on, että kahden tutkimuksen, Teatterin tiedotuskeskuksen julkaiseman Hyvää työpäivää tuottaja! -julkaisun (Teatterin tiedotuskeskus, 2014) ja Teatterikeskuksen tilaaman Työhyvinvointia tuottaja! -tutkimuksen (Juutilainen, 2019) julkaisun välissä on kulunut viisi vuotta, ja tutkimustulosten varjossa tuottajien hyvinvointi ja työolosuhteet ovat vain huonontuneet. Kumpikin raportti kuitenkin osoittaa, että jo kentällä olevat tuottajat ovat motivoituneita, halukkaita ja innokkaita tekemään töitä ja kehittymään tällä alalla, jos vain pysyvät terveenä ja työkykyisinä. Tuorein tutkimus, Emmi Vainion pro gradu on myös osoitus siitä, että ilmassa olevat merkit pitävät paikkansa ja esittävien taiteiden

vapaan kentän ammattilaiset ovat kiinnostuneita ja valmiita muuhunkin kuin vain organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Tähän ovat viimein myös rahoittajatkin valmiimpia, kuten Vainio (2021, s. 49) toteaa.

Tämän työn tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajat haluaisivat kehittää omaa työkenttäänsä ja millaisia tarpeita he kokevat alalla olevan. Tavoitteen mukana kulkee ajatus siitä, että tuotantotyöntekijöiden työolojen ja työssäjaksamisen parantuessa myös taiteilijat ja yleisö voittavat. Työn toinen tavoite on myös tehdä näkyväksi niitä ongelmia, jotka saavat ammattiin opiskelevat ja jo ammatissa toimivat karttamaan esittävien taiteiden alaa, ja tarjota ratkaisun siemeniä, joihin kollektiivisesti voimme tarttua kehittämällä kenttää houkuttelevammaksi taiteen tuottajille. Työ tasapainoilee yksilön tarpeiden ja niiden täyttämisen, sekä laajemman yhteisöllisen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen välillä. Se omalta osaltaan osoittaa sekä esittävien taiteiden vapaan kentän merkityksellisyyttä tekijöilleen, että yksilön mahdollisuuksia, velvollisuuksia ja vastuita vaikuttaa vastavuoroisesti toimintaympäristöön. Lopulta me vaikutamme ja määritämme sen millaisen toimintaympäristön luomme, millaisia sopimuksia siihen liittyen teemme ja miten toimimme. Kaikkeen rakenteelliseen emme suoraan pysty vaikuttamaan, mutta monesta suunnasta pystymme hyvinä pidettyjä käytäntöjä ja asenteita edistämään ja näin tekemään myös rakenteellista muutosta. Se on valtaa, joka meidän kannattaa ottaa ja käyttää.

Seuraavassa kappaleessa kuvaan toimintaympäristöä tarkemmin, sekä tuottajan työnkuvaa ja siihen liittyviä odotuksia ja osaamisen vaatimuksia.

2.1 Esittävien taiteiden vapaa kenttä

On syytä tarkentaa sitä, mitä vapaalla kentällä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan. Esittävien taiteiden vapaa kenttä on osa laajaa kulttuuri- ja taidealan toimintaympäristöä. Kulttuuri- ja taideala on työvoimaintensiivinen keskisuuri toimiala, joka on viime vuosikymmeninä kasvanut laajasti (Kulta ry 2020).

Esittävien taiteiden vapaa kenttä on monimuotoinen, taiteen ammattilaisista koostuva ryhmä toimijoita, jotka eivät ole valtionosuusjärjestelmän (VOS) piirissä. Vapaan kentän toimijoita ovat näyttämö-, tanssi-, sävel-, sirkus- sekä performanssi- ja esitystaiteen aloilla muun muassa valtion harkinnanvaraista toiminta tai projektiavustusta saavat ryhmät, yksittäiset työryhmät, tuotantotalot ja muut erilaisia taidetilaisuuksia järjestävät tahot sekä freelancetaiteilijat. (OKM 2011:14, s. 8). Esittävän taiteen kenttä pitää sisällään taiteilijoiden lisäksi muun muassa tuottajia, teknikoita, suunnittelijoita, kuraattoreita, yleisötyöntekijöitä ja viestinnän ammattilaisia. Yhä suurempi osa taiteesta tehdään perinteisten taideinstituutioiden ulkopuolella, vapaalla kentällä erilaisissa organisaatioissa ja ryhmittymissä. Ammattimainen työskentely vaatii tänä päivänä laajaa osaamisen kirjoa ja asiantuntijuutta niin tuotannosta, rahoituksesta, yleisöistä, pedagogiikasta kuin johtamisesta. (Vainio 2021, s. 10).

Vapaa kenttä pitää sisällään siis laajan määrän erilaisia, eri kokoisia ja eri volyyymilla toimivia tahoja, joiden toiminta voi olla joko projekti- tai kausiluontoista, ympärivuotista tai säännöllisesti tai säännöttömästi toistuvaa. Eri taiteenlajien kohdalla vapaan kentän jäsentyminen ja rakenteet ovat erilaisia. Yhteneväistä vapaan kentän toimijoilla on usein poikki- ja monitaiteisuus, perinteiset taidelajien rajat ylittävä kokeellinen työskentely (Vainio 2021, s. 8–9).

Esittävien taiteiden vapaan kentän toimintaympäristö koostuu pienistä, eri tavoin järjestäytyneistä toimijoista. Suurimmassa osassa toimijoita ei ole vakituista, ympärivuotista henkilökuntaa tai vakituinen henkilökunta on lukumäärällisesti pieni ja koulutustaustaltaan moninainen. Alalla on totuttu luovimaan erilaisten organisaatorakenteiden ja ryhmäytymisen mallien kanssa, ja vallan jakautuminen ja johtamisen mallit ovat tapaus- ja projektisidonnaisia sekä paikoitellen kentän rakenteiden takia haluamatta jaettuina. Yhteisöjen hierarkiat ja hierarkiattomuudet rakennetaan tilanteissa vaihtuvilla tavoilla ja pohjautuen usein yhteisön aktiivihenkilöiden aikaisempaan kokemukseen, intresseihin ja koulutustaustaan liittyen. Koulutetut johtajat ovat vapaalla kentällä vielä kohtuullisen harvinaisia, mutta normit ovat muuttumassa ja

vapaalle kentälle suunnattua ja saavutettavaa johtajakoulutusta tarjotaan jo enenevissä määrin.

”On tärkeää huomata, että taiteen vapaankentän toimintaedellytykset ovat vahvasti kytköksissä siihen, miten esimerkiksi säätiöt, kunnat, valtio, taidelaitokset ja taidealan yritykset toimivat. Kyse on systeemistä, jossa eri toimijoiden välillä on vahva keskinäisriippuvuus. Vapaan kentän haasteita ei siten ole järkevää tarkastella irrallisina, vaan kytköksissä suomalaisen taidealan rakenteisiin ja yhteiskunnan kokonaisuuteen.”
(Pekkarinen yms., 2022, s. 6).

Tässä työssä, kuten muussakin alan keskustelussa, toistuu termi rakenne. Tässä työssä rakenteella viitataan laajaan kokonaisuuteen materiaalisia ja fyysisiä sekä immateriaalisia ja näkymättömiä entiteettejä, mahdollisuuksia ja prosesseja sekä ihmisiä, jotka jollakin tapaa määrittävät sitä millaisia käytänteitä ja sopimuksia kotimaisella esittävien taiteiden vapaalla kentällä muodostetaan, sekä millaista tukea ja turvaa alalla työskentelevät saavat osakseen. Rakenne on siis terminä hyvin kontekstisidonnainen ja sillä viitataan usein fyysisiin rakenteisiin (esimerkiksi taidealan organisaatiot ja instituutiot, tilat), byrokraattisiin tukirakenteisiin (esimerkiksi rahoittajat, ammattiliitot), näkymättömiin ja syviin rakenteisiin (sosiaaliset suhteet, verkostot, saavutettavuus, asenneympäristö ja ajatusmallit, stereotyyppit ja odotukset, työkulttuuri ja toimintamallit, prosessit, positiot, hiljainen tieto, ihmiset), rakenteettomuuteen eli prekaariuuteen sekä koulutukseen.

Suurin osa esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajista työskentelee pienissä yhdistyspohjaisissa taideorganisaatioissa tai freelancerina (Juutilainen, 2019, s. 85). Yleisesti työelämä, ja näin myös esittävien taiteiden vapaakenttä työympäristönä, on jatkuvassa uusiutumisen ja muutoksen tilassa, ja uudenlaiset, kompleksiset yhteydet ja sidosten rakentuminen toimijoiden välille vaatii rohkeutta, uskallusta ja kollektiivista luottamusta. Aikaa, jossa teemme työtä ja elämme, kutsutaan jo neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi, jossa tieto ja teknologia ovat kaikkialla ympärillämme (Varamäki, 2019, s. 15).

”Taiteen vapaan kentän kehittämisen ympärillä on laaja joukko julkisia ja yksityisiä toimijoita, jotka eivät itse toimi vapaalla kentällä, mutta tekevät vapaan kentän toimintaa mahdolliseksi tuottamalla osaamista (koulutus ja tutkimusorganisaatio vaativat, osaamisverkostot), toimintaympäristöjä (kunnat, valtio, luovien alojen yritykset, muut yritykset), resursseja (julkiset ja yksityiset taiderahoittajat, muiden alojen rahoittajat, sijoittajat, lahjoittajat) ja sääntelyä (valtio, ylikansalliset elimet, ammattiyhdistykset).” (Pekkarinen yms., 2022, s. 57).

Vapaan kentän työllistymisen ja toiminnan käytänteet ovat muuttumassa epätyypillisestä tavasta laajemmaksi ja tunnistettavamaksi toimintatavaksi osana laajempaa työn muutosta. Muutoksen vaikutukset yhteiskunnalle ovat tuntuvat, ja ne luonnostaan edistävät jo pidempään työn alla olleita vapaata taidekenttää ja freelancetoimijoita koskevia ongelmia ja niiden ratkaisua. Vapaan kentän toimintamuotoja tunnistetaan ja kohdellaan tulevaisuudessa paremmin osana yhteiskuntaa. (OKM, 2022, s.21)

Kotimaisella esittävien taiteiden vapaalla kentällä on krooninen pula tuottajista. Väitteeni on, että syy tähän on monen ongelmallisen asian summa: kentän ohuet rakenteet, vähäiset taloudelliset resurssit, prekaarit työolosuhteet sekä työskentely yksin ilman kollegiaalista tukea tai omaa työtä tukevaa työyhteisöä. Väitettäni tukee Hyvää työpäivää tuottaja! -raportin tulokset, jossa mielekkääksi ja tärkeäksi koetun työn varjopuolia synnyttävät kentän käytännöt ja rakenteisiin liittyvät ongelmat. Liian vähäiset resurssit kumuloivat yksittäisten organisaatioiden riittämättömiä olosuhteita, ja vapaan kentän rakentuessa samankaltaisista toimijoista yksittäiset organisaatiot toistavat kentälle tyypillisiä haitallisiakin toimintatapoja. (Teatterin tiedotuskeskus, 2014, ss. 19–20). Kierre on luonnollinen, sille on syy, mutta sitä on todella hankala ratkaista tai katkaista. Taide- ja kulttuurialaa ylläpitävät rakenteet, sekä niitä ohjaavat arvot ja asenteet ovat muutoksessa (Pekkarinen yms., 2022, s. 12), mutta muutoksen luonnetta ja vaikutuksia on vielä hankala ennustaa taidealan jälleenrakennustyön ollessa vasta alussa.

Työyhteisö on merkittävässä osassa työhyvinvointia ja työssäjaksamista, mutta myös tärkeässä osassa yksilön mahdollisuuksia löytää ja oppia uutta, jakaa

tietoa ja kehittyä ammatissaan elinikäisesti. Esittävien taiteiden vapaalla kentällä työyhteisöjen ja verkostojen puuttuessa tai ollessa aina vain tilapäisiä työntekijöiden vaihtaessa työpaikkoja, kentällä on jatkuva osaamis- ja aivovuoto. Tämä aiheuttaa hiljaisen tiedon katoamisen ja aliresursoidun kentän kehityksen hitauden, tiedon ja taidon karatessa kentän ulottumattomiin (Vainio 2021, ss. 53–54).

Aliresursoidut ja hauraat vapaan taidekentän organisaatiot joutuvat toistuvasti perehdyttämään uusia ihmisiä kentälle ja sisään omaan työkulttuuriin, toimimaan ns. kentälle kasvattajina uusille tuottajille. Esittävien taiteiden vapaalla kentällä johtajan tehtävissä toimii myös paljon kouluttamattomia johtajia. Sen lisäksi, että tämä toimintakulttuuri on vapaan kentän laajuudessa tehotonta ja kuluttavaa, se aiheuttaa myös erilaisia vinoumia, huonontaa työssäjaksamista ja loppuun polttaa taiteen ammattilaisia. Hälyttäviä tuloksia tästä tarjosivat jo Taivex²-hankkeen tekemän kyselytutkimuksen tulokset, joissa kohtuullisesta yhteisöllisyydestä ja tyytyväisyydestä huolimatta moni vastaaja toivoi olevansa toisessa työpaikassa kahden vuoden kuluessa (Teatterin tiedotuskeskus, 2014, s. 16). Esittävien taiteiden vapaa kenttä on innostava ala tehdä töitä ja toteuttaa itseään, mutta tällaisenaan se luotaan työntää tuotannon ammattilaisia, eikä koulutuspoluista huolimatta uusia osaajia virtaa kentälle tarpeeksi.

2.2 Tuottajan työnkuva ja osaamisen vaatimukset

Vapaalla kentällä tuottaja on usein työryhmän tai organisaation ainut tai yksi ainoista tuotantoa ja viestintää pääasiassa tekevistä tekijöistä ja työ koetaan yksinäiseksi (Juutilainen 2019, s. 86). Tuottajan työnkuvaan liittyvään työtehtävälistaukseen kuuluu useasti monimuotoisuuden ja runsauden kuvaus. Eri julkaisuissa esittävän taiteen tuottajan työnkuvaan kerrotaan kuuluvaksi apurahojen hakeminen ja raportointi, budjetointi ja taloushallinto, tiedotus ja markkinointi, myynti, henkilöstö-, talous-, yhdistys- ja muu hallinto, operatiivinen työ ja käytännön järjestelyt, tuotantojen suunnittelu, tilastointi, sisäinen ja ulkoinen viestintä ja yhteydenpito, aikataulutusta ja produktion koordinointi,

hankkeet, tapahtumat ja niiden suunnittelu sekä erilaiset kehittämistehtävät (mm. Saksala, 2015, ss. 21-31, Kuukorento Maaria, 2021). Lisäksi kulttuurituottajien koulutuksen kerrotaan tarjoavan osaajalle myös kulttuurin liiketoimintaan ja tuotteistamiseen liittyvää osaamista, ja yleisesti tuottajan ajatellaan ymmärtävän esittävien taiteiden alan erityispiirteitä sisällön näkökulmasta. Tuottajat ovat siis varsinaisia käytännön työn, projektisuunnittelun ja taloushallinnon asiantuntijoita.

Esittävän taiteen kentällä tuottajat toimivat useiden eri nimikkeiden alla. Yleisimmin tuottajat toimivat nimikkeillä vastaava tuottaja, tuottaja tai kulttuurituottaja, toiminnanjohtaja, projekti- tai hankekoordinaattori, tapahtumatuottaja, tuotanto-, projekti- tai viestintäassistentti, tuotantosuunnittelija tai projektipäällikkö. Jos työhön kuuluu myös viestintää, niin nimike voi olla myös viestintä- tai mediavastaava tai tiedottaja. On selvää, että kaikki eivät voi olla hyviä jokaisella osa-alueella ja jokainen työpaikka ei sisällä kaikkia näitä osa-alueita, mutta työtehtävien lista kuvaakin tuottajan työn laajaa osaamis- ja tehtäväpalettia, ja suurin osa toimijoista tekee valtaosaa työtehtävistä osana omaa toimenkuvaansa.

Esittävien taiteiden kentän tiukoista taloudellisista resursseista johtuen tuottajat tekevät useasti laajaa työnkuvaa, eivätkä voi suoraan valita mitä tehtäviä sieltä hoitavat ja mitä eivät. Tästä seurauksena työntekijät tekevät kaikkea oman osaamisensa puitteissa ja suoriutuvat työstään paremmin niillä osa-alueilla, jotka ovat oman osaamisen ja kiinnostuksen kohteen keskiössä ja selviytyvät jäljelle jäävistä tehtävistä jotenkin. Tuotantotyöntekijät joutuvat usein toimimaan kiireen ja paineen alla sekä huolehtimaan omasta ja mahdollisesti muun työryhmän työssäjaksamisesta ja hyvinvoinnista. Näin ollen tuottajan työnkuvaan liittyy usein myös työnantajuuteen ja -johtajuuteen liittyviä vastuita.

Nykyisessä tietotyössä pelkästään yksilön osaaminen ja taidot eivät riitä, vaan onnistuakseen ja ylittääkseen itsensä he tarvitsevat työtä tukevan ympäristön, mahdollisuuden jakaa osaamistaan ja työskennellä yhdessä toisten ammattilaisten kanssa. (Svibovich, 2020.) Vapaalla taidekentällä tuottajat

tekevät usein töitä taiteilijoista muodostuvissa työyhteisöissä, joissa työskentely on sen merkityksellisyyden, yhteisön ja työn lopputuloksen puolesta rikasta ja palkitsevaa, mutta tuottajat kokevat toistuvasti ammatillista yksinäisyyttä, epävarmuutta ja tuen puutetta (Juutilainen 2019, ss 85–86). Odotukset ja toiveet tuottajan työtä kohtaan voivat olla epärealistisia tai huonosti sanoitettuja (Naukkarinen 2018, s. 66). Nämä ovat tyypillisiä ongelmia yleisesti pätkätöihin ja projekteihin perustuvassa nopeatempoisessa työelämässä, jossa yksilö joutuu toistuvasti tutustumaan uuteen ryhmään ja opettelemaan ryhmän toimintatapoja, ryhmän keskinäistä kommunikaatiota ja tavoitteita. Esittävien taiteiden vapaalla kentällä kysymys saattaa olla myös sensitiivinen ryhmän tehdessä taideteosta. Siihen vaikuttaa myös ajankohta jolloin tuottaja pääsee aloittamaan työt teosprosessin parissa.

Työn merkitys on laajemminkin viime vuosina muuttunut selviytymisestä itseilmaisuuksiin. Varamäki (2019, s.15) toteaa, että työn ja vapaa-ajan hämärtyessä moni kokee työskentelevänsä jatkuvasti, työn ollessa jopa tärkein osa identiteettiä. Tämän osoittaa myös Juutilainen (2019, s. 86) esittävien taiteiden tuottajille tekemässä kyselyssään, johon vastanneista puolet (50 %) sanoivat työskentelevänsä ilman työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Esittävien taiteiden kontekstissa kyseessä on kumminkin myös rakenteelliset lähtökohdat, ei ainoastaan työn muutos tai yksilön halu toimia näin. Esittävien taiteiden alalla 73,9 % kyselyyn vastanneista tuottajista koki työskentelyn yleisesti myös kuormittavaksi (Juutilainen 2019, s. 86).

3 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman rajaaminen ja tutkimuskysymysten löytäminen oli monimuotoinen prosessi. Siihen vaikuttivat ensisijaisesti työn tavoitteet ja henkilökohtainen tietotaitoni sekä ajatus esittävän taiteen vapaan kentän kehittymisen suunnasta tuotantotyön tekijän näkökulmasta. Lopullisten tutkimuskysymysten muotoiluun vaikutti myös käytetty teoria sekä valitut aineiston keruun ja analyysin menetelmät.

Päätutkimuskysymykseksi valitsin:

Miten parantaa esittävien taiteiden tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä vapaalla taidekentällä?

Jota tukee alakysymykset:

Millaiset asiat haastavat tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä?

Miten yhteisöllisyyden rakentaminen auttaisi vahvistamaan tuotannollisen työn tekijöitä?

Miten vahvistaa tuottajien sisäistä motivaatiota kohti oman työn parempia toimintaedellytyksiä?

4 Kollegiaalinen solidaarisuus, psykologinen turvallisuus ja kollektiivinen valta muutoksen ajurina

Työ jatkaa siitä mihin alan aiemmat tutkimukset (mm. Teatterin tiedotuskeskus, 2014; Juutilainen, 2019; Vainio, 2021) ovat mielestäni jääneet, ja missä näen mahdollisuuden osallistua keskusteluun omalla näkökulmallani. Tämä opinnäytetyö pyrkii tuottamaan tietoa siitä, mihin suuntaan tuottajat itse toivoisivat, että työkenttä kehittyisi ja miltä työnkuvat voisivat tulevaisuudessa näyttää, miten heidän toimijuuttaan voitaisiin ulkopuolelta tukea ja miten itse tuottajina voisimme olla aktiivisempia alan kehittäjiä.

Halusin painottaa aineistonkeruussa yhteisöllisyyteen ja yllätyksellisyyteen, avaraan ja positiiviseen tulevaisuuden katseeseen ja mahdollisuuksien näkemiseen. Uudistuminen, muutos ja uudet sidokset vaativat turvallisuuden tunnetta. Ottaen huomioon työn aiheen ja siitä aiemmin tutkitun valitsin sovellettavaksi teoriaksi yhteisöohjautuvuuden, psykologisen turvallisuuden rakentamisen ja sen vaikutuksen yhteisön toimintaan. Lisäksi en voinut välttää motivaation mukaan vetämiseltä ammattikuntamme ollessa hyvin sisäisesti

motivoitunutta porukkaa, ja motivaation merkityksen ollessa elimellinen osa sitä jotakin, joka meitä houkuttelee esittävien taiteiden ammattilaisiksi.

Psykologinen turvallisuus on noussut esiin ensimmäistä kertaa tutkimuksessa 1960-luvulla organisaatiomuutoksia käsittelevissä keskusteluissa. Jo 1990-luvulta saakka tähän päivään tutkimusta tehnyt, psykologiselle turvallisuudelle ja tiimityölle omistautunut tutkija ja professori Amy Edmondson (2017) on tuonut esiin tässäkin työssä kärkenä olevan ajatuksen yhteisestä uskomuksesta ja luottamuksesta, joka vapauttaa yksilöt ottamaan riskejä ja kasvamaan yhteisössä avoimen ja uteliaan keskustelun tuloksena, epäonnistumisia karttamatta. Viime vuosikymmen on nostanut psykologisen turvallisuuden uudenlaiseen keskusteluun ja fokukseen muun muassa muutamasta tässä esiin nostetusta syystä. Yhtenä ehdotuksena on, että kyseessä on sukupolvikysymys. Hierarkioita karttavista ja verkostoitumisesta syntyvistä milleniaaleista on tullut yhteiskunnassa tärkein työvoima, joiden työtä ohjaa luovuus, innostus ja yhteistyö. Lisäksi tähän vaikuttaa myös globaalin kilpailun lisääntyminen, joka muuttaa sekä työpaikkoja, aloja että työn tekemisen tapoja. Näiden lisäksi vaikuttavat myös ajassa näkyvät yhteiskunnalliset, globaalit liikkeet kuten #metoo ja #blacklivesmatter, jotka monimuotoistavat ja tasa-arvoistavat yhteiskunnan rakenteita ja tätä kautta myös työympäristöjä. (Svibovich, 2020.) Myös Suomessa viimeisen vuosikymmenen aikana useat eri tahot, kuten psykologi Pekka Freese ja Työterveyslaitoksen asiantuntijat Kirsi Yli-Kaitala ja Minna Toivanen ovat nostaneet psykologisen turvallisuuden varsinkin johtajuuden kysymyksenä ja työyhteisön voimavarana.

Lisäksi tarkastelen sisäisen motivaation syntymistä ja uudenlaisia työyhteisön rakentamisen tapoja yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta. Esittävien taiteiden alalle töihin tulevat tuotannon ammattilaiset ovat usein sisäisesti valmiiksi korkeasti motivoituneita. Tälle työkentälle töihin ei vedä palkkataso tai etenemisen mahdollisuudet, vaan useasti kyseessä on jokin muu henkilökohtainen ajuri, kuten suhde taidelajiin esimerkiksi oman harrastuneisuuden tai taiteilijataustan takia (Naukkari 2018, s. 6). Näin ollen sisäisen motivaation merkitys alalle tulon, sekä varsinkin siellä pysymiseen, on

suuri. Vapaalla taidekentällä työolosuhteiden ollessa varsin prekaarit, ei työhyvinvoinnista tai motivaation ylläpidosta ole useinkaan huolehtimassa mikään yksittäinen työnantaja tai taho, ja tarjolla olevat työterveyspalvelut ovat hyvin rajalliset (Teatterin tiedotuskeskus 2014, s. 17). Motivaation ollessa kumminkin keskeisessä asemassa siinä, kuinka sitoutunut, halukas ja kyvykäs henkilö on tekemään töitä alalla, on se tärkeä ottaa huomioon myös tässä opinnäytetyössä.

Pirstaloituneiden ja hauraiden työolojen, sekä koetun kollegiaalisen tuen puutteen takia astuu myös yhteisöohjautuvuus mukaan ammennettavaan teoriaosuuteen. Kun tarkastelemme tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytysten parantamista vapaalla taidekentällä, on mielestäni välttämätöntä laajentaa ajatteluamme yksittäisen organisaation tai toimijan vastuusta johonkin laajempaan, jopa täysin uuteen tapaan ajatella työntekijän tukemista ja toimijoiden yhteen tuomista. Kotimainen esittävien taiteiden kenttä on jo valmiiksi verkottunut niin tekijöiden kuin toimijoidenkin välillä (Vainio 2021, ss. 61–62), joten uskon, että sen laajentaminen tuotannollisen työn tekijöihin tässä mittakaavassa voisi olla mahdollista ja kiinnostavaa myös tulevaisuudessa. Siksi tarkastelen tässä työssä myös teoriaa yhteisöohjautuvuudesta ja sen rakenteista soveltaen sitä rohkeasti tapaan hahmotella yhteisöä yli perinteisten organisaatorajojen.

4.1 Työ esittävien taiteiden kentällä ei ole yksilölaji: yhteisöohjautuvuus organisoitumisen muotona ja sosiaalinen infrastruktuuri

Yhteisöohjautuvuus on tutkija Perttu Salovaaran termi yhteisöllisyydestä käsin ohjautuvalle organisoitumis- ja johtamistavalle. Uuden termin kehittäminen on lähtenyt paljon käytössä olleen itseohjautuvuus-termin yksilökeskeisyydestä ja sen harhaanjohtavuudesta suhteessa käsillä olevaan työelämässä tapahtuvaan muutokseen. (Salovaara 2020, s. 9). Esittävien taiteiden kenttä, työryhmät ja taidealan ammattilaiset toimivat osaltaan lähtökohtaisesti yhteisöllisesti taidemuodon ja prosessien usein vaatiessa enemmän kuin yksilön työpanoksen toteutuakseen.

Yhteisöohjautuvuus ei ole uusi tapa järjestää organisaatio, mutta se on ajankohtaisempi kuin aiemmin uuden työntekijäsukupolven takia. Nykyajassa työntekijöiden peruslähtökohtana on odotus äärimmäisestä tasa-arvosta ihmisten välillä, oli sitten kyse työpaikalla mistä tahansa positiosta tai tittelistä henkilöiden kesken. Uudella työntekijäsukupolvella ei ole enää automaattista kokemusta hierarkisesti johdetuista organisaatioista, ja vallalla oleva yhteiskuntakäsitys sekä ilmiöt ohjaavat nuorisoa myös kohtaamaan toiset välittömästi ja toisiaan kunnioittaen. (Salovaara 2020, s. 16). Väitän, että tämä sama kehitys on osa esittävien taiteiden kenttää ja erilaisia, moninaisempia tapoja muodostaa työyhteisöjä ja työskennellä yhdessä. Muutokseen on myötävaikuttanut viime vuosina #metoo:n ja #blacklivesmatter kaltaiset kansanliikkeet. Uudenlaisista organisoitumisen tavoista on esimerkkinä viime vuosikymmenen sisällä toimintansa aloittaneet, eri tavoin järjestäytyneet yhteisöt kuten taidekollektiivi WAUHAUS tai Vaara-kollektiivi joitain mainitakseni.

Nykypäivän työelämä pohjautuu yhä enemmän verkottumiselle ja verkostorakenteille. Verkostot rikastavat jäsentensä osaamista ja ymmärrystä ja tarjoavat vertaistukea sekä yhteenkuuluvuuden tunteen. Verkostot sitouttavat jäsenensä yhteisiin pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Verkostoissa ja uudenlaisissa organisaatorakenteissa toimiminen vaatii työntekijöiltä enemmän itsensä johtamisen ja yhteisöissä toimimisen taitoja. Lisäksi työelämän muutoksessa työntekijän sisäinen motivaatio on tärkeässä osassa onnistumista, ja perinteinen johtamisen malli koetaan jopa työnlaatua heikentävänä, jos muuten työntekijä on innostunut ja halukas työssään (Salovaara 2020, ss. 16–17). Esittävien taiteiden alalla erilaiset verkostot ovat arkipäivää ja totuttu kohtaamisen ja jakamisen muoto. Verkostotoiminnan syventäminen, toistuvuus ja intensiteetti ovat mahdollisuus, jota vielä ei välttämättä ole laajamittaisesti testattu alalla, varsinkaan tuottajakunnan kesken. Verkostot eivät myöskään usein ole kenenkään johtamia, mutta rakentuvat jostakin intressistä käsin, usein esimerkiksi jonkun yksittäisen toimijan tai hankkeen ympärille määrääjäksi.

Pitkään voimassa ollut käsitys ihmisluonteesta valtaa ja omaa etua tavoittelevana olentona on ohjannut sitä, miten rakennamme organisaatioita ja luomme hierarkioita, johdamme ihmisiä. Uuden tutkimuksen seurauksena on todettu, että luonnostaan suurinta osaa ihmisiä, varsinkin sosiaalisissa tilanteissa, ohjaa hyväntahtoisuus ja auttamisen halu. Tällä on radikaali vaikutus siihen, miten näemme tarpeen yhteisöjen johtamiselle ja valitsemme sen, miten yhteisöä ohjataan. (Salovaara 2020, s. 18). Tämä ajatus, suhteessa esittävien taiteiden vapaan kentän tuotantotyöntekijöiden tutkimuksissa osoittamaan yksinäisyyteen ja huonovointisuuteen, ajoi tätä työtä eteenpäin kohti radikaalimpaa ja yhteisöllisempää aineiston hankintaa.

”Itseohjautuva organisaatio radikaalisti hajauttaa vallan muodollisesti ja systemaattisesti koko organisaatioon määrittävät Harvard Business Schoolin professori Amy Edmondson ja tutkija Michael Lee. Radikaali tarkoittaa ettei kyse ole hierarkian viilaamisesta, vaan perustavanlaatuisesti uudesta mallista. Muodollinen viittaa siihen, että mallin pitää olla tiedossa, tunnettu ja systemaattinen siihen, että se toteutuu koko työyhteisössä, ei vain sen osassa. Ilmiö jota itseohjautuva organisaatio ajaa takaa, ei ole yksilön tai tiimin vapauden maksimointi. Tavoitteena on luoda malli, joka poikkeaa radikaalisti hierarkiasta. Siihen on viitattu suomeksi termeillä yhteisöohjautuminen, yhteisohjautuminen, joukko-ohjaistuminen, ryhmäohjautuminen ja yhdessä ohjautuminen” (Salovaara 2020, s. 56).

Seuraavassa kuvassa esittelen hierarkisen johtamisen tavan ja uuden yhteisöllisemmän mallin eroja Salovaaraan mukaan.

	HIERARKIA, TEOLLINEN PARADIGMA	UUDET TYÖYHTEISÖMALLIT, YHTEISÖLLINEN PARADIGMA
Metafora	Pyramidi, kone	Ameeba, juurakko, verkosto
Metaforan merkitys	Johto ylhäältä - henkilöstö alhaalla, muuttumaton, ei heilahteluja ja ympäristön vaikutusta	Muoto ja koko vaihtelevat, reagoi ympäristöön ja muuttaa sitä, epävakaa
Ohjaavat periaatteet	Sisäisen toiminnan optimointi, ennakointi, kilpailu	Reagoivuus, osa ekosysteemiä, dynaaminen, yhteistyö, muutosvalmius
Ihmisen motivaatio	Ulkoinen motivaatio, keppi ja porkkana	Sisäinen motivaatio, työn merkityksellisyys
Rakenne	Muodollinen, vertikaalinen hierarkia, tukee ylös-alas-viestintää, toiminnot omissa silloissaan	Litteä tai kolmiulotteinen, kompleksiset ristiinkytkennät, verkostomainen, muuttuva, mukautuva, tiimit/solut
Johtaminen	Keskittyy johtajille, joilla on valta päättää muiden tehtävistä	Monikolliset ja jaetut yhteisölliset käytänteet, yhteiset pelisäännöt
Töiden jakaminen	Työt suunnitellaan pyramidin huipulla ja jaetaan ylhäältä alas	Työyhteisöt ja tiimit jakavat työt, neuvottelevat keskenään prosessit ja niiden jatkumot
Strategia	Johdon suunnittelema, useamman vuoden päässä oleva tavoite ja sen suuntaiset lineaariset askeleet	Strategiattomuus: yhteistä suuntaa mukaileva ja mukautuva, opportunistinen, emergentti, myös ruohonjuuritasolta ohjautuva, kokeilukulttuuriin perustuva
Päätöksenteko	Muodollinen hierarkia	Hajautettu, valtuutettu
Valta	Muodollinen asemavalta	Hajautettu, epämuodollista
Työyhteisön jäsenten rooli	Henkilöstö toteuttaa johdon tahtoa, oma kiinteä toimenkuva ("tontti")	Itsenäinen, vastuullinen ja yhteisöllinen toimija, vapaus valita toimintatapa, tarkoituksesta ohjautuva työ
Ohjaava periaate	Velvoitusetiikka: noudatetaan velvollisuuksia ja toimitaan annettujen ohjeiden mukaan	Seurausetiikka: tavoitteena mahdollisimman hyvä lopputulos

Kuva 1. Hierarkian ja yhteisöohjautuvuuden ulottuvuuksia (Salovaara 2020, s. 58)

Yhteisöohjautuvuutta ei ole syytä sotkea yleiseen työntekijöiden vapauteen tehdä mitä tahansa, vaan he saavat olla määrittelemässä mitä ja miten he työnsä tekevät. Usein mallin kriitikot sanovat, että ilman hierarkiaa seuraa

kaaos. Tämä johtuu siitä, että viimeisen parin sadan vuoden sisällä hierarkiasta on tullut niin vallalla oleva johtamisen malli, että muita siitä poikkeavia malleja on hankala tunnistaa. On syytä erottaa yhteisöohjautuvasta organisoitumisen mallista yksilöt, jotka kaikki toimivat saman organisaation piirissä, mutta tekevät mitä haluavat. Tällöin he keskittyvät omien henkilökohtaisten tavoitteidensa suorittamiseen yhteisön kustannuksella, ei sen eteen. (Salovaara 2020, s. 60–61).

Toinen huoli, jota yhteisöohjautuvuuden yhteydessä esitetään, on yksilön voimavarojen riittäminen työtaakan mahdollisesti kasvaessa. Tutkijoiden mukaan ei ole tutkimusnäyttöä siitä, että yhteisöohjautuvuus aiheuttaisi eri määrän stressiä työntekijöille kuin hierarkkinen malli. Yleisesti malli pitää sisällään toisenlaisen ajatuksen työn ja kuormituksen jakamisesta: niin työtaakka kun toisten auttaminenkin on osa jaettua vastuuta. Työuupumisen yksi syy on yksilön tunne siitä, ettei voi vaikuttaa omaan työhönsä ja valta tähän on saavuttamattomissa. (Salovaara 2020, s. 63).

Yhteisöohjautuvuus voisi olla laajempänä praktiikkana kiinnostava suunta ajatella uutta tapaa työskennellä freelancereista ja pienistä organisaatioista koostuvalla vapaalla esittävien taiteiden kentällä. Seuraavassa kappaleessa avaan sosiaalisen infrastruktuurin mallia suhteessa ajatteluuni uudeltaisesta tuotantotyöntekijöiden tukemisen tavasta ja organisoitumisen mallista.

4.2 Sosiaalinen infrastruktuuri

Sosiaalinen infrastruktuuri edistää ja ylläpitää ihmisten välistä vuorovaikutusta, sekä luo yhteisöllisyyttä, jonka kautta yksilö voi toimia itselle merkittävillä tavoilla. Toiminta puolestaan auttaa yksilön sisäisen motivaation kasvua ja onnistumista työssään.

Yhteisölliset käytänteet ovat yhteisön toimivuuden ja demokratian apuna. Tämänkaltainen prosessi tukee yksilön kasvua ja voimaantumista ja edistää yhteisön tavoitteita. Ne ovat julkisesti tiedossa olevia sääntöjä, joiden noudattamisesta huolehditaan jaetusti. Yhteisöohjautuvuudessa johtajuuden

puute on korvattu erilaisilla käytänteillä, joita ohjaa ajatus yhteisön jäsenten tasa-arvoisesta asemasta yhteisössä. Käytänteet on jaettu viiteen kategoriaan, jotka koskevat päätöksentekoa, konflikteja, tavoitteita, palautetta ja autonomisia tiimejä. (Salovaara 2020, s. 103).

Seuraavaksi kuvaan autonomisen tiimin yhteisöllisen käytäntöjen mallia. Jotta käytänteitä voi soveltaa on periaatteet ensin hyvä ymmärtää teoreettisella tasolla, jota tämä kuva pyrkii avaamaan.

Ennakoehto: päätöksentekohetkellä tiimillä on käytössä kaikki tarvittava tieto

Päätöksenteko -> neuvonpito prosessi

- 1) mielipiteen kysyminen niiltä joita ehdotettu muutos koskettaa
- 2) asiantuntijoiden näkemys
- 3) viedä tiedonkeruu takaisin päätöksen tekemään ryhmään arvioitavaksi ja päätettäväksi

Tavoitteet

Tavoitteet määrittää yhteisö yhdessä ja ne määrittää aina koko tiimiä tai yhteisöä, ei yksilöä. Tämä vaatii yhteisöltä ymmärrystä siitä kokonaisuudesta minkä kanssa tai minkä osana he tekevät työtä. Yhteinen tavoitteiden asettaminen vaatii myös avoimta ja rohkaisevaa keskustelukulttuuria.

Hiljaiset käytännöt (esimerkkejä):

- Vapaat dialogit ja kohtaamiset, jotka mahdollistavat uusia ajatuksia
- Osallistava tietoisuus on tila, jossa keskusteluun osallistuvat henkilöt kuulevat toisensa, kohtaavat omat mielipiteet ja tutkivat yhdessä näiden avulla jotakin yhteistä asiaa. Keskustelua ohjaa kysyminen ja toisen näkökulmasta kiinnostuminen
- Psykologinen turvallisuuden tunne mahdollistaa yhteisen oppimisen, tiedon jaon, avun pyytämisen, virheistä puhumisen, kokeilemisen ja riskien ottamisen
- Ubuntu-sessiot: tavoite tulla nähdyksi ja hyväksytyksi kokonaisena ihmisenä osana työyhteisöä. Inhimillistä asiantuntijoita ja herkistää yhteisön avoimuudelle ja rehellisyydelle

Autonominen tiimi

Konfliktien hallinta

Konfliktien ratkaisun työkalut opetetaan kaikille yhteisön jäsenille. Periaate on, että ongelmat ratkaistaan siellä missä ne ovat syntyneet. Tavoitteena on dialogisesti etenevä prosessi, jonka keskiössä on yhteisvastuu ja jaettu huolenpito ja välittäminen. Tarpeen tullen apua saa kollegajoukolta yhteisesti sovitun prosessin mukaan. Tähdätään ennakoivaan havainnointiin, joka antaa edellytyksiä toiminnan jatkuvalle kehitykselle niin että ongelmiin päästään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Palaute

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa palautteen antamisesta ovat vastuussa kaikki. Palaute mielletään helposti negatiiviseksi, ja tässä yhteydessä parempi termi onkin puheeksi ottaminen. Tämä vaatii jaettava kiinnostusta yhteisen työn sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista kohtaan. Sääntö on, että ensimmäinen joka huomaa ratkaistavan asian ottaa sen puheeksi yhteisesti sovitulla tavalla.

Kuva 2. Kuvannus yhteisöllisistä käytänteistä mukailen Salovaara 2020, ss. 103–120.

Ajattelen sosiaalista infrastruktuuria ja autonomisen tiimin mallia mahdollisuutena testata tuotantotyöntekijöiden piirissä uudenlaista ajatusta sosiaalisen yhteisön, kollegiaalisen tuen ja tukiverkoston muodostamisessa. Alla avaan yhteisöllisen käytänteiden ajatusta suhteessa mahdollisuuteen hyödyntää sosiaalista infrastruktuuria tulevaisuudessa, sekä huomioni siitä, miten kuljetin ajatusta mukana jo aineistonkeruuvaiheessa.

Autonominen tiimi on operatiivinen ryhmä, joka työskentelee yhdessä määritetyn päämäärän eteen ja on vastuussa kaikista päätöksistä siihen liittyen.

Autonominen tiimi määrittää omat onnistumisensa kriteerit. Autonominen tiimi voi olla hetkellinen tai pysyvä ryhmä, verkosto tai joukko kuten tässä työssä työpajoihin osallistuneet tuottajat olivat. Tulevaisuudessa tuottajista koostuva verkosto voisi toimia autonomisen tiimin mallin mukaan.

Päätöksenteon prosessiin liittyy ennakkoehtona, että päätöksentekohetkellä tiimillä on käytössä kaikki tarvittava tieto päätettävästä asiasta ja siihen liittyvistä sidonnaisuuksista. Kolmiosainen prosessi etenee niin, että käsiteltävään asiaan pyydetään mielipidettä niiltä henkilöiltä tai ryhmiltä, joita ehdotettu muutos koskettaa. Sen lisäksi aiheeseen pyydetään asiantuntijan näkemys, ja lopuksi saatu tieto ja näkökulmat viedään takaisin päättävälle ryhmälle arviointia ja päätöksentekoa varten. Prosessi on tuottajaverkoston toiminnan näkökulmasta kiinnostava mahdollisuus samanaikaisesti sekä oppia toisilta, tehdä vaikutustyötä ja edistää omaa työkenttää, että toteuttaa uudenlaista, solidaarista yhteisöohjautuvuuden mallia joka tukee omaa toimijuutta laajemmin.

Päätöksenteonprosessiin liittyy ajatus psykologisen turvallisuuden ilmapiiristä ja luottamuksesta kollegajoukon kesken. Tämä ohjasi työpajojen suunnittelua ja toteutusta alusta loppuun asti.

Konfliktien hallinnan ja ratkaisun työkalut opetetaan ensi tilassa kaikille uusille tiimin tai verkoston jäsenille ja ne ovat avoimesti jaetut. Konfliktien hallinnan periaatteeseen kuuluu, että ongelmat ratkaistaan siellä missä ne ovat syntyneet. Tavoitteena on dialogisesti etenevä, solidaarinen prosessi, jonka keskiössä on yhteisvastuu ja jaettu huolenpito ja välittäminen. Tilanteen vaatiessa apua kysytään tiimin muilta jäseniltä. Tavoitteena on ennakointi niin, että ongelmiin päästään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, eivätkä ne kerkeä syntymään kokoaan suuremmiksi.

Aineiston keruun aikana pidetyissä työpajoissa keskityin siihen, että yhteistoiminnan säännöt jaettiin ja hyväksyttiin yhdessä avoimesti. Periaatteena

oli vahvistaa psykologisen turvallisuuden rakentumista hetkellisesti rakennetussa yhteisössä, ja turvata tietoisuus kunnioittavasta ja rakentavasta käytöksestä aivoriihien aikana. Vaikka tilaisuudet olivat kestoiltaan lyhyehköjä, strukturoituja ja fasilitoituja, olivat käsiteltävät aiheet osittain arkaluontoisia ja henkilökohtaisia, jolloin erimielisyyden ja konfliktien mahdollisuutta ei voitu täysin poissulkea. Uuden yhteisöohjautuvan verkoston rakentamisen näkökulmasta konfliktin ratkaisun prosessin kehittäminen olisi ensisijaisen tärkeää, jotta yhteen kokoontuminen, työskentely ja toimet olisivat mahdollisia, ja yhteisö pystyisi ottamaan vastaan avoimesti uusia jäseniä menettämättä toimintakykyään ja tasavertaisen toiminnan periaatteita edes hetkittäin.

Koko tiimiä tai yhteisöä koskevat **tavoitteet** laaditaan aina yhdessä. Tällä tavoin tavoitteiden asettelu vaatii kokonaisuuden ymmärrystä, rohkeutta käydä avointa dialogia, sekä rakentavaa otetta keskusteluun. Uuden verkoston näkökulmasta tämä tarkoittaa jälleen uuden jakamisen tavan sekä vertaisoppimisen ja vertaistuen mahdollisuutta. Verkoston kasvaessa se voi jakautua omiin autonomisiin tiimeihin, joilla kullakin voi olla omat tiimin määrittelemät tavoitteet. Näin kukin verkoston jäsen saa työskennellä itselleen tärkeiden aiheiden tai omien vahvuuksiensa piirissä.

Tähän työhön liittyvässä aineistonkeruun työpajoissa alustin tavoitteen asetteluun. Tavoitteena oli kuitenkin yhteinen keskustelu ja mahdollisuuksien mukaan muiden osallistujien mielipiteiden huomiointi osana lopullista tavoitteen asettelua ja tulosten käsittelyä.

Yhteisöohjautuvassa tiimissä tai verkostossa **palautteen** antamisesta ovat vastuussa kaikki. Palaute mielletään helposti negatiiviseksi, ja tässä yhteydessä parempi termi onkin puheeksi ottaminen. Tämä vaatii jaettavaa kiinnostusta yhteisen työn sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista kohtaan, sekä ymmärrystä siitä, että kukaan ei voi sulkea silmiään vaan vastuu on yhteisön piirissä jaettu. Sääntö on, että ensimmäinen, joka huomaa ratkaistavan asian ottaa sen puheeksi yhteisesti sovitulla tavalla ja tarpeen tullen tukeutuu konfliktin hallinnan työkaluihin.

Osana tätä työtä ja yhteisöllisin menetelmin kerättyä aineistoa palautteen keruu oli orgaaninen osa prosessia. Palautetta kerättiin läpi työpajojen keskustellen, sekä sitä oli mahdollista antaa myös vapaamuotoisesti jälkikäteen. Palaute huomioitiin sekä itse työpajatilanteen ohjauksessa, että seuraavan työpajan suunnittelussa.

Lisäksi sosiaalisen infrastruktuurin mallissa ja autonomisen tiimin toiminnassa on useita **hiljaisia käytänteitä**, jotka tukevat yhteisön toimintaa. Ne voivat olla strukturoituja kohtaamisia tai yleisesti suositeltuja tapoja kohdata tai rakentaa yhteistä ilmapiiriä. Hiljaiset käytännöt ovat tiimin tai verkoston toimintaa tukevia ja vahvistavia toimia. Tämän työn aineistonkeruussa hiljaisena käytäntönä oli välittömän keskustelun ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin vaaliminen. Pysin ylläpitämään omasta roolistani käsin vilpittömää mielenkiintoa aivoriihiin osallistuvia kollegoja ja heidän ajatuksiaan kohtaan, ruokkimaan vapaata keskustelua rakentavasti ja kunnioittavasti ja tehdä tilanteesta avoimen inhimillisyydelle ja solidaarisuudelle. Pysyvemmän verkoston rakentuessa hiljaisten käytäntöjen rakentamiselle ja hyvien käytäntöjen vaalimiselle on enemmän tilaa ja mahdollisuuksia, mutta tässäkin kontekstissa koin ne merkittäväksi.

”Suuri, mutta toistaiseksi vähälle huomiolle jäänyt ilmiö on työyhteisöstä välittäminen. Mikään inhimillinen systeemi ei toimi ilman huolenpitoa ja välittämistä. Enää ei ole samantekevää, millaisen työyhteisön jäseneksi ihminen menee. Ja kun hän tietoisesti ja vapaaehtoisesti valitsee mielestään erityisen hyvin toimivan työyhteisön, siitä haluaa pitää myös huolta. Toisista ja työyhteisöstä välittämisen arvo on noussut. Huolenpito, välittäminen, merkityksellisyys, inhimillisyys – ne eivät ole tekninen vaan inhimillinen vastaus perinteisen mallin ongelmiin. Teknologia voi siinä auttaa, mutta systeemin hyvyyttä se ei ratkaise”
(Salovaara 2020, s. 197).

4.3 Psykologinen turvallisuus

Esittävien taiteiden prosessit pohjautuvat luovalle ryhmätyölle. Vapaalla esittävien taiteiden kentällä vaihtuvissa työryhmissä työskentely vaatii taiteen ammattilaisilta luottamusta, rohkeutta, avoimuutta ja joustavuutta. Psykologisen

turvallisuuden kokemus tai sen puute voi olla ratkaisevassa osassa sitä, miten työ yhteisössä onnistuu ja kuinka se koetaan, ja sillä on todennäköisesti vaikutusta myös työn lopputulokseen. Tuotantotyöntekijät ovat tottuneita ryhmätyöskentelijöitä taiteilijaryhmissä, mutta aineistonkeruuni vaatima yhteistyö tuotantotyöntekijöiden kesken vaatii uudenlaisen yhteisön rakentamista. Tässä kappaleessa avaan sitä mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa ja miksi se on tämän työn kannalta keskeisessä osassa.

4.3.1 Psykologinen turvallisuus osana yhteisön toimintaa

Psykologisessa turvallisuudessa on ennen kaikkea kyse yhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä, toimintamalleista ja uskomuksista, jotka syntyvät jatkuvassa vuorovaikutuksessa kyseessä olevan ihmisryhmän kesken. Psykologinen turvallisuus on yksilöiden jaettu käsitys siitä, että kyseessä oleva tilanne tai ryhmä on turvallinen alusta riskinotolle, hallitulle ja rakentavalle erimielisyydelle ja ajatusten vaihdolle. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä konfliktit luovat uusia, moninaisia näkökulmia, joista yhteisö oivaltaa ja ottaa opiksi rakentavassa ja kannustavassa ilmapiirissä. (Työterveyslaitos, 2021.)

Psykologinen turvallisuus on itsessään hankala kehitettävä tai huono tavoite, mutta sen rakentamiseen ja parantamiseen voi tähdätä kehittämällä sen pohjalla vaikuttavia arvoja. Psykologi Pekka Freesen mukaan (2021) psykologisen turvallisuuden viisi peruselementtiä ovat arvostus ja inklusiivisuus, oppimisen ja osallistumisen halu, yhteinen suunta ja raamit, luottamus ja haavoittuvuus sekä tuttuus ja yhteenkuuluvuus.

Arvostuksella ja inklusiivisuudella työyhteisössä tarkoitetaan kollegojen kunnioitusta ja mukaan ottamista. Nämä periaatteet ovat rakentamassa alustaa muiden peruselementtien pohjalle. Näitä periaatteita seuraa oppiminen ja osallisuus, vaikuttaminen ja haastaminen. Uuden oppiminen ja uteliaisuus ovat luonnollisia piirteitä ihmiselle, mutta tietoinen ajattelun laajentaminen ja useiden eri näkökulmien huomioon ottaminen vaatii yksilöltä rohkeutta asettua alttiiksi

virheiden tekemiselle, niiden reflektoinnille ja niistä oppimiselle kollektiivisesti (Freese, 2021).

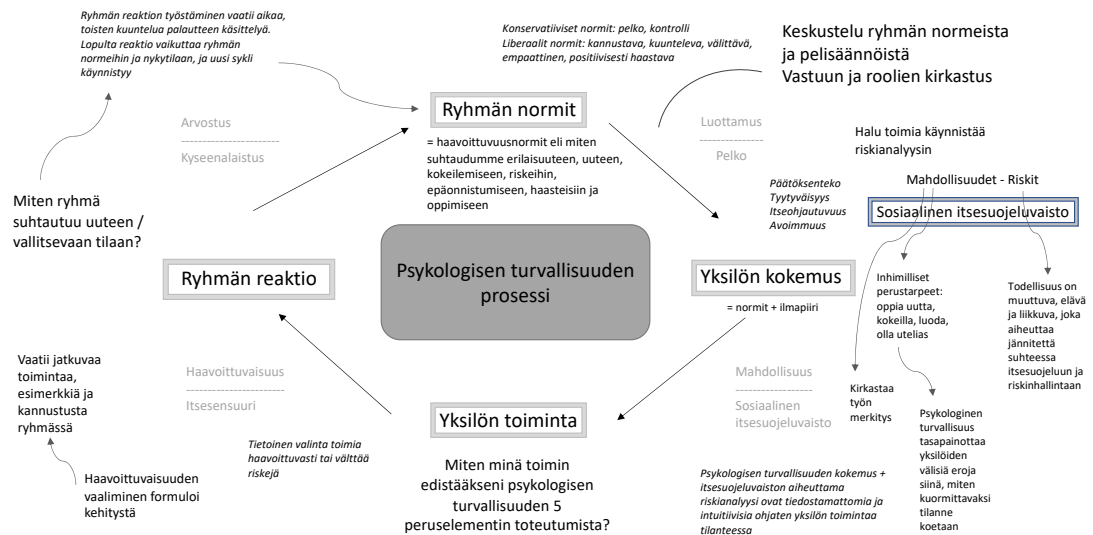
Tuttuuden tunne ja yhteenkuuluvuus syntyvät toisten yhteisön jäsenten tuntemisen kautta. Työyhteisöissä, joissa on avoin jakamisen ilmapiiri, sekä tervetullut, kaikkia tasavertaisesti arvostava tunnelma, myös luottamus ja rehellisyys ovat usein läsnä. Empaattinen, avarakatseinen ja peloton ilmapiiri lujittaa luottamuksen syntyä, joka ruokkii yksilöiden uskallusta tuoda esiin omat ja yhteisön heikkoudet, näyttää tunteet ja sanallistaa inspiraatiota. (Freese, 2021).

Freesen (2021) mukaan yhteinen suunta ja raamit ovat usein yhteisössä sovittuja rajoja ja sääntöjä, joita noudatetaan kollektiivisesti. Yhteisen ymmärryksen pohjalta rakennetut raamit vauhdittavat luovuutta, yksilöiden itsenäisyyttä ja vastuunottoa työyhteisössä. Tällöin kukin jäsen tietää tehtävänsä, uskaltaa jakaa avoimesti ja rohkeasti, kysyä ja kritisoida rakentavasti ja edetä kohti yhdessä määritettyjä tavoitteita. Positiivisella keskinäisriippuvuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa jokaisen ryhmän jäsenen onnistuminen on riippuvainen jokaisen toisen sen jäsenen onnistumisesta. Näin ollen työyhteisössä halutaan auttaa ja tukea toisia, koska se johtaa myös yksilön omaan onnistumiseen. Tämä periaate on myös yhteisöohjautuvuuden teorian ja sosiaalisen infrastruktuurin mallin pohjalla, kuten Salovaara (2020) osoittaa.

4.3.2 Psykologisen turvallisuuden prosessi

Psykologi Pekka Freesen (2021) mukaan psykologisen turvallisuuden prosessi mukailee alati uudelleen alkavaa kehää, jossa muutos tapahtuu yhtäaikaisesti jokaisessa ketjun osassa. Se on elävä, vuoropuheluun ja psykologisiin perustarpeisiin pohjautuva prosessi, joka saattaa ilmetä tilanteesta riippuen yhden tai useamman kerran saman ryhmätilanteen aikana. Sen tietoista käyttöä on harjoitettava ja koko ryhmän tulee noudattaa prosessia, jotta yhteisö kehittyy.

Psykologisen turvallisuuden prosessi on kuvattu alla omaa ajattelua Freesen teoriaan soveltaen. Prosessi voisi olla monen taidetyön taustalla.



Kuva 3. Psykologisen turvallisuuden prosessikaavio, sovellettu Pekka Freesen (2021) materiaaleja ja omaa pohdintaa.

Psykologisen turvallisuuden prosessi ja sosiaalisen infrastruktuurin malli limittyvät orgaanisesti ja tukevat toisiaan. Sosiaalisessa infrastruktuurissa autonominen tiimi määrittelee yhteisön käytänteet samoin kuin psykologisen turvallisuuden prosessikin alkaa ryhmän normien tiedostamisella. Ryhmän normit määrittävät prosessin alussa vallitsevan olosuhteen, josta prosessi lähtee liikenteeseen. Jos prosessia haluaa kehittää psykologisesti turvallisemmaksi, niin ensimmäinen askel on ryhmän normeista keskusteleminen ja mahdollisten ryhmän roolien kirkastaminen. Sosiaalinen infrastruktuuri ylläpitää yhteisöä ja psykologisen turvallisuuden prosessi osana sitä edistää ryhmän toimintaa.

Seuraavana prosessissa on yksilön kokemus tilanteesta. Sosiaalinen itsesuojeluvaisto on intuitiivisesti ja automaattisesti toimiva sisäinen järjestelmä, joka käynnistyy yksilön tehdessä riskianalyysiä tilanteesta. Ryhmän normit ja yhteisesti jaettu ilmapiiri ohjaavat yksilön kokemusta. Psykologisesti turvallinen

ja hyvin toimiva yhteisö myös voimaannuttaa yksilöä, ja toimivassa sosiaalisessa infrastruktuurissa yhteisön malli tukee yksilöä toimimaan haluamallaan tavalla.

Yksilön kokemusta seuraa siis toiminta ja toimivassa rakenteessa yksilö toimii sisäisen motivaation tukemana. Tässä vaiheessa yksilön vastuulla on miettiä, kuinka hän toimii, ja toiminnallaan edistää ryhmän psykologista turvallisuuden tunnetta. Jokaisen yksilön esimerkki osana ryhmää on olennainen viesti toisille ryhmän jäsenille.

Neljäntenä osana prosessia on ryhmän reaktio. Kuinka ryhmä reagoi yksilöiden valitsemiin toimintatapoihin ja heidän välittämiinsä viesteihin. Ryhmän reaktiot voivat olla tilanteesta riippuen myös yllättäviä. Psykologisesti turvallinen yhteisö sekä toimiva sosiaalinen infrastruktuuri pystyy vastaanottamaan erilaiset reaktiot, vastaamaan niihin, sekä kehittämään omaa toimintaansa niistä tulleen palautteen pohjalta.

4.3.3 Psykologisen turvallisuuden merkitys osana tämän työn aineistonkeruuta

Tutkimusasetelmani huomioiden valitessani aineistonkeruun muodoksi oman alan ammattilaisten yhteen tuomisen, sekä erilaiset aivoriihimenetelmät, oli luontevaa valita teoreettiseen viitekehykseen psykologinen turvallisuus myös rinnakkaisena yhteisöohjautuvuuden kanssa. Työni tavoitteena on ratkoa kysymystä siitä, kuinka parantaa esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajien toimintaedellytyksiä. Lähtiessäni ratkomaan kysymystä tutkien sitä kollegojen kanssa kollektiivisesti työskennellen, nousivat nopeasti keskiöön kysymykset siitä, mitä edellytyksiä yhteinen jakaminen vaatii ja millaiset olosuhteet tukevat työpajatyöskentelyä toisilleen osittain tuntemattomien, mutta saman alan ammattilaisten kesken. Lähtötilanteessa olin tietoinen siitä, että sen lisäksi että ammatilliset sitoumuksemme saattavat olla keskenään ristiriidassa tai limittyä toisiinsa käsittelemme mahdollisesti myös arkaluontoisia asioita epävarmalla, yllättävälläkin maaperällä. Ja jotta työskentely olisi mielekästä, turvallista ja tuotteliasta, olisi minun syytä tutkia prosesseja siihen liittyen.

Psykologisen turvallisuuden prosessi kulki mukanani koko aineistonkeruun ajan suunnittelusta lopputoteutukseen saakka. Pyrkimyksenäni oli käsitellä aivoriihien osallistujaryhmää niin, että tiedostan erilaiset taustat ja lähtökohdat, mutta ohjaan ryhmää kuin jotakin olemassa olevaa tiimiä. Se oli mahdollista, koska tiesin, että aivoriihiin osallistuvat tuotantotyöntekijät olivat kaikki oman alansa ammattilaisia, koulutettuja, pitkän työkokemuksen omaavia henkilöitä. Vaikka kukin tuli tilanteeseen omasta osaamisestaan ja taustastaan käsin, pystyin olettamaan, että jaamme tarvittavan yhteisen ymmärryksen käsittelyssä olevasta esittävien taiteiden kentästä, tuottajan työnkuvasta ja siihen liittyvistä haasteista.

Tiedostaen psykologisen turvallisuuden prosessin rakentumisen ja siihen vaikuttavat tekijät, rakensin kaksi eri työpajapäivää huomioiden olosuhteet ja oman toimintani niin, että ne tukisivat psykologisen turvallisuuden rakentumista parhaan mukaan. Tämän varmistamisen jälkeen pystyin myös valitsemaan luovasti ja työtä parhaiten palvelevia, yllättäviäkin tehtäviä, joiden avulla saisin kerättyä tämän työn vaatimaa, rehellistä ja idearikasta aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

4.4 Sisäinen motivaatio tuotantotyön tekijän toimintaedellytyksiä parantamassa

Esittävien taiteiden vapaalla kentällä työskentelevät tuottajat ovat sisäisesti motivoituneita. Sisäinen motivaatio ja varsinkin sen ruokkiminen ja ylläpitämisen taito korostuvat tässä ajassa tyypillisissä työolosuhteissa ja tavassa tehdä työtä. Työn projektiluontoisuus, hierarkiattomuus ja yhteisöllisyys voivat samaan aikaan motivoida työntekijää ja aiheuttaa kuormitusta. Esittävien taiteiden vapaalla kentällä on aina tehty töitä tavalla, joka nyt yleistyy yhteiskunnassa laajemmin. Motivaation vaikutusten ja sen prosessin tunnistaminen voi auttaa meitä kehittämään toimintaympäristöämme ja rakenteitamme niin, että ne tukevat tuotantotyöntekijöitä paremmin ja auttavat jaksamaan ja innostumaan työstä esittävien taiteiden kentällä jatkossa enenevässä määrin. Työn imun eli draivin vaikutuksen ymmärtäminen ja hyödyntäminen voi olla myös ratkaisevassa roolissa, kun mietimme kestävämpiä tapoja tehdä töitä esittävien

taiteiden alalla. Voisiko meillä olla rakenteita, jotka auttaisivat tekijöitä niin, että sisäisen motivaation ei tarvitsisi aina kasvaa omasta työstä vaan vaihtelevasti motivaatiota voisi ruokkia muu yhteisö, työn tekemisen malli tai toisten auttaminen?

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, joka kumpuaa yksilöä itseään kiinnostavista ja hänen arvostamistaan asioista. Se on merkittävässä roolissa innovatiivisuutta ja luovuutta vaativissa tehtävissä. Sen erottaa ulkoisesta motivaatiosta sen luonne: ulkoinen motivaatio ilmenee reaktiivisesti vastaten tilanteessa ilmeneviin uhkiin. Ulkoisesti motivoitunut henkilö myös pysyttelee usein mukavuusalueella, jossa uuden tuottaminen on haastavaa (Martela ja Jarenko 2015, s. 26–29). Esittävien taiteiden vapaalla kentällä tutkimuksen mukaan tuottajista lähes 85 % kokee työnsä merkittäväksi, mielenkiintoiseksi ja haastavaksi (Juutilainen, 2019, s. 62). Innostunut työntekijä on hyvinvoiva sekä tuottava. Samalla se on kestävämpi tuottavuuden tila kuin stressi. (Martela ja Jarenko 2015, s. 31).

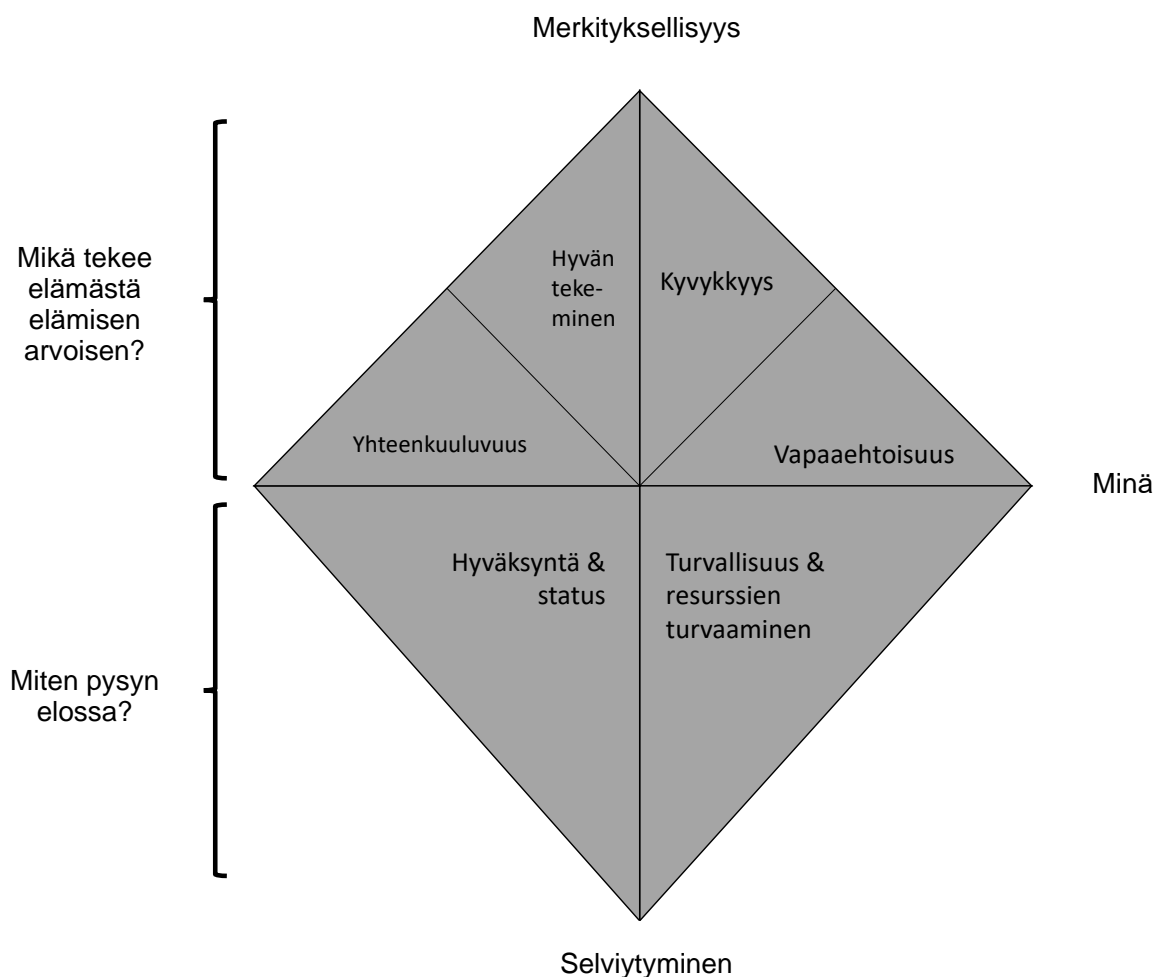
Työtyytyväisyys on yleisesti hyvänä pidetty mittari osoittamaan työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tieteen näkökulmasta työtyytyväisyys on kumminkin ristiriitainen ja vajavainen mittari, jonka näkökulma koetaan kapeaksi. Tyytyväisyys työhön voi olla johdannainen lukuisista eri asioista, eikä siitä voi tulkita suoraan työn sisältöön tai siitä suoriutumiseen liittyviä tekijöitä (Martela ja Jarenko 2015, ss. 37—38).

Työn imun ja työssä onnistumisen ja tekemisen innokkuuden välillä on taas suora yhteys, josta seuraa työn tuottavuus. Työn imua kokevat yksilöt suoriutuvat töistään korkeammin tuloksin ja kokevat kokonaisvaltaisesti parempaa hyvinvointia. Työn imu johtaa tulokselliseen työhön useasta erisyystä. Yhtenä tärkeimmistä on yksinkertainen selitys siitä, että työn imu ohjaa yksilöä käyttämään työhön enemmän energiaa ja resursseja. Innostunut työntekijä on proaktiivinen ja ennakoiva sekä näkee työtehtävänsä ja siihen liittyvän kokonaisuuden laajemmin. Yksilö myös oppii enemmän, nopeammin ja syvemmin, jos oppimista ohjaa sisäiset ajurit. Mielen joustavuus ja luovuus

kukoistavat myönteisten tunteiden keskellä. Innostus avartaa mieltä ja saa meidät avoimemmiksi ja vastaanottavaisemmiksi. Työn imussa olemme myös sinnikkäämpiä, sitkeämpiä ja keskittyneempiä, mikä johtaa sekä hyvään työn tulokseen että tehokkuuteen. Innostunut työntekijä on myös sitoutuneempi ja fyysisesti terveempi. (Martela ja Jarenko 2015, ss. 43—48).

Juutilaisen (2019, s. 85) esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajille tekemän kyselytutkimuksen mukaan yli 65 % vastaajista koki omaa työtään kohtaan työn imua. Lähes 83 % koki työssään myönteisiä tunteita, yli 78 % koki työssään ja elämässään itseluottamusta, yli 80 % toiveikkuutta ja yli 86 % sitkeyden tunteita.

Kestävän tehokkuuden malli löytyy rakentamalla työympäristö, joka ruokkii ja tukee työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio syntyy neljän psykologisen perustarpeen tyydyttämisestä. Perustarpeella tarkoitetaan kokemuksia, jotka ovat välttämättömiä hyvän elämän saavuttamiseksi. Alun perin nämä tarpeet ovat edistäneet yksilön selviytymistä elämässä, mutta ovat ajan kanssa kehittyneet osaksi ihmisen normaalia motivaatiojärjestelmää. Nämä neljä elämän ja myös motivaation kannalta välttämätöntä perustarvetta ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen. (Martela ja Jarenko 2015, s. 53—56). Tämän kestävän tehokkuuden mallin hyödyntäminen esittävän taiteen tuotantotyön tekijöiden työolosuhteiden parantamisen taustalla voi mahdollisesti johtaa hyviin tuloksiin. Yhteenkuuluvuutta ja kyvykkyyttä voi isätä muun kollegayhteisön mukaan ottamisella, uudenlaista sosiaalista infrastruktuurimallia hyödyntäen.



Kuva 4. Motivaatiotimantti (Martela ja Jarenko 2015, s. 55).

Itsensä toteuttaminen pitää sisällään kaksi perustarvetta: vapaaehtoisuuden ja kyvykkyyden. Vapaaehtoisesti toimiva ihminen pääsee työnsä kautta ilmaisemaan itseään ja päättää itse tekemisistään. Työssä ihminen kokee jakavansa yhteisön arvot ja päämäärät. Kyvykkyys ilmenee kokemuksena, että suoriutuu työstään hyvin ja on aikaansaava. Näiden molempien tarpeiden täytyessä yksilö siis kokee voivansa tehdä itselleen tärkeitä ja merkittäviä asioita, ja voimaannuttava virtaavuuden kokemus lisää luovuutta ja innokkuutta eli rikastuttaa sisäistä motivaatiota. Lisäksi yksilö tarvitsee yhteyden kokemista, mikä pitää sisällään toiset kaksi perustarvetta: yhteenkuuluvuuden ja

hyväntekemisen tunteet. Työyhteisössä molemmin puoleinen välittämisen kokemus sekä nähdyksi ja hyväksytyksi tuleminen itsenään rakentaa sisäistä arvostusta ja yhteenkuuluvuutta yhteisön keskuudessa. Tunne hyväntekemisestä, että omalla työllä tuottaa toisille hyvää, aiheuttaa voimakasta merkityksellisyyden tunnetta, sekä lisää myös työntekijän omaa hyvinvointia. On siis tutkitusti todistettu, että näiden neljän psykologisen perustarpeen vaihtelut vaikuttavat vahvasti yksilön hyvinvointiin ja sen muutokseen, ja niillä on suora yhteys draivin eli työn imun, energian, tarmokkuuden ja omistautumisen muodostumisessa. (Martela ja Jarenko 2015, s. 57—63). Voisimmeko näihin ominaisuuksiin tarkentamalla rakentaa toimivampaa työkuultuuria sekä organisaatiokeskeisesti että yhteisöllisesti laajemmin työkentällemme?

5 Kehittämisen prosessin vaiheet ja menetelmät



Kuva 5. Tämän kehittämistyön vaiheet ja prosessin kuvaus Ojasalo yms. (2014) mukailien

Kyseessä on yhteisölähtöinen laadullinen kehitystyö, jonka aineisto kerättiin kahdessa aivoriihiyöpajassa keväällä 2022. Puusan ja Juutin (2020, s.85)

mukaan laadullisessa tutkimuksessa suositaan usein ihmistä tiedon keruun instrumenttina, ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa - niin myös tässäkin työssä. Tämä laadullinen tutkimus keskittyy tuottamaan tietoa rajatun kohderyhmän kautta laajasta aiheesta, joten menetelmävalinta oli luonnollisesti sellainen, jossa informantit pääsivät keskustelemaan monitahoisesti, toinen toistaan kommentoiden ja aiheesta rönsyillen. Tietäen, että kestävä muutos vaatii motivoituneet ja sitoutuneet tekijät, oli selvää, että kehitystyö keskittyy tarkasti rajatun ammattikunnan - esittävien taiteiden tuotantotyön tekijöiden - toimintaedellytysten parantamiseen ja mahdollisimman konkreettisten kehitysehdotusten tavoitteluun.

Aineiston keruu pohjautui tutkimuskysymysten ympärillä uusiin ja yllättäviinkin, totutuista poikkeaviin tapoihin, kutsua tietoa esiin. Ongelman ratkominen oli kiinnostavaa aloittaa katsomalla yhteisesti toivottuun tulevaisuuteen miettimällä yhdessä, mikä olisi tuotannollisen työn tekijöiden kannalta tavoiteltu tulevaisuus - jopa äärimmäinen onnistuminen - ja mitä voimme yhdessä tehdä, jotta pääsisimme sinne. Tästä syystä valitut menetelmät olivat luovia, yhteisölliseen ajatteluun ja jopa unelmointiin kannustavia erilaisia työpajamenetelmiä moninaiselle, kokeneista ammattilaisista koostuvalle ryhmälle. Aiheen ajankohtaisuuden ja henkilökohtaisuuden takia, tähtäimenä henkisesti turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, työpajojen määrä rajoitettiin kahteen ja osallistujamäärä pidettiin kompaktina tiedostaen, että tämä rajaa myös mahdollisesti työn esille tuomia aiheita ja näkökulmia lukumäärällisesti matalammalle, kuin mahdollisesti laajempi joukko osallistujia voisi tarjota. Tutkimuksen laadun ja toteutustavan kannalta valittu työtapa koettiin kumminkin perustelluksi ja sen koettiin tuottavan laadullisesti toivottuja tuloksia.

Järjestin kaksi työpajaa samalle osallistujaporukalle. Työpajat olivat yhdistelmä aivoriitä sekä ryhmähaastattelua, koska molemmissa menetelmissä on tarkoitus antaa ääni ryhmälle sekä ideoida uutta. Tämänkaltaisen yhteisöllinen kehittäminen vapaan kentän tuottajien keskuudessa ei ole tyypillinen tapa toimia. Kaikki paikalla olevat tuottajat sanoivat, että ovat osallistuneet erilaisiin hankkeisiin ja tuottajille suunnattuihin tapahtumiin, mutteivät ole ikinä ennen

olleet kutsuttuina yhdessä pohtimaan omaa työtä ja työkenttää ja sen kehittämistä vastaavalla tavalla. Paikalla olijat olivat kaikki pitkän linjan kokeneita ammattilaisia, eri mittaisilla työurilla 7 vuoden työkokemuksesta yli 20 vuoden työkokemukseen. Kaikki osallistujat eivät etukäteen tunteneet toisiaan. Ryhmässä oli kumminkin henkilöitä, jotka olivat tehneet eri kokoonpanoissa ja organisaatioissa töitä yhdessä, eli tunsivat toisensa verrattain hyvin.

Työpajojen järjestämisen keskiössä oli psykologisen turvallisuuden rakentaminen, sekä luottamuksen ja turvallisen jakamisen ilmapiiriin kehittäminen. Lisäksi aineistonkeruun muodon takia (uusi ryhmä, kentälle epätyypillinen tapa kokoontua) valikoitui myös sisäisen motivaation ja yhteisöohjautuvuuden tutkiminen. Tavoitteena oli, että fasilitoin ja pohjustan työpajat, mutta toimin niissä mahdollisimman tasavertaisena muihin osallistujiin nähden, eli ns. demokraattinen asetelma työpajan roolituksessa.

Tavoitteena oli keskittyä tulevan kehittämiseen, ennakkointiin ja kollektiiviseen unelmointiin olosuhteista marisemisen sijaan. Työhyvinvoinnin puuttumisesta ja huonoista työoloista on tutkimusta, mutta ratkaisuehdotuksia siihen, miten toimisimme jatkossa, on esitetty julkisesti vähemmän. Aineistonkeruun tavoitteena oli siis tuottaa ajatuksia ja oivalluksia siitä, miten tuottajat haluaisivat itse ratkoa vallalla olevia ongelmia ja parantaa kentän työolosuhteita.

Tavoitteena oli myös kokeilla jotakin uutta, uuden porukan kesken. Kaikki osallistujat olivat valikoituneet tietyn asettamani kriteeristön mukaan. Kriteerinä oli, että jokainen osallistuja tekee työtä tuotannon ammattilaisena, omaa työkokemusta alalta ja on viime aikoina tehnyt töitä vapaalla esittävien taiteiden kentällä operatiivisessa roolissa.

Työpajat pidettiin 29.4. ja 2.6.2022 Arts Management Helsingin toimistossa Iso Roobertinkadulla Helsingissä. Paikalla oli ensimmäisellä kerralla itseni lisäksi 5 osallistujaa ja toisella kerralla 7 osallistujaa. Työpajoja ennen kerättiin suostumus tutkimukseen sekä materiaalin tallentamiseen tätä työtä varten. Materiaali luvattiin anonymisoida ennen analysointia, eli poistaa materiaalista

kaikki sellainen tieto, joka voisi johtaa informanttien henkilöllisyyden tunnistamiseen. Tämä valinta tehtiin sen takia, että työssä haluttiin keskittyä itse asioihin, ongelmien ratkaisuehdotuksiin ja aiheeseen, sekä luoda luottamusta ja rauhaa työpajahetkiin, jotta jokainen uskaltaa puhua ilman, että pelkää sanomisiensa puolesta, sekä henkilöityvänsä jonkun kommentin tai ajatuksen taakse.

Työpajoja suunnitellessa tein lisäksi myös taustatutkimusta tutustumalla kansainvälisessä kontekstissa erilaisiin esittävien taiteiden tuottajia yhteen kokoaviin ja tukeviin organismeihin. Perehdyin eniten Iso-Britanniassa toimivaan Producer's Gatheringiin, josta kutsuin myös vieraan meille osaksi toista työpajaa kertomaan heidän kokemuksistaan sekä toimintatavoistaan. Jos olisin tehnyt tämän työn pelkästään yhteisön rakentamisen näkökulmasta, olisin benchmarkannut nämä kohteet, mutta tässä työssä vain tarkempi tutustuminen oli riittävää työn laavamman rajauksen takia.

5.1 Sovellus toimintatutkimuksesta ja yhteisöllinen kehittämisen rakenne

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on tarkennettu laajemmasta esittävien taiteiden kenttää koskevasta ongelmasta: tuottajapulasta. Yksittäisen organisaation toimintamallien tai muiden tuottajuuden ongelmien korjaaminen ei muuta sitä, kuinka koko kentän rakenne toimii, ja että lähes organisaatiosta tai työskentelyn muodosta riippumatta tuottajat tekevät töitä yksin tai kokevat muuten ammatillista yksinäisyyttä työssään. Vapaalla kentällä tuottajan työparina on usein työryhmää johtava taiteilija ja tuottaja on todennäköisesti ryhmän ainut tuotantoa, hallintoa ja viestintää tekevä henkilö (Teatterin tiedotuskeskus, 2014, s. 12). Halusin lähteä tässä työssä konkreettisesti etsimään ratkaisuja ja ehdotuksia toimia tulevaisuudessa toisin koskien tätä laajaa ongelmaa. Lähestynkin sitä tuomalla tuottajat yhteen. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miten parantaa esittävien taiteiden tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä vapaalla taidekentällä? Millaiset asiat haastavat tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä? Miten yhteisöllisyyden rakentaminen auttaisi

vahvistamaan tuotannollisen työn tekijöitä esittävien taiteiden vapaalla kentällä?
Miten vahvistaa tuottajien sisäistä motivaatiota kohti oman työn parempia toimintaedellytyksiä?

Ojasalon yms. (2014) mukaan toimintatutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Se on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä, ja saamaan aikaan rakentamaan muutosta. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten tutkimuksen kohteena olevat asiat tai toiminnot voisivat kehittyä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena toimintatutkimuksessa ovat muun muassa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne.

Ongelmakeskeisyyden lisäksi toimintatutkimuksen piirteisiin kuuluu tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijana muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Toimintatutkimuksella pyritään todellisuuden muuttamiseen, mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. Toimintatutkimuksissa on muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta, ja on varauduttava siihen, että muutos voi olla aivan toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Se soveltuu hyvin sekä sosiaalisten ja työkäytäntöjen että -menetelmien kehittämistyöhön. (Ojasalo yms. 2014, ss. 11–13).

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi lähestymistavaksi. Menetelmiä pohdittaessa on huomioitava, että kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, joten myös menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohteena olevien toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin myös kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta. Tutkimusaineisto on mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskusteluissa, aivoriihi työskentelyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. Havainnointia pidetään ehkä yhtenä tehokkaimmista aineistonkeruutavoista toimintatutkimuksessa. (Ojasalo yms. 2014, s. 61)

Tässä opinnäytetyössä kehitän selkeästi yksittäistä uutta toiminnan muotoa enkä pyri yleismaailmallisen, toistettavan rakenteen tai mallin perustamiseen, vaikka lopullinen työ voikin toimia esimerkkinä myös tulevaisuudessa jollekin toiselle prosessille samalla tai eri taiteenalalla. Olen itse kehittäjänä vahvasti kiinni tutkimuksen aiheesta sekä toimintaympäristössä, joten osallisuuteni näkyy sekä tämän tutkimuksen prosessissa että tuloksissa. Tämä kehittämistyö soveltaa vahvasti toimintatutkimuksesta, mutta ei noudata tai täytä täysin toimintatutkimuksen muotoa ja piirteitä.

Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkimukseen osallistuvat asiantuntijat ovat aktiivisia toimijoita, jotka tässä toimintatutkimuksessa muodostavat ryhmän, jonka tarkoitus on kartoittaa ryhmän toiminnan lähtökohdat, tarpeet ja niiden tultua esiin halutessaan sitoutua toimintaan myös jatkossa yhdessä. Nämä toimintatutkimuksen luontaiset piirteet sekä työn tavoite ohjaa yhdessä valittuja tiedonkeruumenetelmiä, jotka esittelen seuraavassa luvussa tarkemmin.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmää valitessani yhteisölliset ideointimenetelmät olivat alusta saakka työn muodon, oman kiinnostuksen kohteideni sekä tutkimuksen ongelman asettelun takia perusteltuja. Työn tarkoituksena on sukeltaa suoraan kohti jotakin uutta, jonka muotoa tai mallia emme vielä tiedä, ja aineistonkeruussa tämä toisintui valitsemalla aineistonkeruun toteutuksiin yhteisöllisiä, osallistavia ja innovatiivisia tapoja herätellä tietoa esiin. Luovan ongelmanratkaisun prosessit ovat usein aaltoilevia ja innovaatioiden syntyminen vaatii turvallista ja avointa ympäristöä, jossa ilmapiiri on kannustava eikä tuotteliaisuuden tarvitse olla tasaista tai varmaa. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on runsaasti ja niitä yhdistää pyrkimys ajattelun rajoitteiden poistamisesta, ideoiden jakamisesta kollektiivisesti sekä muiden ideoiden kehittämisestä yhdessä eteenpäin. (Ojasalo yms. 2014, ss. 158–160).

Tutkimusmenetelmäksi valitsin aivoriihityöpajat ryhmäkeskustelun periaatteilla maustettuna, joita sovelsin, modifioin ja järjestin kutsumilleni alan kokeneille

kollegoille. Alla kerron menetelmästä sekä siitä, miten olen sitä käyttänyt osana tätä työtä enemmän.

5.3 Aivoriihi menetelmänä

Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun perusmenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihitilanteessa ryhmä pyrkii ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihi alkaa tavoitteiden määrittelyllä. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ajatuksia ei tarvitse perustella eikä niitä kritisoida. Ideat kirjataan ylös pyrkimyksenä kehittää niitä. Vasta aivoriihen loppuvaiheessa otetaan aikaa syntyneiden ideoiden tarkastelulle, jossa niitä arvioidaan kriittisesti. Aivoriihessä on tärkeää pyrkiä rakentamaan toimivan kokoisia pienryhmiä, joissa otetaan huomioon kunkin osallistujan osallisuus sekä ryhmän koon vaikutus sen toimintaan. Fasilitaattorilla on tärkeä rooli mahdollistaa avoin keskustelu, juoksuuttaa tarvittaessa keskustelua eteenpäin tai pysähtyä olennaisen äärelle ja antaa tilaa keskustelulle. Ryhmän koolla on merkitystä, jotta kaikilla on mahdollisuus osallistua eikä kukaan jää ryhmän ulkopuolelle.

Aivoriihen perussäännöt:

- älä arvioi tai tuomitse ideoita.
- kannustamme villien ja liioiteltuja ideoiden keksimistä.
- määrä on tärkeämpää kuin laatu.
- kehitä muiden ideoita.
- jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas.

(Ojasalo yms. 2014 ss. 160–163)

Tässä prosessissa käytössä oli sovelletusti aivoriihityöskentelyä ja erilaisia luovia menetelmiä, joilla herätellä ajatuksia pois totutusta.

Molempien työpajojen käsikirjoitusten yksinkertaiset versiot ovat työn liitteenä.

5.3.1 Tulevaisuustaaajuus-työpaja 29.4.2022

Järjestin kaksi erillistä työpajaa 29.4.2022 ja 2.6.2022 Arts Management Helsingin toimistolla Helsingissä. Ensimmäinen työpaja oli Sitran Tulevaisuustaaajuus-työpaja, jonka olin muokannut sopivaksi esittävien taiteiden kontekstiin - kohderyhmänä tuottajat - aivoriihen perussääntöjä soveltaen. Paikalla oli 5 juuri tätä tarkoitusta varten kutsuttua esittävien taiteiden tuottajaa, jotka tuntevat vapaan taidekentän erityispiirteet ja toimintaympäristön hyvin. Kaikki tuottajat eivät ennestään tunteneet toisiaan. Tuottajat edustivat oman nykyisen positionsa, työkokemuksensa ja historiansa sekä uravaiheensa takia erilaisia näkökulmia. Kaikilla on koulutus toimia tuottajana. Työpajan idea oli aloittaa prosessi positiivisen rakentavasti, tulevaisuuteen katsoen.

Työpaja eteni tarkan käsikirjoituksen mukaan ja kesti kolme tuntia. Kiinnitin paljon työpajan valmistelussa sekä paikan päällä huomiota psykologisen turvallisuuden rakentamiseen oman koolle kutsujan ja fasilitaattorin roolini kautta. Koin vahvaa vastuuta siitä, että olin kutsunut koolle kollegajoukon, joka kokoontui tällä tavalla ensimmäistä kertaa keskustelemaan ja jakamaan itselleen tärkeistä ja henkilökohtaisistakin aiheista. Tiesin, että kaikki eivät tunne ennalta toisiaan, mikä tietenkin lisäsi tilanteen sensitiivisyyttä.

Olin kirjoittanut työpajakäsikirjoituksen itse pohjautuen Sitran valmiiseen materiaaliin ja ymmärrykseeni aivoriihen rakenteesta. Tavoitteena oli aloittaa radikaalisti: kollektiivisesti unelmoimalla paremmasta tulevaisuudesta. Valittu työtapa oli hyvä suhteessa työn teoreettiseen kehykseen sekä tavoitteeseen kerätä laajasti materiaalia siitä, miten esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajat näkevät kentän tilanteen ja kehityksen tarpeet, ja miten he hahmottavat oman roolinsa osana sitä. Työpajan materiaali ja tehtävät raamittivat keskustelua sopivasti, toivat uusia näkökulmia ja herättelivät keskusteluun, jonka tulokset olivat odotetusti rikkaita. Menetelmän huono puoli oli keskustelun hallitsemattomuus pienryhmätyöskentelyn osalta. Ryhmätilanteissa keskustelua pystyi halutessaan hyvin ohjaamaan, mutta luonnollisesti pienryhmissä työskennellessä en pystynyt olemaan kuulolla kuin yhdessä ryhmässä

kerrallaan, mikä aiheutti sen, etten voinut oikaista, jos keskustelu karkasi ohi asian. Toisaalta tavoitteeni oli saada kuulla ja tallentaa esittämistäni kysymyksistä ja haasteista ajatuksia mahdollisimman laajasti, joten en lähtökohtaisesti halunnutkaan ohjata keskustelua tarkkaan ennalta ohjatusti. Tämän kaltainen työskentely siis mahdollisti hyvässä ja huonossa aiheiden ympärillä rönsyilyn.

5.3.2 Kollektiivinen ongelmanratkaisu -työpaja 2.6.2022

Toinen aivoriihityöpaja ei noudatellut mitään valmista kaavaa, vaan rakensin sen kokonaisuuden ensimmäisen työpajan materiaalin ja alustavien tulosten pohjalta. Tavoitteena oli yhteinen ongelmanratkaisu ja hieman ensimmäistä työpajaa konkreettisemmat lopputulokset. Paikalla oli lisäksi 7 kokenutta, eri ikäistä ja eri uran vaiheissa olevaa ammattituottajaa, joista 5 oli osallistujina jo ensimmäisessä työpajassa. Samoin kuin ensimmäisessä työpajassa, kiinnitin paljon sekä valmistelussa että paikan päällä huomiota psykologisen turvallisuuden rakentamiseen oman koolle kutsujan ja fasilitaattorin roolini kautta. Tässä työpajassa huomionarvoista oli myös se, että kaksi osallistujaa olivat uusia eivätkä näin ollen tunteneet toisia osallistujia ensimmäisen työpajan pohjalta.

Työpaja eteni tarkan käsikirjoituksen mukaan ja kesti kolme tuntia. Kutsuin työpajaan vieraaksi Isosta Britanniaasta Sally Rosen, Producer's Gathering -alustan perustajan ja tämän vuoden vastaavan tuottajan. Hän antoi meille etä-inspiraatiopuheenvuoron siitä, miten heidän alustansa on saanut alkunsa ja kuinka se toimii tänä päivänä. Tämän lisäksi teimme kolme erilaista aivoriihiharjoitetta sekä yhden intervention ajattelun herättämiseksi.

Tallensin työpajat kahdella eri audiotallentimella ja valokuvasin työpajassa syntyneet materiaalit. Keräsin myös työpajaosallistujilta kaiken fyysisesti tuotetun materiaalin analyysiä varten talteen. Ohjeistin työpajan osallistujat mahdollisuuksien mukaan keskustelemaan anonymisti, tiedostaen, että tulen anonymisoimaan työpajamateriaalit analyysivaihetta varten. Kaikki osallistujat

informoitiin etukäteen sähköpostilla siitä, että kyseessä oleva työpaja on osa opinnäytetyötäni. Lisäksi keräsin kaikilta osallistujilta luvan materiaalin taltioimiseen kirjallisena sekä tarjosin luettavaksi työtä varten laatimani tietoturvaselosteen.

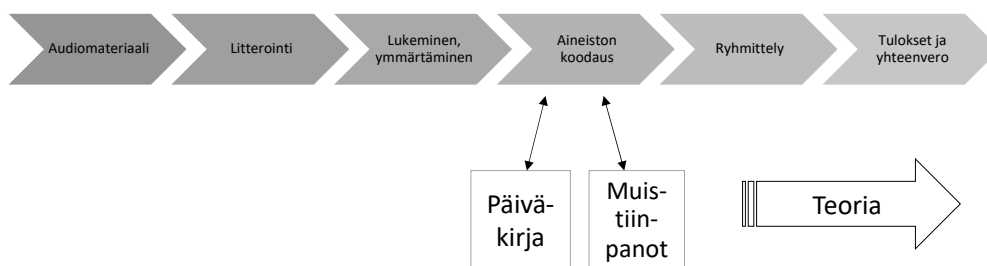
Audiotallentaminen oli hyvin valittu tallentamisen muoto, ja kaksi eri tallenninta mahdollisti pienryhmätyöskentelyissä molempien ryhmien materiaalin tallentamisen erikseen, mikä taas mahdollisti kaiken materiaalin tuomisen analyysiin mukaan ilman katkoja nauhoituksessa. Kahta audiolähdettä purkaessa sai myös toisenlaisen kosketuksen työpajan toiminnan kaareen, kun keskusteluja pystyi kuuntelemaan kahden eri ryhmän liikkumisen ja perspektiivin mukaan. Tämä ei sinänsä tuonut materiaaliin mitään lisää, mutta lisäsi tilanteen luonteikkuuden tuntua, mikä auttoi muistamaan hetket paremmin.

5.4 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy suoraan aineiston hankintaan ja analyysi alkaa käytännössä jo aineistonkeruun yhteydessä tutkijan ollessa elimellinen osa aineistonhankinnassa käytettyjä menetelmiä. Tutkijan esiymmärryksen vaikuttaessa aina työhön on tärkeää pyrkiä tunnistamaan se, sekä oman ymmärryksen ja uskomusten luonne. (Puusa & Juuti, 2020 s. 143)

Tämä opinnäytetyö on yhteisö- ja aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, joka noudattelee melko perinteistä laadullisen tutkimuksen kaavaa sisältöanalyysistä, analyysin ja synteessin suhteesta. Yksinkertaistetusti kuvattuna kerätty aineisto on aluksi pilkottu osiin, jonka jälkeen siitä on tehty synteesejä ja koottu uudelleen tuloksiksi ja johtopäätöksiksi. Puusan mukaan (2020, s. 149) sisältöanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto niin, että se on tiivis ja selkeä, joka auttaa luomaan rikkaasta ja hajanaisesta aineistosta johtopäätöksiä tuottavaa kokonaisuutta.

Analyysin prosessi



Kuva 7. Tämän työn analyysin prosessi kuvattuna

Tämän opinnäytetyön analyysivaiheessa käsittelin aluksi nauhoitetun audiomateriaalin litteroimalla sen tekstimuotoon. Analyysi rakentui koodaamalla, luokittelemalla ja tulkitsemalla hankittua ja litteroitua aineistoa.

Työpajanauhoitusten litterointien lisäksi kuljetin analyysin mukana omaa työpäiväkirjaani sekä muistiinpanojani, jotka tukivat mielenkiintoisella tavalla materiaalin analyysiä tuomalla esiin havaintoja ja tulkintoja, joita olin tehnyt prosessin edetessä. Osa analyysin tuloksista oli ollut nähtävissä jo melko varhaisessa vaiheessa, mutta ilman aineiston täysimittaista keruuta ja analyysiä ei tuloksista olisi saanut niin monipuolista tai laajaa ymmärrystä, kuin mitä nyt syvällisemmällä tarkastelulla sain.

Analyysiprosessini eteni melko pragmaattisesti. Luin aineiston useita kertoja läpi niin, että ensimmäisillä kerroilla vain luin litteroitua raakatekstiä sen kummemmin miettimättä tai merkkäämättä mitään. Tavoitteenani oli oppia tuntemaan materiaali sen verran hyvin, että tiesin mitä se pitää sisällään sekä ymmärsin mitä aineistoni sanoo. Seuraavalla kierroksella ryhdyin tekemään materiaaliin muistiinpanoja - koodeja. Merkitsin vastausten samankaltaisuuksia, teemoja, ideoita ja aiheita, jotka toistuivat tai jotka tuntuivat merkittäviltä suhteessa tutkimuskysymyksiin, jotta koodauksen jälkeinen ryhmittely olisi jouhevampaa. Aineiston ollessa kohtuullisen laajuinen oli myös muutaman lukukerran jälkeen helpohkoa ruveta muistamaan yhtäläisyyksiä ja näin

kertaamaan materiaalia tehokkaasti sekä löytää aineistosta olennainen. Kävin aineistoa läpi hyvin yksinkertaisella menetelmällä, jossa apunani oli muistivihko ja kymmenkunta eriväristä yliviivaustussia koodaamista varten. Tapani käsitellä ja ymmärtää tietoa on usein hyvin konkreettinen ja pyrin systemaattisuuteen, vaikka kiinnitin huomiota siihen, että menetelmäni yksinkertaisuudesta huolimatta materiaali jalostui hyvin moninaiseksi ja sen tulkinta vaatii ymmärrystä tutkittavan aiheen toimintaympäristöstä ja -tavoista. Tämä sai minut pohtimaan laadullisen aineistoni tarkistettavuutta, mutta ymmärrykseni mukaan toimin oikein ja aineiston käsittelyn moninaisuus kuuluu usein osaksi laadullisen aineiston analyysiä.

Käsitellessäni aineistoa kirjoitin aineiston marginaaliin huomioita, piirsin lukuisia ajatuskarttoja ja yhdistin löytämäni hahmottelemalla rihmastoja paperille. Tässä vaiheessa ryhdyin kuljettamaan myös tiukemmin teoriaa mukani, lukemaan uudelleen ja uudenlaisia teoksia viitekehukseeni liittyen ja testaamaan hiljalleen sitä, kuinka valitsemani teoria jaksaa kulkea aineiston mukana työssäni. Tämä vaihe oli rikas ja toi myös teoriaosastani uusia puolia ja painotuksia esiin sekä ilokseni huomasiin, että hieman kokeellisesti valitsemani teoria toimii haluamallani tavalla osana työtä myös aineiston analyysivaiheessa.

Aineiston analyysi oli hitaampi ja moninaisempi prosessi mitä odotin, mutta ajankäyttö ja vaivannäkö tuntui tarpeelliselta ja osoitti merkityksellisyytensä viimeistään analyysiprosessin viimeisessä vaiheessa, jossa ryhdyin vastaamaan aineiston avulla tutkimuskysymyksiini ikään kuin testaten sitä mitä olen kysynyt ja millaisia vastauksia olen luovilla menetelmilläni saanut.

5.5 Oma rooli työssä

Työn tekeminen oli haastavaa, kiinnostavaa ja eritoten innostavaa. Työn aihe on lähellä omaa ammattiani sekä mielenkiinnon kohteitani, joten koin vahvaa sitoutuneisuutta ja läheisyyttä työn aihepiirin kanssa sekä valitsin itselleni kiinnostavia tapoja kerätä aineistoa. Koen asemani vakiintuneeksi omassa

toimintaympäristössäni sekä laajemmin kotimaisella esittävien taiteiden kentällä jo yli 10 vuotta kestäneen ja edelleen jatkuvan työurani takia.

Toimin aineiston keruussa fasilitaattorina ja mahdollistajana. Työpajoihin kutsuin arvostamiani, sekä ennestään eritavoin tuntemiani kollegoja, joiden kanssa minulla on kunnioittava, tasavertainen ammattisuhde. Pohjustin työpajat olemassa olevaan tietoon nojaten, mutta omasta tulokulmastani, yleisenä pitämäni tietoa laventaen on väistämätöntä, että hiljainen tietoni, asenteeni ja persoonani on myös vaikuttanut siihen, miten fasilitoin ja miten olen pohjustanut aineiston keruun. Sain kehuja fasilitaattorina toimimisesta ja turvallisesta työympäristöstä, joka on varmasti osaltaan vaikuttanut tilanteen luonteeseen.

Työpajatyöskentelyssä pohjustuksien ulkopuolella kävin keskustelua osana ryhmää, mutta pyrin enemmänkin kysymään lisäkysymyksiä tai sitoutumaan edelliseen keskustelijaan enkä osallistunut itse tehtävien tekemiseen. Näin ollen tulokset ovat tulleet itsenäisesti ryhmän kesken työskennellessä ilman osallisuuttani suoraan aineiston synnyttämiseen. Kumminkin kuten edellä on todettu, muilla lähtökohdilla on varmasti ollut vaikutusta siihen, minkä sävyisiä tuloksia on syntynyt.

Osallistavuus ja osallistumisen systemaattinen huomiointi oli prosessissa tärkeä valinta. Olennainen osa työn materiaalin keruuta oli psykologisen turvallisuuden vaaliminen, työpajafasilitointi pehmeästi osallistaen, Osallisuuteen ja työpajoihin virittäytymiseen nähtiin siis paljon vaivaa - turvallisuus oli aineiston keruussa arvo.

Analyysin tekeminen oli haastavaa sen takia, että työn aihe, menetelmät, osallistuvat ihmiset sekä käytössä oleva teoriapohja ovat kaikki lähellä tietotaitoni ydintä sekä omia intressejäni. Paikoitellen oli haastavaa tunnistaa omat ennako-odotukset ja oletukset sekä tutkia jokaista löydöstä huolellisesti ennen laajemman yleistyksen tai aineiston sisäisen vertailun tekemistä. Useiden eri näkökulmien juoksuttaminen tuntui myös paikoitellen vaikealta. Koen kumminkin, että osaamiseni alalla ja aiheen ympärillä lopulta oli enemmän

avuksi ja hyödyksi kuin työtä vastaan. Koko työn halki pyrin siihen, että suhtaudun aineistoon avoimesti ja uteliaasti, vaikka tiedostankin yllä mainitut lähtökohdat ja niiden tuoman painon selkeästi.

6 Tulokset

Analysoituani aivorihiissä syntyneet materiaalit, löysin aineistosta useita tutkimuskysymyksiini linkittyviä aiheita. Seuraavaksi puran tuloksia vastaten samalla tutkimuskysymyksiini.

6.1 Miten parantaa esittävien taiteiden tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä vapaalla taidekentällä?

Kysymys on laajuudessaan ja yleisyydessään haastava. Esittävien taiteiden vapaan kentän toimintaedellytyksiin vaikuttaa useat eri rakenteet niin taidealalla kun yhteiskunnassa, ja toimijoiden ollessa keskinäisriippuvaisia toisistaan ei haasteita tarkasteltaessa vapaata kenttää voi irrottaa kokonaisuudesta erilliseksi (Pekkarinen yms, 2022, s. 6). Toimintaedellytysten parantamiseen liittyy vahvasti niin tietotaidon, osaamisen, kyvykkyyden kuin terveydenkin kysymykset, ja vapaalla kentällä kaikkeen liittyy resurssien - varsinkin taloudellisten resurssien - niukkuus. Tuotannollinen työ pitää sisällään taidealasta riippumatta tietyt tuotannollisen prosessin pääpiirteet on sitten kyse teos-, hanke-, festivaali- tai tapahtumatuotannosta joitain mainitakseni. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi projektisuunnittelu, ennakkotuotanto, operatiivisen tuotannon juoksutus, taloushallinto ja sisäinen sekä ulkoinen viestintä. Perusominaisuuksien lisäksi kullakin taiteen alalla on vielä omat alakohtaiset ominaisuutensa. Taloudellisten resurssien ollessa tiukassa nousee tarve karsia työtehtäviä ja tehostaa prosesseja. Useasti ymmärretään, että lopulta valinta kohdistuu siihen, tehdäänkö tuotantoa ollenkaan. Tuotannollisten perusraamien ollessa aina melko samankaltaiset yksittäisten tehtävien poistaminen todennäköisesti enemmän halvaannuttaa kokonaisuutta sen sijaan, että se saisi aikaan halutun tuloksen eli resurssien lisääntymisen. Jos tuotanto päätetään toteuttaa, on sen piirissä olevia tuotannollisia perustehtäviä todella haastava

karsia ilman, että tuotannon perusolemus ja ydintehtävä kärsii merkittävästi. Tämän ymmärryksen kautta sukellaan siihen laajaan rakenteelliseen perusongelmaan, joka vaivaa esittävien taiteiden tuotannollista työtä: suurin osa tuotannoista on joko rajoilla tai jo lähtökohtaisesti liikaa niille resursseille, joita kentällä on. Suuri osa työstä joka esittävien taiteiden vapaalla kentällä tehdään nojaa jollain tapaa vapaaehtoisuuteen ja ilmaiseen työhön, haluan tehdä juuri kyseessä olevaa työtä tai mahdollisuuteen resursoida työhön jotakin muuta kautta. Tästä seuraa paljon eri kokoisia ongelmia, joita on helpompi tunnistaa kuin ratkaista.

Yksi ratkaisu voi olla uudenlainen yhteistoiminta, resurssien laajamittainen jakaminen ja yhteistyö esittävän taiteen kentän toimijoiden välillä. Rakenteellinen muutos ajattelumalleihin, toimintatapoihin ja prosesseihin vaatii kumminkin yhtäläillä resursseja sekä kentälle täysin uudenlaista avoimuutta ja radikaalia jakamisen kulttuuria. Jatkan vastaamista tämänkin kappaleen kysymykseen osana seuraavia kappaleita tulosten linkittyessä orgaanisesti toisiinsa.

6.2 Millaiset asiat haastavat tuotannollisen työn tekijöiden toimintaedellytyksiä?

6.2.1 Esittävien taiteiden tuottajien koulutus ajassa

Tuottajakoulutus ja sen kehittyminen ajassa nousi vahvasti esiin materiaalissa. Molemmissa aivoriihissä käsiteltiin eri kulmista sitä, miten tuottajien koulutus voisi kehittyä ja miten tärkeää olisi, että jo koulutuksen aikana tuottajat olisivat lähempänä muita taidealan sisällöntuottajia. Molemmissa aivoriihissä tuotiin keskusteluun useita näkökulmia millainen vaikutus voisi olla, jos tuottajakoulutusta olisi mahdollista saada Taideyliopiston sisällä alemman korkeakoulututkinnon alusta saakka samoin kuin esittävien taiteiden kentällä koulutetaan muutenkin iso osa taiteilijoista ja tekijöistä Teatterikorkeakoulussa. Ajatus tuottaja- ja taidekoulutuksen lähentämisestä tulee esiin jo Katri Naukkarisen pro gradu -tutkielmassa, jossa pohditaan haasteita ja tuottajan

roolia taiteilijan työparina ja osana työryhmätyöskentelyä esittävien taiteiden kentällä (Naukkarinen 2018, s. 66).

Lisäksi keskustelussa nousi ajatus tuottajien erikoistumisesta koulutuksen aikana. Tuottajakoulutusta verrattiin lääkäriopintoihin, joissa voi valita erikoistumisen suunnan aina yleislääketieteestä alkaen hyvin tarkkarajaiseen osaamiseen saakka. Erikoistumisen mahdollisuutta pidettiin merkittävänä mahdollisuutena, joka voisi mahdollistaa alan kiinnostavuuden ja houkuttelevuuden tulevaisuudessa ja tehdä esittävien taiteiden tuottajuudesta kiinnostavan uravalinnan nuorille ammattilaisille. Erikoistumisen tarvetta tukee myös ajatus alan eristyneisyydestä ja sen vähentämisestä: esittävien taiteiden ja tuotannon paremmasta integraatiosta osaksi muuta yhteiskuntaa koulutuksen kautta. Keskustelussa kummunneen ehdotuksen mukaan alan koulutus voisi tähdätä erikoistumiseen perusopintojen jälkeen, ja opintoja voisi laajentaa tuotantoa tukevilla koulutusaloilla esimerkiksi talouden tai viestinnän osalta. Lisäksi keskustelussa nousi esille työssäoppimisen mahdollisuus oman kontekstin ulkopuolella osana opintoja, ikään kuin tarkempaa strategisena suuntana osana tavoitetta, jossa esittävien taiteiden kentälle suuntautuvat opiskelijat saisivat työelämässä tarvittavia oppeja muilta aloilta ennen kentälle töihin tuloa tai sen aikana. Jos verkostoituminen taiteilijoihin tapahtuisi linkittyneenä arkipäiväiseen opiskeluun ja luonnostaan, ei työharjoittelua tarvitsisi käyttää siihen vaan enneminkin jonkun uuden alan tai spesifin osaamisen hankkimiseen.

6.2.2 Tuottajan työnkuva ennen ja nyt

Alla oleva kuva esittää rinnakkain aiemmin esille tuodut tuottajan työnkuvaan ja osaamiseen liitetyn kirjon suhteessa aineiston keruun yhteydessä tuottajien itse sanallistamaan koontiin taidoista ja ominaisuuksista, joita he kokevat tarvitseensa menestyäkseen työssään eri uran vaihessa tähän päivään saakka.

Tuottajan työnkuvan vaatimukset aivorihiaineiston pohjalta	
<u>Tuottajan osaamisesta ja työnkuvasta sanottua</u> Apurahojen hakeminen ja raportointi budjetointi Taloushallinto Tiedotus ja markkinointi Myynti Henkilöstö-, talous-, yhdistys- ja muu hallinto Operatiivinen työ ja käytännön järjestelyt tuotantojen suunnittelu Tilastointi Sisäinen ja ulkoinen viestintä ja yhteydenpito Aikataulutus Produktion koordinointi Hankkeet Tapahtumat ja niiden suunnittelu Erilaiset kehittämistehtävät	<u>Tuottajan taidot ja ominaisuudet, joita he ovat tarvinneet tähän saakka urallaan tai joista on ollut heille eniten hyötyä (aineiston pohjalta)</u> Uteliaisuus Uskallus sanoa ei / asettaa rajoja - uskallus sanoa joo ja tarttua kiinnostavaan mahdollisuuteen Unelmointi Kirjoittamisen taito Rahan ja ajan hahmottamisen taito Oppimiskyky, taito soveltaa oppimaansa Tiedon hakemisen taito / taipumus ottaa selvää asioista Proaktiivinen asenne Verkosto ja vuorovaikutustaidot Alaspesifi osaaminen: sisällöllinen ymmärrys, toimintaympäristön tuntemus Empatia "People skills" ja kommunikointitaidot Herkkyyks Sitkeys Koulutus Hallinto- ja kulttuuripoliittinen osaaminen Intuitio Muutoksen sietokyky, epämääräisyyden sietokyky Huumorintaju, positiivinen suhtautuminen vaikeisiin asioihin Taito tehdä ja tarttua toimeen Kokonaisuuden hahmottamisen taito Syvä ymmärrys taiteellisen työn luonteesta Kyky ja halu ratkoa ongelmatilanteita Osaamisen sanallistaminen Sunteellisuuksien hahmottaminen Priorisointi Oman työn ja osaamisen arvostaminen Asenne

Kuva 7. Tuottajan työnkuvan moninaisuus aiemmin tiedetyn ja aineistosta löytyneen pohjalta

Koulutuksen yhteydessä aivorihiässä nostettiin myös tärkeäksi tuottajan työnkuva ja sen muuttuminen ajassa. Kuva tuottajasta ja tarvittavasta osaamisesta on muuttunut kulttuurituotannon koulutusohjelman alkamisesta vuosituhannen alussa. Aiemmin vaalittiin kuvaa ammattilaisesta, joka suvereenisti taitaa kaikki tuotantotyön osa-alueet väsymättömästi, tarmokkaasti ja proaktiivisesti muun työryhmän rakentaessa prosessin taiteellista sisältöä. Aivorihiien avulla kerätyssä materiaalissa yksi tärkeimmistä löydöksistä liittyy tämän tuottajakuvan purkamiseen. Tuottajat kokevat, että ajatus yhdestä kaikkivoivasta moniosaajatuottajasta on tullut päätökseen ja on aika ryhtyä koulutuksesta lähtien vaalimaan kuvaa ammattiosaajista ja asiantuntijoista, joita kannustetaan sanallistamaan omat vahvuudet ja kehittymään niissä. Oman osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden löytämisestä, erikoistumisesta ja elinikäisen oppimisen ajatuksesta löytyy avaimet esittävien taiteiden kentän tuottajuuden arvostuksen nousuun ja se tekee vapaan kentän tuottajuudesta mahdollisen ja kiinnostavan uravalinnan tulevaisuudessa. Erikoistuminen koettiin myös mahdollisuutena tulevaisuudessa työskennellä erilaisissa kollegioissa, joissa useammasta tuottajasta muodostuva ryhmä toteuttaa

erilaisia projekteja yhdessä, jokaisen parhaasta omasta osaamisesta käsin. Tämä ajatus on kentälle vielä tuore ja vaatii työtä, jotta se juurtuu kollektiiviseen ymmärrykseen, toimintaan ja parhaiden praktiikoiden löytämiseen käytännössä.

6.2.3 Toimintaympäristön haasteet

Esittävien taiteiden vapaan kentän toimintaympäristö rakentuu eri tavoin muodostuneista ryhmittymistä, pienistä organisaatioista sekä yksityishenkilöistä koostuvista työryhmistä ja freelancerina työskentelevistä taiteen ammattilaisista, sekä niiden nauttimasta kirjavasta rahoituksesta, joka määrittää muun muassa sitä millaisella volyyymilla ja millaisissa olosuhteissa työtä tehdään. Esittävien taiteiden vapaa kenttä käsittää tässä työssä valtiosuusjärjestelmän ulkopuolella jäävän laajan ja moninaisen toimijakunnan, joka koostuu eri tavoin koulutetuista ja itseoppineista taiteen ammattilaisista ja toimijoista.

Tuotannollisen työn tekijän näkökulmasta aineistosta nousi muutamia teemoja toimintaympäristöön liittyen, jotka kuvastavat tekijäkunnan toimintaedellytyksiin osuvia haasteita. Rakenteet, niiden heikkous ja suhde muuhun yhteiskuntaan, nousivat aivoriihityöskentelyissä ehdottomasti suurimmaksi toimintaympäristöön vaikuttavaksi haasteeksi. Rakenteelliset haasteet ovat osaltaan olleet alusta saakka yksi tämän työn kysymyksen asettelun kulmakiviä. Rakenteiden puute tai vajavaisuus on myös keskeinen osa alan yleistä diskurssia laajemmin vapaalla kentällä. Alan keskustelussa rakenteella tarkoitetaan niin konkreettisia rakenteita ja immateriaalisia asioita, kuin ihmistenvälisyyksiäkin. Usein sillä tarkoitetaan erilaisista toimijoista muodostuvaa, järjestäytymätöntä mutta toisiaan välillisesti tukevaa ja toisiin vaikuttavaa verkostoa, toimintakulttuuria, toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta sekä sitä, miten esittävien taiteiden vapaan kentän toimintaympäristö näiden ympärille rakentuu. Rakenteilla viitataan myös olemassa oleviin organisaatioihin, fyysisiin tiloihin ja niiden kanto- ja vaikutuskykyyn sekä kestävyYTEEN. Heikoilla rakenteilla viitataan usein siihen, että alan organisaatiot ovat kooltaan pieniä, toimintaprosesseiltaan hauraita ja haavoittuvaisia sekä niiden kehittyminen on hidasta. Esittävien taiteiden vapaan kentän kestävimät ja vakiintuneimmatkin rakenteet koetaan

vähintään osittain hauraiksi tai niiden yhteenlaskettu lukumäärä ja vaikuttavuus koetaan niin pieneksi, ettei se auta vahvistamaan alan yleistä struktuuria laajamittaisesti. Rakenteiden heikkous on myös ihmisten välisyyttä, rakenteiden ollessa ystävyysuhteita, piilossa toimivia verkostoja, vallan jakautumista kapealle toimijajoukolle, tiedon ja osaamisen henkilöitymistä sekä henkilövaihdoksista johtuvaa tiedon katoamista.

Rakenteiden heikkous nousi esille keskusteluissa eri tavoin.

Toimintaympäristön ja toimintaedellytysten parantamisessa isossa kuvassa mukana kulkee tietoisuus tuotantotyöntekijöiden tutkitusta kuormittuneisuuden, jaksamisen ja yleisen työhyvinvoinnin heikkouden kokemuksesta. Yleisesti kuormitusta aiheuttaa työnkuvan laajuus sekä odotukset, joita tuotantotyöntekijöitä ja heidän ammattiosaamistaan kohtaan laajemmin koetaan. Aineistosta nousi esille ajatus yhtälöstä jossa rakenteiden ohuus vaikuttaa yksilön kuormittuneisuuden kokemukseen. Yhteisön vastuu koetaan usein kohdistuvan tuottajalle yksilönä työskentelyn tapahtuessa vapaista toimijoista koostuvissa työryhmissä, osittain tai kokonaan työsuhteessa pieneen organisaatioon, tai yksilön edustaessa työnantajaa yksin suhteessa muuhun taiteelliseen työryhmään. Tuottajan asema yhteisössä, kuten taiteilijat työllistävässä pienessä taideyhdistyksessä, on usein työnantajavastuuta kantava ja kokeva, ja vastuu myös jätetään tuottajalle kannettavaksi hänen huolehtiessa muutoinkin työnantajuuteen liittyvistä kysymyksistä sekä muista käytännön järjestelyistä, vaikka yhteisö kantaisi muuten prosessin käytännönvastuun yhdessä. Aivoriihien keskusteluissa pohdittiin yhteisesti kysymystä siitä, millainen olisi rakenne, joka tukisi juuri tuottajuutta esittävien taiteiden vapaalla kentällä parhaiten. Kysymys koettiin myös osittain haastavaksi käsitellä sen takia, että pelkästään tuottajakunnan toimintaedellytysten parantaminen keskellä kaikille osapuolille hauraita olosuhteita tuntui hävyttömältä ja kestävämmältä.

Tuotantotyöntekijöiden asema oli toinen teema, joka nousi haasteena suhteessa alan toimintaympäristöön. Tuottajien asema kentän sisällä nousi useammassa aivoriihien tehtävässä ja keskustelussa esille niin palkkaukseen,

kentän sisäiseen arvostukseen, pitkäjänteiseen työskentelyyn kun alan inklusiivisuuteenkin liittyen. Aivoriihissä keskusteltiin myös laajemmin esittävien taiteiden asemasta suhteessa muuhun yhteiskuntaan, ja tuottajien asemasta suhteessa laajempaan kontekstiin kentän sisäisen asemoinnin lisäksi.

Asemasta keskusteltaessa aineistossa nousi esille ristiriita asiantuntijatehtävien ja osaamisen vaatimusten ja palkkauksen välillä. Merkille pantavaa on, että tuottaja-tittelillä työskennellessä palkkaus on paikoitellen huomattavasti matalampi, vaikka työtehtävät olisivat yhtenevät esimerkiksi vastaavan tuottajan, toiminnanjohtajan tai koordinaattorin positioissa työskenteleville. Keskustelussa tuli esiin keskeinen huomio, joka liittyi mielikuvaan tuottajan työstä suhteessa epätasavertaiseen palkkaukseen. Mielikuva tuottajuudesta on hyvin käytännönläheinen ja ohjaa käsityksiä pois asiantuntijuudesta tai korkeamman osaamistason vaatimuksista työtehtävien tai tehtävän vaatiman koulutuksen ollessa korkeammalla tasolla. Kentän sisäinen arvostus ja ristiriita palkkauksen tasossa koettiin merkittäväksi siinä, kuinka inspiroivaksi ja motivoivaksi ala tunnetaan ja kuinka pitkiksi työurat tuottajana mielletään. ”Tämä tekemisen tapa ja rakenteiden ohuus kyllä syö omaa tulevaisuuden näkymää alalla”, totesi eräs molempiin aivoriihityöpajoihin osallistunut kokenut tuottaja. Ilman omaa sisäistä motivaatiota tehdä töitä juuri esittävien taiteiden parissa moni tekijä päätyy toiselle alalle töihin. Muut tuotantotyöntekijöitä työllistävät alat pystyvät kilpailemaan osajista pelkällä palkkauksella ja työn ehdoilla paremmin.

6.2.4 Resurssit ja sääntely esittävien taiteiden vapaalla kentällä

Resurssit ja niiden jakaminen nousivat lähes itsestään selvänä teemana aivoriihissä pohdittaessa parempaa tulevaisuuskuva ja toimintaedellytysten paranemista kentällä. Esittävien taiteiden vapaan kentän rahoitus vaihtelee toimijasta ja tilanteesta riippuen, ollessaan aina kumminkin niukalla tasolla. Merkittävä osuus rahoituksesta tulee valtiolta Taiteen edistämiskeskuksen kautta erilaisien harkinnanvaraisten apurahojen ja tukien kautta sekä yksityisiltä säätiöiltä. Taiteen edistämiskeskuksen vapaan kentän yhteisöille jaettu tuki on

kasvanut vuosien saatossa, mutta ei suhteessa yhteisöjen rivakampaan määrälliseen lisääntymiseen. Kehityksen suunta on aiheuttanut sen, että vapaa kenttä rakentuu heikosti ja kestollisesti lyhyesti tuetuista pienistä organisaatioista, joiden toiminta perustuu yksittäisiin, lyhytkestoisiin, vuosittain vaihtuviin harkinnanvaraisiin tukiin (Vainio 2021, s. 9). Vapaan kentän rahoitus on siis riittämätöntä ja jakautuu kentän sisällä epätasaisesti. Lisäksi harkinnanvarainen ja projektikohtainen rahoitus on aina ennakoimatonta ja pitkällä tähtäimellä epävarmaa. Tilanteesta aiheutuu ettei alan palkkakehitys voi lähtökohtaisesti kulkea muun yhteiskunnan mukana, saati yhden ammattikunnan, kuten tuotantotyöntekijöiden, palkat kehittyä suhteessa muihin kentän ammattikuntiin. Lisäksi osa työstä tehdään vapaalla kentällä henkilökohtaisilla apurahoilla tai vapaaehtoisena talkootyönä ilman palkkaa, mikä osaltaan vaikuttaa myös alan palkkakehitykseen ja palkan ja työhön käytetyn ajan suhteeseen (Teatterikeskus, 2016). Aineistonkeruussa pyrittiin kumminkin realiteetin toteamisen ja ymmärtämisen äärellä suhtautumaan tulevaisuuteen toiveikkaasti ja jatkamaan ajattelua eteenpäin halvaantumatta tyrmistykseen, joka väistämättä seuraa kokonaistilanteen hahmottamisesta ja kehityksen suunnan käsittämisestä ensimmäiseksi. Aivoriihityöskentelyssä päästiinkin resurssien jakamisen ja yhteisöllisen näkökulman kimppuun nopeasti menetelmävalintojen avulla.

Perustulon ja taiteilijapalkan ajateltiin tullessaan vaikuttavan siihen, miten resurssien riittävyys ja uudelleen jaettavuus tulevaisuudessa nähtiin. Kurjuuden jakamisen ilmapiirin nähtiin näivettävän suoraan sitä, miten resurssien riittävydestä ja mahdollisuuksista tulevaisuudessa puhutaan, sekä siihen millaisia tulevaisuuden näkymiä ja kehityssuuntia pidetään mahdollisina. Resurssien mahdollinen riittävyys kaikille esittävien taiteiden vapaalla kentällä nousi toiveena yleisesti, minkä vaikutuksena kuviteltiin myös tuotantotyöntekijöiden jaksamisen, motivaation ja henkisten resurssien nousevan ja lisäävän työnkuvan puoleensavetävyyttä tulevaisuudessa. Ottaen kumminkin huomioon koulutuksista valmistuvien taidealan ammattilaisten määrän ja alan kasvavan toimijakunnan resurssien oikeasuhtainen kasvu tulevaisuudessa koettiin haastavaksi kysymykseksi.

Uudenlaiset rakenteet ja järjestäytymisen muodot nähtiin myös mahdollisuutena - jos ei lisätä resursseja niin käyttää niitä kentällä tehokkaammin. Aivoriisien tuloksista nousee ajatukset ajan- ja kulttuurinmuutoksesta kentällä sekä uudenlaisesta tavasta jakaa rohkeammin ja avoimemmin olemassa olevat resurssit. Keskustelussa todettiin useampaan otteeseen, että kentän henkisessä ilmapiirissä on siirrytty uuteen aikaan, jossa omien oivallusten ja resurssien herättämästä pimittämisestä ja mustasukkaisuuden ilmapiiristä ollaan siirtymässä radikaalin jakamisen aikaan. Internet, digitaalisuus ja tiedon jakamisen ja löytämisen helppous ruokkivat kaikki osaltaan avoimuutta ja ymmärrystä vapaan liikkuvuuden positiivisista puolista kaikille osapuolille. Kollegaa ei enää nähdä kilpailijana vaan mahdollisena yhteistyökumppanina. Uudenlaisen kulttuurisen ilmapiirin, avoimen vallan ja vastuun diskurssin, sekä muuttuvan, kriisiytyvän maailmantilan koettiin osaltaan myös ohjaavan kenttää kohti uudenlaisia järjestäytymisen malleja. Yleisesti nykypäivänä ajatellaan, että iso osa maailman resursseista on rajallisia ja ne tulevat vähentymään tulevaisuudessa. Kulttuuri- ja taideala nähtiin innovaatiokykyisenä ja kokeilevana. Alan osaamisen kautta koettiin mahdollisuuksia myös uudenlaiseen edelläkävijyyteen.

6.3 Miten yhteisöllisyyden rakentaminen auttaisi vahvistamaan tuotannollisen työn tekijöitä esittävien taiteiden vapaalla kentällä?

Yksin työskentely lisää työn kuormittavuuden tunnetta, ja työn kuormittavuus on yksi pääsyyistä miksi tuottajat vaihtavat pois esittävien taiteiden alalta.

Tuotannollisen työn tekijän yksin työskentely on alalla tyypillistä (Juutilainen 2019, s. 61). Aineiston päätuloksena oli vahva halu yhteistyön ja yhteisön rakentamiseen tuottajien kesken. On selvää, että tämän päivän vapaan taidekentän taloudelliset olosuhteet ja tulevaisuuden näkymät, ammattilaisten korkea koulutustaso, feministinen diskurssi ja yhteiskunnan monimuotoistuminen sekä kykymme muodostaa uusia yhteisöjä ohjaa meitä miettimään, miten voisimme tulevaisuudessa tehdä paremmin yhdessä - kohti kestävämpää ja inklusiivisempää esittävien taiteiden vapaata kenttää.

Kysymme, miten saisimme kaikille tarvittavat resurssit, ettei kenenkään tarvitsisi

tehdä töitä yksin. Aineiston keruussa pohjalla vaikuttanut teoria yhteisöohjautuvuudesta ja autonomisen tiimin mallista näkyi keskustelussa ja tuloksissa, ja on myös sovellettavissa tulosten kanssa jatkossa.

6.3.1 Saamme samalla kun jaamme

Aivoriihikeskusteluissa tunnistettiin tarve vahvalle vertaistoiminnalle. Kollegiaalinen verkosto nähtiin monitasoisena alustana niin työn, tiedon ja osaamisen kuin resurssienkin jakamiselle ja niukkojen resurssien tehokkaalle käytölle. Yhtenä tärkeimmistä piirteistä alan läpileikkaavalle vertaisverkolle esitettiin tämän ajan vaatimusten mukaisesti kestävä työ ja tiedon jakamisen malli. Ongelma kentän laajasta tietovuodosta tunnistettiin ja tarve ylisukupolviselle tiedon ja osaamisen siirrolle sekä erilaisille mentorointi- ja coaching-suhteille eri työikäisten kollegojen kesken sai yksimielistä kannatusta. Esittävien taiteiden vapaa kenttä nähtiin myös alaspesifiä osaamista vaativana alana, ja aivoriihissä nousi esiin ymmärrys, että työkentällä vaaditaan paljon osaamista mitä ei koulussa voi oppia. Erilaiset alaan liittyvät käytänteet, tavat ja verkostot syntyvät työtä tehdessä, mutta olisivat osittain tai kokonaan jaettavissa kollegaverkoston kesken. Koettiin, että paljon on kyse vain praktiikoista eikä esimerkiksi ammattisalaisuuksista, joita ei voitaisi jakaa. Tämän erikoisosaamisen jakaminen kollegiaalisen verkoston muodossa koettiin tulevaisuudessa kiinnostavaksi tavaksi tehostaa ja tiivistää kollegiaalista yhteistyötä ja tehdä alasta nuorille osaajille helpommin lähestyttävä.

Aivoriihien tuloksissa nousi esille myös tarve työn jakamiselle. Keskustelussa tuotiin näkyville toistuvia tilanteita siitä, ettei tarjotulle työlle löydy tekijää, koska tuottajat eivät tunne toisiaan, toisten osaamista ja työtilanteita tarpeeksi laajasti. Uudenlaisen kollegiaalisen verkoston koettiin mahdollisesti vastaavan myös tähän ongelmaan - työtilaisuuden tullessa todennäköisemmin aina löytyisi joku, joka voi ottaa työt vastaan, eikä kukaan ei jäisi yksin vaan saisi työhön tukea. Myös ajatus siitä, että töitä otettaisiin yhdessä vastaan, tuntui mahdolliselta verkoston turvin. Tämä palvelisi myös taiteilijakuntaa, joka tällä hetkellä vapaalla kentällä jää usein ilman tuottajaa.

Vertaisverkko koettiin tärkeänä myös oman osaamisen ja yleisen kentän kehittämisen kannalta. Yksin työskennellessä kollegiaalinen dialogi loistaa poissaolollaan ja ammatillisten kysymysten käsittely uhkaa jäädä vain vapaa-ajalla käsiteltäväksi kahvipöytäkeskusteluksi. Omien tarpeiden sanoittaminen, avun pyytäminen ja saaminen ja oman kyvykkyyden kehittäminen inhimillisen ja solidaarisen dialogin kautta koettiin kiinnostavaksi tulevaisuuden mahdollisuudeksi vertaisverkon avulla. Aivoriihissä nousi esille tuotantotyöntekijöiden tarve ja halu laajemman kollegiaalisen keskustelun kautta oppia ja viedä alan asioita eteenpäin sekä osallistua avoimemmin ja tavoitteellisemmin myös tuotantotyöntekijän näkökulmasta alalla ja yhteiskunnassa laajemmin käytävään keskusteluun.

Materiaalista nousi esiin myös elinikäinen oppiminen ja oman ammattitaidon kehittäminen kollegiaalisen vertaisverkon avulla. Keskusteluissa koettiin kiinnostavana ja merkittävänä ajatus, jossa ammatillinen kehitys ja lisäkoulutus pitkällä aikajänteellä voisi osittain tapahtua vertaisoppimalla, erilaisissa työvaihoissa, verkoston järjestämän opintopiirin ja case study -sessioiden kautta ja muutoin luovasti jakamalla vertaisverkon jäsenten osaamista ja oivalluksia keskenään. Tämän ajattelun ytimessä on ymmärrys, että olemme kaikki erilaisia yksilöitä, osaamme eri asioita, olemme kokeneet eri uran vaiheessa erilaisia asioita ja se on myös meidän vahvuutemme ammattilaisista koostuvana verkostona. Psykologisesti turvallinen yhteisö ottaa vastaan erilaiset jäsenet ja mahdollistaa verkostossa olemisen ja jakamisen omista lähtökohdista käsin.

Toinen merkittävä piirre psykologisesti turvallisessa työyhteisössä on toisten arvostus ja tasavertainen kohtelu ammattilaisina ja ihmisinä. Avoimuus, kunnioitus ja tasavertaisuus koettiin vertaisverkossa tärkeänä yhteisen tekemisen pohjana. Lisäksi mainittiin, että samantahtisuus yleisen esittävien taiteiden kentän diskurssin kanssa koetaan tärkeänä, jotta jokainen alan osa-alue kehittyy myötävaikutteisesti. Kollegoiden kunnioittava ja arvostava kohtaaminen ja siitä kumpuava uteliaisuus ammattiamme ja työympäristöämme

kohtaan mainittiin myös tärkeänä osana tuotantotyöntekijöiden kentän laajentumisen ja inklusiivisuuden kannalta.

6.3.2 Autonomisen tiimin periaatteet ja psykologinen turvallisuus tuottajayhteisön rakennusaineena

Kentän toimintaan nähden ei voi yleistää yhtä totuttua tapaa järjestäytyä. Kentän yleinen diskurssi ja viimeaikainen kehityssuunta huomioiden uudenlaiset, solidaarisuuteen, kollektiiviseen valtaan, yhteisöohjatusti toimivaan ja jaettuun johtajuuteen pohjautuvat toimintatavat eivät kumminkaan tunnu lähtökohtaisesti vieraalta tai mahdottomalta. Tästä syystä myös eri taustaisista tuotantotyöntekijäistä kootun, avoimeen kutsuun perustuvan kollegiaalisen vertaisverkon perustamista ei pidetä kovin erikoisena ajatuksena. Osittain varmasti tästä syystä, sekä yleiseen kentän toimijoiden avoimuuteen ja uteliaisuuteen pohjaten, materiaalista esiin nouseva jaettu kiinnostus uudenlaista vertaisryhmää ja kollegiaalista tukiverkkoa kohtaan on yksimielinen ja positiivinen.

Yhteisön rakentaminen alusta saakka vaatii valittua tapaa käynnistää toiminta. Kun tähtäimenä on itseohjautuvasti toimiva, yhteisiin pelisääntöihin nojaava, orgaanisesti kehittyvä ja hierarkiaton ammattilaisten yhteenliittymä, on luonnollista etsiä sellaisia yhteisön muodostamisen tapoja, jotka tukevat tämän kaltaista tapaa toimia yhdessä. Autonomisen tiimin malli tulee organisaation johtamisen teoriasta, mutta on hyvin sovellettavissa tähän yhteyteen. Autonomisen tiimin malli ja psykologisen turvallisuuden prosessi olivat vahvasti taustalla läsnä jo aineistonkeruussa, jonka muoto vaati ammattilaisten yhteen tuomista, luottamuksen ja turvallisen ilmapiirin rakentumista ja proaktiivista otetta yhdessä työskentelyyn vallan jakautuessa aivoriihityöskentelyssä horisontaalisesti.

Autonomisen tiimin malli perustuu ajatukseen, että tiimi rakentuu oman alansa osaavista ammattilaisista, heillä on käytettävissään kaikki tarpeellinen tieto sekä he toimivat kyseisessä yhteisössä vapaaehtoisesti. On myös tärkeää ymmärtää, että autonomisen tiimin malli on syntynyt yritysmaailmassa, jolloin

myös tiimissä toimivat työntekijät saavat kohtuullisen korvauksen tekemästään työstä. Vaikka tässä tilanteessa kyseessä on vapaan kentän tuotantotyöntekijöistä muodostuva, eri lähtökohdista, organisaatioista ja työryhmistä tai freelancertaustasta tulevista henkilöistä koostuvan yhteisön rakentaminen, on autonomisen tiimin mallin soveltaminen mahdollista, koska kaikki muut kriteerit yhteisen työnantajan ja tilaajan ulkopuolella täyttyvät.

Aivoriihityöskentelyssä nousi esille myös ajatus siitä, että toimiakseen yhteisön työtä tulee koordinoita ja fasilitoida. Keskustelussa oli vahva yhteisymmärrys siitä, että yhteisön toiminta pohjautuu vahvasti jaettuun haluun toimia ja tehdä yhdessä, mutta jotta verkosto pysyy elinvoimaisena ja toiminta kehittyy, ja jotta työskentely yhdessä on rikasta, tulee jonkun huolehtia ryhmän toiminnan jatkuvuudesta. Tämä aiheuttaa väistämättä sen, että vertaisverkon osapuolten välillä on joitakin sovittuja hierarkioita. Keskustelussa nousi esille esimerkiksi erilaiset jaetun johtajuuden mallit, joissa määrääjän toiminnan koordinoinnista vastaa nimetty työpäri. Vuoro kiertää ryhmässä joten ajan kuluessa kaikilla verkoston osapuolilla on yhtäläinen vastuu ja valta toiminnasta.

Keskustelussa nousi vahvana ajatus, että vertaisverkoston olemassaolo pohjautuu ajatukseen, että yhdessä olemme enemmän, verkosto on enemmän kuin osiensa summa. Tutkitusti yhteenkuuluvuus ja hyvää tekemisen tunteet, välittäminen ja solidaarisuus, lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta ja työntekijän hyvinvointia. Hyvän jakaminen yhdessä sitouttaa ja rakentaa empatiaa verkoston jäsenille. Verkoston toiminnassa parhaillaan ylletään kollegiaalisen tuen avulla oman työn itsenäisyyteen ja vapauteen muttei yksinäisyyteen. Tämä kaikki vauhdittaa luottamuksen rakentumista ja radikaalin jakaminen eetosta.

Yhteisohjautuvuus toimii siis työhyvinvoinnin lisääjänä ja auttaa moninaisista lähtökohdista yhteen tulevaa kollegajoukkoa rakentamaan kestävämpää tapaa tehdä töitä. Matalahierarkkinen rakenne ja sen kollektiivinen tutkiminen lisää luontaisesti johtamisosaamista. Tuottajat ovat ongelmanratkaisun ja tiimityön ammattilaisia. Psykologisen turvallisuuden ajatus pohjautuu siihen, että tiimit

jakavat ongelmat, jotta voivat ratkoa ne yhdessä. Yhteisohjautuvuuden ja psykologisen turvallisuuden keskiössä on kollektiivinen kysyminen ja yhdessä vastausten löytäminen sekä oman erehtyväisyyden ja osaamattomuuden esiintuominen. Suhtautuminen ongelmiin yhdessä ratkottavina mielenkiintoisina tehtävinä ja luovien ratkaisujen yllätyksellisyys lisää uusien suuntien ja näkökulmien löytämistä. Vastaus siis itse aineistossa nousseeseen kysymykseen millainen olisi tuottajuutta tukeva rakenne? Uskon aineiston tuoman materiaalin pohjalta, että yksi ratkaisusta voisi olla kollektiivinen vertaisverkko, jossa tuotantotyöntekijät kokoontuvat säännöllisesti yhteen keskustelemaan polttavista aiheista ja yhdessä ratkomaan ajankohtaisia alalla olevia kysymyksiä ja ongelmia. Psykologisesti turvallinen yhteisö vaatii yhteisöltä rehellisyyttä, rohkeutta, suoruutta ja haavoittuvaisuuden osoittamista. Tähän pystyessään yhteisö voi harjoittaa radikaalia jakamista ja olla yhdessä enemmän.

6.4 Miten vahvistaa tuottajien sisäistä motivaatiota kohti oman työn parempia toimintaedellytyksiä?

Esittävien taiteiden tuotantotyöntekijät kokevat työhönsä vahvaa työn imua, joka itsessään usein lisää työntekijä motivaatiota ja jaksamista. Työnimua voi vahvistaa tukemalla asioita, jotka vahvistavat sitä. Aineistosta nousseiden ajatusten mukaan esittävien taiteiden alalla tuotantotyöntekijöillä ne voivat olla esim. mahdollisuus vaikuttaa omaan työn tekemisen paikkaan, tapaan ja aikaan, mahdollisuus osallistua tiiviisti teoksen tai projektin sisällöntuotantoon ja sisällölliseen dialogiin, mahdollisuus toteuttaa omaa ammattitaitoa itselle tyypillisellä tavalla ja kokea yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tunteita. Yhdeksi tärkeimmistä nousi myös työn arvokkuuden tunne ja arvostus tuottajan työtä kohtaan.

Sisäinen motivaatio on monen ammattilaisen suurin ajuri. Esittävän taiteen vapaan kentän tuottajat ovat myös tutkitusti motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä, ja heidän sisäinen motivaationsa kumpuaa usein itse työn tuloksista, taiteen itseisarvosta, sekä taiteilijoiden ja taiteen prosessien läsnäolosta osana omaa työarkea. Sisäinen motivaatio on usein myös

ammattillisen itsevarmuuden ja oman työn omistajuuden kokemuksen taustalla. Se lisää oman ja toisten työn arvostusta ja rakentaa sitkoa työkentän tuomien haasteiden edessä. Sisäistä motivaatiota voi lisätä myös yhteenkuuluvuuden, kyvykkyyden ja luottamuksen tunne, jota osaltaan voi ruokkia kollegiaalinen verkosto ja dialogin tuoma ammatillinen itsevarmuus. Minkälainen olisi toimintatapojemme rakenteellinen muutos, joka edistäisi kestävämpää motivaatioprosessia? Vahvaääninen kysymys nousee aineistosta rivien välejä tulkiten.

Empaattinen, avarakatseinen ja peloton yhteisö voi parhaimmillaan tukea sisäisen motivaation kasvua ja pysyvyyttä, jotta työntekijä jaksaa ja haluaa työskennellä muuten prekaarilla työkentällä. Innostava puhe omasta työstä ja alasta lisää sisäisen motivaation rakentumista. Aivoriihissä nousi esiin huomio, että usein kun puhumme alasta tai töistä, keskitymme negatiivisiin kokemuksiin, kiireeseen ja paineeseen innostavan ja kannustavan puheen sijasta.

Osaltaan myös taidealan Innovaatioherkkyys koetaan innostavana ja motivaatiota kasvattavana. Aineistosta nousi myös halu etsiä erilaisia keinoja tukea toistemme motivaation kasvua, ja heräsikin kysymys miten eri tavoin voimme motivoida toisiamme kollegiaalisesti? Kestävään sisäiseen motivaatioon tarvitaan lisäksi vielä intoa tekemistä kohtaan. Nämä yhdessä synnyttävät hyvinvointia sekä tuottavuuden parantumista. Työn imu, omistautuminen ja innokkuus lisäävät tuottavuutta ja aineistosta nousikin ajatus siitä, että esittävien taiteiden tuottajat voisivat yksin ja yhdessä kiinnittää tämän vaalimiseen huomioita.

Aineiston mukaan tuotantotyöntekijät kokevat sekä sisäistettyä että sisäsyntyistä motivaatiota työssään. Sisäistetty motivaatio tulee esimerkiksi työryhmän jakamista yhteisistä arvoista ja työn eettisistä tavoitteista, prosessissa koetusta innostuksesta tai lopputuloksen tuomasta oivalluksesta ja riemusta. Myös työyhteisössä koettu yhteinen ilo ja innostus on omiaan lisäämään myös tuotannollisen työn tekijöiden työssään kokemaan sisäistä motivaatiota. Kestävän tuottavuuden ja tehokkuuden syntyminen vaatii

motivaatiota ruokkivan ja tukevan työympäristön. Tässä koettiin kollektiivisesti olevan kehitettävää esittävien taiteiden vapaalla kentällä niin työryhmä kuin organisaatiotasolla työskennellessä.

Martela ja Jarenko (2015, ss. 57—63) ovat todenneet, että vapaaehtoisesti toimiva ihminen ilmaisee työssä itseään ja päättää itse tekemisistään. Kyvykkyys näkyy siinä, että suoriutuu työstään hyvin ja kokee sitä kohtaan mielekkyyttä. Kun nämä kaksi perustarvetta, vapaaehtoisuus ja kyvykkyys, toteutuvat, kokee työntekijä tekevänsä merkittäviä asioita. Aineistosta nousi ajatus, että tämä on usein yksi merkittävimmistä haasteista esittävien taiteiden vapaalla kentällä työskennellessä, ja se on selkeästi sisäisen motivaation ja virtaavuuden kokemuksen esteenä. Alalla olevan resurssivajeen takia töitä joudutaan tekemään kiireessä ja käyttämään niihin liian vähän aikaa, usein vielä hieman myöhässä, jolloin todennäköisesti jompikumpi näistä perustarpeista kärsii: joko koet tekeväsi töitä pakon edessä tai et koe kyvykkyyttä, koska joudut suorittamaan työn huonommin kuin haluaisit ja osaisit riittämättömän aikaresurssin takia. Toistuvasti tapahtuessa tämä alkaa nakertamaan sisäistä motivaatiota, koska työympäristö ja tekemisen tapa eivät tue onnistumisen kokemuksen ja vapaaehtoisuuden kokemuksen syntymistä. Isona tekijänä koettiin myös työtavoissa ja asenteissa olevat eriäväisyydet. Työryhmässä olevat muut henkilöt eivät välttämättä näe tai tiedosta sitä, että tuottaja kokee tuotannollisen työn arjen prosessit mielekkäiksi ja haluaisi suoriutua niistä hyvin samaisten asioiden ollessa muille vain pakollisia hoidettavia, jopa ikäviä tehtäviä. Näin ollen muut haluaisivat vain, että työ tulee tehdyksi ja sen suorittamiseen annettu aika ei riitä siihen, että työ olisi mahdollisuus hoitaa hyvin, jolloin tuottaja voisi kokea tyytyväisyyttä ja kyvykkyuden tunteita.

Tämä osaltaan nakertaa myös kahta muuta perustarvetta, yhteenkuulumisen ja hyväntekemisen tunteita. Nähdyksi ja kuulluksi tuleminen ja oman ammattitaidon arvostus nousivat esille toistuvasti aivoriihien aikana. Työpajoihin osallistuneet tuottajat olivat yhtä mieltä, että he eivät välttämättä tarvitse suurta julkista kiitosta tai paistattelua parrasvaloissa, mutta kokivat että oma työ jää usein huomioimatta ja sitä kommentoidaan vain, jos jokin on mennyt pieleen.

Sisäisen motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta olisi tärkeää tulla kohdatuksi ja nähdyksi säännöllisesti sekä välillä saada myös kiitosta onnistuneesta työstä. Lisäksi aivoriihiin osallistuneet tuottajat kaipasivat avointa ja rakentavaa keskustelua oman työn kehittämistä työryhmässä tai organisaatioissaan. Aineistosta nousi esille ajatus, että usein tuottajien työ koetaan arvokkaaksi, mutta se unohdetaan sanoa ääneen.

7 Kehitysehdotukset

Laajempi työn muutos nostaa esiin esittävien taiteiden vapaan kentän toimintatavat uutena normaalina. Freelancertyö, useiden työnantajien rinnakkaisuus ja työn pirstaleisuus nähdään nykyaikaisena dynaamisena tapana toimia. Pandemia-ajan eristyneisyys ohjaa meitä lähemmäksi toisiamme, yhdessä tekemisen lisäksi myös yleisöksi teoksille, yhteisten kokemusten äärelle. Kotimainen esittävien taiteiden kenttä tarvitsee tietoista rakenteellista kehittämistä vaikka pienin, mutta määrätietoisesti etenevin askelin.

Alan kestävyuden ja kehityksen kannalta erilaiset yhteistyön muodot ovat välttämättömiä. Kollektiivisessa ajattelussamme tapahtunut muutos lähentää kollegoita kilpailuasetelman sijaan ja muistuttaa meitä yhteistyön tuomista eduista. Kulttuuripoliittinen tendenssi ohjaa hienovaraiseen kasvun tuntuun taidealan tuissa, mutta todellisuudessa kilpailu rahoituksesta kovenee jatkuvasti ammattimaisten tekijöiden määrän kasvaessa kentällä. Taidetta ja tekijöitä ei tarvitse olla kentällä yhtään vähempää, mutta kaikenlaisten resurssien ja taiteen tuen soisi kasvavan.

Tuotannon ammattilaisille on yhä kasvava tarve esittävien taiteiden vapaalla kentällä, ja tuotantotyöntekijöiden merkitys ymmärretään jo alalla laajemmin. Arvostus ammattilaisten tekemää työtä kohtaan kohenee, mutta imu kentälle on olematonta. Tässä kappaleessa kuvaan keskeisiä kehitysehdotuksia, jotka syntyivät tämän kehitystyön toiminnallisen osan ja aineiston analyysin pohjalta,

ja joiden tarkoitus on ehdottaa ratkaisuja edellä mainittuihin ongelmiin: vähäiseen tuottajamäärään sekä kentällä olevien tuottajien toimintaedellytyksiin.

Kehitysehdotukset

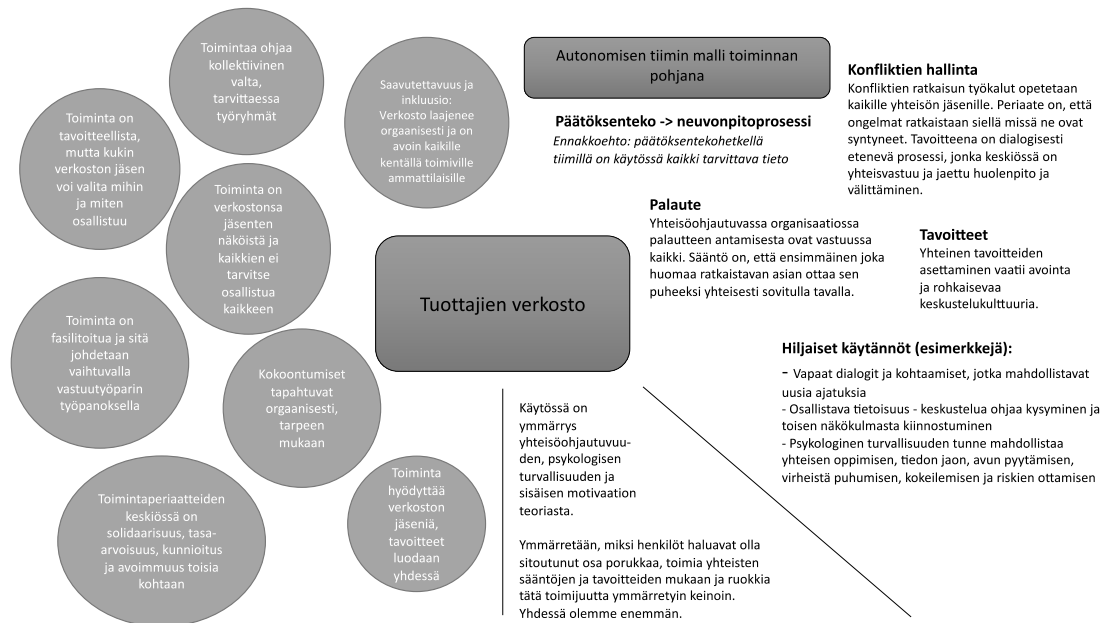


Kuva 8. Keskeiset kehitysehdotukset kategorioina kuvattuna

7.1 Yhteisöllisyys, kollegiaalinen tuki ja radikaali jakaminen tuottajaverkoston pohjana

Ehdotan valtakunnallisen, avoimeen kutsuun pohjautuvan tuottajaverkoston perustamista esittävien taiteiden kentälle. Verkosto voisi kehittää ammattikunnan yhteistyötä, osaamisen jakamista ja yhteiskunnallista vaikuttamista yli organisaatio-, toimipaikka-, taidelaji-, alue- ja henkisten rajojen. Vastaavanlaisista verkostoista on jo kansainvälisesti toimivia ja rahoitettuja esimerkkejä, joten esikuvien puutteeseen tämä ehdotus ei kaadu. Ehdotuksen ytimessä on ajatus tuottajalta tuottajalle -mallista hierarkisen organisaatiojohtoisen mallin sijasta. Verkoston toiminnan pohjana tulisi käyttää yhteisöohjautuvuuden teoriaa.

Seuraavassa kuvaan tuottajaverkoston ajatusta tässä työssä esitettyä teoriataustaa hyödyntäen.



Kuva 9. Tuottajaverkoston pohja-ajatus käytännössä

Yhteisöllisyyden tietoinen rakentaminen ja tekijöiden kollegiaalinen tukeminen voi olla sekä yksilö- että organisaatiolähtöistä. Tulevaisuuteen vaikuttaa ilmastokriisi ja sota. Lokaalin ja globaalin työkentän merkitys korostuu, yhteisöllisen toiminnan ja yhteistyön tärkeys alalla kasvaa.

Erilaisten verkostojen luominen ja kehittäminen on alan elinehto, ja valtakunnallisen, kollegiaalisen, aktiivisen verkoston avulla esittävien taiteiden kenttä voisi kehittyä myös tuotantotyöntekijän näkökulmasta paremmin. Mahdollistamalla ja kannustamalla laajamittaiseen ja matalan kynnyksen vertaisoppimiseen, työssä kehittyminen monimuotoistuu, sekä alalle kouluttautuminen kehitty saavutettavampaan suuntaan. Tuotantotyöntekijöiden yhteistyö sekä esittävien taiteiden alan tuotannollisen osaamisen kehittyminen luo myös resilienssiä, joka auttaa kestäämään tulevaisuuden muutos- ja kriisitilanteet paremmin yhdessä.

Verkostotoiminta kokoaa tuottajat toimimaan aktiivisena osana kentän kehittämistä ja yhteiskuntaa. Kehitystyö nojaa psykologisen turvallisuuden peruspilareihin ja radikaalin jakamisen ajatukseen. Kaikki tarvittava tieto on jo kentällä, mutta laajamittaisessa verkostotoiminnassa uutta on se, että sitä

tietoisesti, aktiivisesti ja toistuvasti jaetaan tuottajalta toiselle. Rajat ylittävä kehitystyö, jossa kentän ongelmiin tarjotaan ratkaisua myös tuottajuudesta käsin tuntuu kaikessa banaaliuudessaan tuoreelta ja kestävältä. Voiko kokonaista ammattikuntaa ikäjohtaa yhteisöohjautuvasti luomalla rakenne, joka kestää aikaa, säästää resursseja ja tukee kokemuksella hankitun hiljaisen tiedon jakautumista oman kentän sisällä, osajalta toiselle, vanhemmalta kollegalta nuoremmalle?

Verkostotoiminta parhaimmillaan tarjoaa myös tuotantotyöntekijälle työkaluja ja osaamista sanoittaa omia tarpeita suhteessa omaan työyhteisöön ja yhteisiin toimintatapoihin alalla. Toimintatapojen kehittyessä tarpeeton vastakkainasettelu häviää ja tilalle tulee psykologisesti turvallisempia ympäristöjä ja yhteistyön muotoja. Näin myös yksinäisyyden kokemus vähenee ja työtyytyväisyys ja hyvinvointi paranee kaikilla ammattikunnan edustajilla työryhmän tai yhteisön sisällä.

Vertaisverkostossa toimiminen siirtää myös paineita pieniltä työnantajilta kohti laajempaa, kollektiivisempaa vastuunkantoa. Työnantajapositionsa toimivat pienet yhteisöt kantavat kentällä valtavaa vastuuta työsuhhteessa olevista yksilöistä samalla kun kentän hauraat rakenteet eivät kannattele yhteisöjä tarpeeksi. Vertaisverkossa toimiminen auttaisi rakentamaan myös kollektiivista ymmärrystä ja osaamista alan työnantajakysymyksissä, sekä ratkomaan hankalia kysymyksiä yhdessä, samalla luoden parempia koko kentän toimintatapoja. Toimintatapojen kollektiivinen kehittäminen mahdollistaisi myös moniäänisyyden ja erilaiset näkökulmat kehitystyössä sekä ajattelun sanallistamisen julkisesti kohti päättäjiä ja rahoittajia.

Tiedonhankinta, kulttuuripolitiikka ja vaikuttaminen ovat osa tuotantotyöntekijän toimenkuvaa. Ajatus sosiaalisesta infrastruktuurista - tuottajien verkostosta - joka jakaisi tietoa sekä tekisi aloitteita, tekoja ja toimia kentän eteen on kiehtova senkin takia, että myös tämä usein raskaaksi koettu osa työtä olisi osittain jaettu. Jokainen yksilö tulisi yhteisiin hetkiin omalla tietotaidollaan, ja epäselvistä asioista otettaisiin selvää yhdessä ja jaetusti. Laajassa verkostossa toimiminen

mahdollistaisi yksilölle myös osallistumisen painottamisen enemmän itseä kiinnostaviin aiheisiin, mikä luonnostaan lisää halua toimia omaa ammattikuntaa kehittävässä yhteisössä proaktiivisesti.

Jotta jakaminen on mahdollista ja vapaa yhteisö toimii työn tukena, sen pitää pohjautua luottamukseen, turvallisuuden tunteeseen ja keskinäiseen arvostukseen. Psykologisesti turvallisen yhteisön luominen vaatii aikaa ja pohjatyötä. Miten luoda avoimeen kutsuun perustuva yhteisö, joka toimii avoimesti ja läpinäkyvästi ja ottaa vastaan uusia jäseniä ilman, että turvallisuuden tunne yhteisössä kärsii? Uskon, että vastaus löytyy autonomisen tiimin mallin soveltamisesta ja yhteisöohjautuvuuden logiikan hyödyntämisestä yhteisöä perustettaessa ja yhteisiä sääntöjä luodessa. Lisäksi yhteisö tarvitsee resursseja toimiakseen, joko suoraan rahoittajilta tai esimerkiksi alalla jo toimivilta organisaatioilta. Palkansaajan asemassa olevat tuottajat voisivat työnantajan luvalla resursoida sovitun määrän työaikaa yhteisön kehittämiseen.

7.2 Koulutuksen kehittäminen ja sujuvien polkujen rakentaminen koulun penkiltä vapaalle kentälle

Tuottajakoulutus tulisi liittää osaksi muita esittävän taiteen opintoja osittain tai kokonaan. Opinnot voisivat joillakin taiteen ja kulttuurin aloilla olla edelleen ammattikorkeakoulun puolella ja esittävien taiteiden osalta joko osittain tai kokonaan esittävien taiteiden taiteilijakoulutusta tarjoavissa korkeakouluissa kuten Taideyliopiston Teatterikorkeakoulussa. Selkeät, pitkät, opintoalojen väliset kokonaisuudet tai opintovaihdot koululaitosten välillä, joissa tuottajaopiskelijat integroituisivat osaksi esittävien taiteiden opintoja, ovat välttämättömiä. Toimintaympäristön ymmärrys ja verkostot ovat tärkeä osa ammattitaitoa, ja tuottajat jäävät esittävien taiteiden kentän ulkopuolelle, kun muu alan koulutus tapahtuu erillään, toisen korkeakoulun puitteissa. Tällä hetkellä luontevaa polkua esittävien taiteiden alalle ei ole ilman aiempaa intressiä tai henkilökohtaista sidettä taidelajeja kohtaan.

Lisäksi kulttuurituottajaopiskelijoille tulisi tarjota selkeät mahdollisuudet erikoistua tuetusti, esimerkiksi ottamalla AMK-opintoihin mukaan laaja

kokonaisuus esittävien taiteiden tuotannosta ja vapaalla kentällä toimimisesta, valinnaiset perusopinnot taloushallinnosta, johtamisesta tai vastaavasta valinnaisesta aineesta toisessa korkeakoulussa. Myös tuetut, pitkät harjoittelujaksot esittävien taiteiden vapaalla kentällä pienissä yhteisöissä ja organisaatioissa auttaisivat sekä alaa että tuottajia tulevaisuudessa. Työharjoitteluiden yhteydessä olisi kumminkin huomioitava tarvittava tuki myös itse organisaatiolle, jotta harjoittelua ohjaava vapaan ryhmän tai pienen organisaation tuottaja ei kuormittuisi harjoittelijan ohjaamisesta liikaa, ja hän saisi myös tukea omassa esihenkilöasemassa toimimiseen.

7.3 Organisaatioiden vastuu ja tehtävät osana vapaan kentän kehitystyötä

Yhä suurempi osa esittävien taiteiden kentän työstä tapahtuu instituutioiden ulkopuolella. Jokaisen vakituista tai pitkäaikaista rahoitusta saavan esittävän taiteen organisaation kuuluisi käyttää erikseen sovittava prosentuaalinen tai muuten mitattava määrä tuotanto- ja hallintohenkilökunnan työaika sekä mahdollisuuksien mukaan muuta resurssia esittävien taiteiden vapaan kentän kehittämiseen. Kentän kehittyminen on kiinni siitä, että tekijöillä olisi resursseja miettiä, kokeilla ja rakentaa prosesseja, reagoida alalla ja yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin, resilienssiä kohdata erilaisia kriisejä, sekä voimavaroja mennä kohti uutta ja tuntematonta pelkäämättä virheiden tekoa ja sitä seuraavaa oppimisen prosessia. Tällä hetkellä tämän kaltaiseen työhön on varaa ainoastaan alan suurimmilla ja tuetuilla instituutioilla.

Kehitettyjen prosessien, työyhteisön tekemien oivallusten sekä kehitettäessä tapahtuneiden kömmähdysten ja niiden ratkaisujen jakaminen avoimesti ja pragmaattisesti auttaisi vapaan kentän toimijoita oppimaan jo tehdystä ja ottamaan käyttöön hyväksi todetut käytänteet. Se, kenellä on resursseja tehdä kehitystyötä, voisi siis jakaa tietonsa vapaalle kentälle, jotta jo testattuja toimintamalleja syntyisi, eikä kaikkien tarvitsisi tehdä kaikkea työtä alusta alkaen itse uudelleen ja rinnakkain. Tähän työhön vapaalla kentällä ei ikinä riitä resurssit, mikä aiheuttaa valtavan määrän stressiä ja ahdistusta pienille toimijoille. Huolimattomasti puolijuoksussa tehdyt prosessit myös luovat huonoja

käytänteitä alalle. Isommilta toimijoilta tämä muutos vaatisi rohkeutta ja uudenlaista radikaalin jakamisen kulttuuria sekä halua oppia ja kehittää kollektiivisesti kentän kanssa.

Lisäksi organisaatioissa työskentelevät tuottajat voisivat käyttää osan työajastaan sovituskieltojen yhteiskehittämiseen yhteistyössä vapaan kentän tai tuottajaverkoston kanssa.

7.4 Yhteistyöllistäminen ja erikoistumisen hyödyntäminen kollegiaalisen työllistymisen kannalta

Yhteistyöllistäminen on malli, jossa useampi toimija palkkaa yhdessä henkilön töihin, eli ikään kuin käänteinen freelancertyön malli. Tähän saakka perinteisesti freelancertuottajat ovat toimineet rinnakkain useassa eri työ- ja toimeksiantosuhteessa erillisille työnantajille. Tässä mallissa usein tuottajan on tehtävä liian iso määrä samankaltaisia ja samalla tavalla tekijäänsä kuormittavia töitä elättääkseen itsensä. Yhteistyöllistämisen mallissa useampi työnantaja palkkaa yhdessä henkilön tekemään heille töitä. Näin työnantajat voivat avoimesti sopia työtehtävistä, työn tekemisen ajoista ja paikoista tarpeiden mukaan ja samanaikaisesti valvoa sitä, ettei työntekijän kokonaiskuormitus nouse liian suureksi. Tämänkaltaisesta mallista voisivat esittävien taiteiden vapaalla kentällä hyötyä pienet toimijat, joilla on mahdollisuus ja tarve palkata osa-aikaisesti tuotantotyöntekijä ja samalla saada sitoutettua osaava asiantuntija pitkäaikaiseen työsuhteeseen.

Kollegiaalisen työllistymisen mallissa erikoistuneet tuottajat pystyvät työllistämään itseään useamman henkilön kollegioissa, joissa jokaisella on pitkälle kehitetty oma ydinosaamisen alue, jonka tekemisestä nauttii ja jossa on hyvä. Näin samalla työmäärällä tuottajat pystyvät sekä elättämään itsensä freelancerina, tekemään itselleen merkityksellistä työtä oman osaamisensa rajoissa, että saamaan kollegiaalista tukea työhön, ja tarvittaessa tuuraamaan toisiaan ja jakamaan työtä tilapäisesti uudelleen. Moniosaajatuottajuudesta kohti oman osaamisen rajaamista ja kehittämistä pitkälle omasta työstä ja

osaamisesta nauttien. Tätä mallia hyödynnetään jo organisaatioiden rakentamisessa ja johtamisessa, joten miksei se toimisi meilläkin.

Tuottajien erikoistuminen yhdistettynä kollegiaaliseen tukeen, verkostotyöhön ja toimivaan sosiaaliseen infrastruktuuriin luo pohjaa kestäväen tehokkuuden mallille, jossa tavoitteena on luoda sisäisen motivaation kasvua ja tukea ruokkiva työympäristö. Inhimillisten perustarpeiden (vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen) täytyessä henkilö on motivoitunut, proaktiivinen, innovatiivinen ja tehokas sekä voi hyvin työssään. Vietämme ison osan ajastamme töissä, joten jos onnistumme tekemään työelämästämme parempaa ja merkittävämpää, se vaikuttaa laajemmin myös yhteiskuntaan ja työkenttäämme.

7.5 Tuottajuuden tutkimus ja tuloksista raportointi kentälle ja päättäjille

Ehdotan, että esittävien taiteiden tuottajien työllistymistä koulutuksen jälkeen - urapolkuja, työn tekemisen muotoja, tuotantotyön ja tekijöiden vaikuttavuutta alalle ja työnkuvan kehittymistä - tutkitaan jatkossa enemmän sekä laadun että määrän näkökulmista. Tuottajien työhyvinvointia on tutkittu ja tulokset ovat karuja, mutta hyvinvoinnin rakentuessa useasta eri osa-alueesta, olisi ratkaisukeskeisempää tutkia asiaa laajemmin ja miettiä konkreettisesti mitä me voimme tehdä, jotta alalla voitaisiin paremmin. Tutkimusaiheiden löytämiseen voisi kuulla enemmän alan tekijöitä, ja tilaajien löytämiseen olemassa olevia verkostoja, ja näin koulutukset ohjata aihettaan etsiviä opiskelijoita tutkimaan sitä tarvitsevaa alaa. Oli aihe lopulta mikä tahansa olennaista on se, että tiedonkeruu tapahtuu tekijöitä kuulemalla, ja mielellään tutkimusta tekee henkilö, joka ymmärtää alan erityispiirteitä.

8 Loppusanat

Työn tekemisen jälkeen on mielestäni viimeistään selvää, että tuottajien osaamisen ja näkökulmien tulisi näkyä enemmän kentällä käytävässä

keskustelussa, poliittisessa vaikuttamisessa ja kehittämistyössä. Ei ketään tällä hetkellä keskusteluissa mukana olevaa tahoa poissulkien vaan keskustelua rikastaen, meidän näkökulmastamme käsin osallistaen.

Esittävien taiteiden kenttä menettää tietoa ja osaamista, jos tuottajat eivät pääse jakamaan osaamistaan ja oivaltamaan yhdessä. Tätä ei ehkä vapaalla kentällä nähdä niin helposti, koska oivallukset koetaan taiteellisen sisällön suunnittelussa, ja tuotannollisen ja hallinnollisen työn kehittämistä ei luonnollisesti koeta niin merkittävänä tai mielekkäänä keskellä teostuotantoprosessia. Tuotantotyö jää myös edelleen turhan irralliseksi osaksi teosprosessissa, vaikka tuottaja kokee sitoutuneisuutta työryhmään ja työryhmä arvostaa tuottajan työtä.

Mahdollisuus jakaa osaamistaan, keskustella epävarmoista asioista ja tehdä johtopäätöksiä, ottaa riskejä, tehdä testejä ja kokeilla muodostuu vasta, kun tekijä saa ympärilleen tätä tukevan yhteisön, luottamuksen ja turvan. Hyvät tiimit kehittyvät yhdessä ratkoen tiimin jäsenten tekemiä virheitä, eli radikaalin jakamisen vaikutus meidän työelämäämme on merkittävä. Tuottajat tekevät töitä yksin osana omaa yhteisöään ja usein kokemus on, että omasta yhteisöstä ei löydy tarvittavaa tukea oman työn kehittämiseen. Oman osaamisen heikkoutta tai tehtyjä virheitä ei uskalleta jakaa, koska sen kuvitellaan joko kuormittavan muuta työryhmää tai yhteisöä tai koetaan, ettei kyseisen asian kehittämiseksi löydy omasta piiristä tarvittavaa ammattitaitoa. On selvää, että kollegiaalisen jakamisen ja vertaisoppimisen ympäristöstä olisi tähän suoraa apua.

Työnmuutos mullistaa koko yhteiskuntaa ja työn tekemisen tavat samankaltaistuvat meidän kenttämme kanssa. Se on herättänyt työn edetessä lukuisia käytännön kysymyksiä. Tasa-arvoistuuko työelämä meidän näkökulmastamme? Helpottuuko viimein yhteistyö esimerkiksi viranomaisten kanssa, eikä työntekemuotojamme nimitetä enää epätyypilliseksi kuten tähän saakka on ollut tapana? Ovatko taidekentän ammattilaiset yhtäkkiä korkeaarvoisia konsultteja ja kokemusasiantuntijoita, jotka kouluttavat muuta

yhteiskuntaa sopeutumaan? Toteutuvatko perustulo ja taiteilijapalkka sen takia, että muut ryhtyvät vaatimaan niitä myös? Työn muutoksen vaikutukset voivat olla vapaalle taidekentälle monimuotoiset ja yllättävätkin. On kumminkin tärkeää huomioida, ettei muutoksessa mennä ojasta allikkoon turhaan glorifioimalla myös työnteon tapaa vaivaavia huonoja käytänteitä.

Koen, että työ vastaa asettamiini tavoitteisiin. Sain tutkimuskysymyksiini merkittäviä vastauksia. Suureksi osaksi ne eivät ole uusia, mutta vastausten löytämisen prosessi oli tärkeä ja näin myös vastausten saattaminen julkiseksi on. Koen, että tämä työ ei ole alaa mullistava, mutta nostaa edelleen kentän kehittymisen kannalta tärkeitä aiheita pinnalle. Laaja aihe ja ongelman asettelu tuottavat laajalta alalta tuloksia.

Työstä on hyötyä esittävien taiteiden kentälle, jos olemme kiinnostuneita tekemään yhdessä töitä ratkaisujen eteen. Muutokset eivät synny yhdessä yössä eikä kukaan voi tehdä niitä yksin. Suurimmat henkilökohtaiset oivallukset liittyvät kentän haasteiden sanoittamiseen. Tuntuu kivuliaalta julkaista meidän alastamme kuvailua, joka osoittaa sormella myös alan ikäviä puolia. Esittävien taiteiden vapaalla kentällä työskentely on itselleni merkityksellistä ja iloa tuottavaa, joten vaikeiden asioiden sanoittaminen ilman suoraa mahdollisuutta ratkoa ongelmia yksin tuntuu pahalta, mutta tässä työssä pakolliselta toimelta. Kiinnostavaa on, miten siitä voi ottaa askelia kohti toivoa ja rohkaisua marisemisen sijaan.

Tätä työtä voidaan jatkossa käyttää yhtenä muistilappuna tai kommenttina siitä, missä olemme alalla menneet, sekä keskustelun avauksena ja herättäjänä. Toivon sen herättävän sekä toivoa että ajatuksia. Toivonkin, että moniäänistä keskustelua syntyisi, ajatuksiani ja löydöksiäni haastettaisiin ja ongelmia lähdetäisiin ratkomaan yhdessä. Työ ei ole tieteellisesti merkittävä tutkimus, mutta alan kehittymisen kannalta hyvä askel eteenpäin.

Työssä esittelemäni malli tuottajayhteisön rakentamisesta antaa ymmärtää ratkaisevansa kaiken, mutta todellisuudessa on tärkeää ymmärtää, että

yhteisöllinen toiminta, radikaali jakaminen ja yhteiskehittäminen ei sovi kaikille ja ratkaisuksi kaikelle. Jakaminen voi olla myös kivuliasta ja haitallista sekä tuottaa huonoja tuloksia. Jakamisen mallin myötä myös jotkut tahot ja toimijat joutuvat luopumaan omista etuoikeuksistaan. Uuden mallin voidaan ajatella olevan prototyyppi, josta lähteä liikkeelle - aika ja ihmiset voivat kehittää sitä jatkossa eteenpäin. Sen ei tarvitse tulla valmiiksi. Kehitystyö vaatii myös uudenlaisten tukitoimien rakentamista, ja yksilöiden tarve erilaisille tuen muodoille prosessin aikana onkin hyvä huomioida.

Kehittäminen ja juurruttaminen on meidän alallamme hankalaa, koska resursseja perustoimintaan on liian vähän. Jos kumminkin vastuu kehittämisestä olisi jaettu kaikkien niiden toimijoiden kesken, joilla on edes vähän rakenteita ja resursseja, kenttä kehittyisi rauhassa mutta melko varmasti. On selvää, että tulevaisuudessa vakaampien toimijoiden tulee myös jakaa prosesseja vapaalle kentälle, sinne missä prosessien tekeminen ei ole edes mahdollista.

En usko, että tekisin tulevaisuudessa mitään toisin. Minulle oli selvää, että aiheen haastavuudesta ja laajudesta huolimatta haluan tehdä työni siihen liittyen, koska tiedän sen olevan tärkeä. Teoriapohjan löytäminen oli vaikeaa, koska en halunnut ohjata aihetta pois keskiöstään. Koin onnistuvani ihan hyvin, vaikkakin tiedän että valitsemani reitti ei ole perinteinen ja haastan työlle asetettuja muotoja.

Haluan erikseen mainita, että motivaatioteorian yhteys työhön näyttäytyy hauraana, koska en ole osannut sanoittaa sitä tarpeeksi hyvin. On kumminkin todella tärkeää huomioida se, miten iso osa meidän alamme työstä tehdään korkeasti motivoituneena taidetta ja tekijöitä kohtaan ja että sisäinen motivaatio on itseasiassa ratkaisevassa roolissa siinä, kuinka tuottaja jaksaa alan töissä. Tästä syystä sisäisen motivaation teoria pysyy sitkeästi osana tätä työtä, ja toivottavasti huomioidaan osassa alan tutkimuksista jatkossakin.

Kollegojen välinen yhteistyö tämän opinnäytetyön tiimoilta on työn tärkein anti. Työpajat olivat monella tavaa rikkaita ja runsaita kokemuksia, ja tämän lisäksi olen saanut valtavan määrän tukea työn tekemiseen ja loppuun saattamiseen arvostamiltani kollegoilta ja ystävilä. Se on samaan aikaan jälleen osoitus alan solidaarisuudesta, mutta myös hausalla tavalla kiinni työn aiheesta. Koen, että työ on tuottanut iloa ja intoa myös siihen osallistuneille henkilöille.

Aineiston analyysiin on väistämättä vaikuttaneet tavat aineiston keruussa ja tutkimusasetelmassa. Tulokset ovat suurimmaksi osaksi yksimielisiä ja tukevat tutkimuslähtökohtaani. Tämä oli odotettavaakin, mutta saa myös pohtimaan kuinka paljon tähän on vaikuttanut se, keitä olen kutsunut osallistumaan työpajoihin, se millainen suhde minulla on heihin ja se minkälaiset tehtävät olen aivoriihiin valinnut? Olisinko saanut erilaisia tuloksia erilaisen porukan kanssa, ja miten olisin tähän päässyt? Lisäksi pohdin havaintovääristymän ja vahvistusharhan vaikutusta omaan pohdintaani, tekemääni analyysiin ja kehitysehdotuksiin. Koen, että tulokset ovat uskottavia ja työ on luotettava, vaikka on huomionarvoista, että oma taustani ja työn tekemisen tapani on vaikuttanut siihen. Olen alusta saakka pyrkinyt työn tekemisessä hyviin eettisiin käytäntöihin sekä olemaan itse avoin ja rehellinen, joten uskon että työtä tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerien mittareilla (Puuska & Juuti, 2020, s. 175) tulos on kannaltani positiivinen.

Lopuksi, ettemme unohtaisi, haluan muistuttaa mieliimme lopuksi muutaman asian. Esittävien taiteiden vapaa kenttä tarvitsee rakenteellisia muutoksia, jotta se voi toimia kestävämmän ja kohtuullisemmin tekijöitään kohtaan. Muutos edellyttää rakentavaa ja uudenlaista yhteistyötä alan sisällä. Rakennemuutokset tarkoittavat myös rahaa. Me emme pääse pakoan sitä, että tällä hetkellä alalla on liian pienet taloudelliset resurssit tekijöiden määrään verrattuna. Jos emme saa lisää rahaa, se tarkoittaa todennäköisesti vähemmän organisaatioita ja vähemmän tehtävää taiteellista työtä enkä usko, että sitä haluaa meistä kukaan. On siis tärkeää ymmärtää, että raha on merkittävässä osassa kulttuuripoliittista keskustelua ja rakenteellisia uudistuksia halusimme siitä puhua tai emme. Ja tärkeää on myös muistaa järjestäytymisen vaikutus viimeistään nyt.

Esittävien taiteiden vapaa kenttä muodostuu pienistä toimijoista, eikä mikään yksittäinen taho yksin pysty muuttamaan sen rakenteita ja toimintatapoja. Olemme itse ammattilaisina vastuussa siitä, että tuottajat voivat kentällä hyvin ja ala kehittyy. Näin ollen, meidän tulee ryhtyä tekemään toimia sen eteen, että tukisimme yhdessä toistemme työtä, auttaisimme toisiamme, kehittäisimme kenttää ja ottaisimme osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Kukaan ei ole meitä vastaan - meidän pitää ruveta kantamaan huolta itse myös tästä asiasta ja edistämään hyvinvointia osaltamme.

Kaikissa suurissa muutoksissa vanhoista luotuneista tavoista luopuminen ja ajattelutavan muuttaminen on vaikea ja pelottava prosessi. Yhteinen vastuunkanto, päätöksenteon prosessien luominen, epävarmuus ja muutoksen keskellä oleminen on vaativaa. Uuden kulttuurin luominen tai vanhan kokonaisvaltainen muutos on haastava projekti, jonka avaimia ovat läpinäkyvyys, yhteinen kehittäminen, kuuleminen, motivaation ylläpitäminen ja luottamus. On myös tärkeää ymmärtää, että muutosta vastustaa aina joku, ja todennäköisesti prosessi on tästä syystä hitaampi ja mutkikkaampi kuin mihin olemme valmistautuneet. On myös tärkeää muistaa, että prosessi voi epäonnistua, ja siihenkin kannattaa valmistautua ajoissa.

Haluan lopettaa tämän työn kahteen visioon, jotka syntyivät tuottajien Tulevaisuustajuus-työpajassa aineistonkeruuvaiheessa keväällä 2022. Visiot ovat:

”Vuonna 2042 tuottajuus on houkutteleva ja arvostettu ammatti esittävien taiteiden alalla. Moniosaajatuottajuus ei ole enää ainut mahdollisuus työllistyä alalla.”

ja

”Pitkät työurat kentän ammattilaisille inspiroivissa, terveissä olosuhteissa.”

Nämä eivät sisällä järkälemäisiä tai mahdottomia toiveita, varsinkaan jos aikajänne ylettyy kahdenkymmenen vuoden päähän. Me pystymme saavuttamaan ne - jos haluamme - edistämällä alan sisäistä huolenpitoa ja välittämistä, tekemällä itsellemme merkityksellisiä asioita, kohtaamalla toisemme rehellisesti, avoimesti ja uteliaasti ja jakamalla radikaalisti.

Lähteet

Edmondson, A., Lee, M. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53193> luettu 15.6.2022

Juutilanen, N. (2019). Kohti työhyvnyvointia tuottaja! Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Kulta ry. (2020). Kulttuurin työllisyydestä, työllistävistä vaikutuksista ja työllistävistä mahdollisuuksista. <https://kulttuurijataide.fi/wp-content/uploads/2020/10/Kulttuurin-tyollisyydesta-tyollistavista-vaikutuksista-ja-tyollistavista-mahdollisuuksista-3.pdf> luettu 14.6.2022

Kuukorento, M. (2021) Tuottajan työnkuvassa ja asemassa taideyhteisössä suurta vaihtelua. <http://www.teatterikeskus.fi/ajankohtaista/kirjoitukset-ja-artikkelit> Luettu 13.6.2022

Ojalahti K., Moilanen M., Ritalahti J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2022). Kulttuurin aika on nyt ja aina. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2011). Vapaan kentän ammattilaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-023-0> luettu 13.6.2022

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Martela F. ja Jarenko K. (2015). Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Talentum.

Naukkarinen, K. (2018). Käytännöstä kuratointiin. Esitystaiteen tuottajan rooli taiteellis-tuotannollisessa dialogissa.
<https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/6705/nbnfi-fe2018082834191.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saksala E. (2015). Tuottajan käsikirja. Like.

Salovaara P. (2020). Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teos.

Svibovich, A. (2020). 58th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Understanding positive organisational change through social construct of psychological safety: an intrapersonal level perspective. s. 326-338. <https://www.esd->

conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdBudapest2020_Online.pdf#page=332

Pekkarinen J., Siltanen K., Virkkala M. (2022). *Taidealan jälleenrakennus: Polkuja alan kestävään tulevaisuuteen*. Taideyliopisto.
https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/7523/Taidealan_jalleenrakennus_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Teatterin tiedostuskeskus. (2014). Hyvää työpäivää tuottaja! Ajatuksia esittävien taiteiden tuottajien työolosuhteista ja työhyvinvoinnista.
https://www.tinfo.fi/documents/selvitysweb_1109141035.pdf

Teatterikeskus. (2016).
http://www.teatterikeskus.fi/images/PDF/Rahoituslain_ulkopuolisen_kentan_kehittamisen_to_2016.pdf

Työterveyslaitos. (2021). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Vainio, E. (2021). Kohti yhteistä etua. Lähtökohtia toimintaedellytysten kehittämiseen verkostona taiteen vapaalla kentällä. Taideyliopisto.
https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/7420/gradu_emmi_vainio_4_11_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Varamäki, Aku. (2019). Future proof. Tulevaisuuden työkirja. Docendo.

Aineisto

Juutilainen, N. (2022). Hengittävää työelämää etsimässä.
<https://www.teme.fi/fi/meteli/hengittavaa-tyoelamaa-etsimassa/> Luettu 13.6.2022

Edmondson, A. (2018). Creating psychological safety in work in a knowledge economy. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=KUo1QwVcCv0&ab_channel=benedictineCVDL Katsottu 14.6.2022

Edmondson, A. (2020). Creating psychological safety in work. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=SkFohYhlaSQ&ab_channel=NurafniEkaAgustina Katsottu 14.6.2022

Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Googleteam
<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> Luettu 14.6.2022

Edmondson, A. (2020)
https://www.youtube.com/watch?v=SkFohYhlaSQ&ab_channel=NurafniEkaAgustina

Edmondson, A. (2018). Fearless organization
https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=aZZxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=fearless+organization&ots=Ak4H6dbjdL&sig=IkqyL4IkvnYYRmr_4QLv92WI4ts&redir_esc=y#v=onepage&q=fearless%20organization&f=false

Edmondson, A. (2020). Today's leaders need vulnerability, not bravado.
<https://hbr.org/2020/10/todays-leaders-need-vulnerability-not-bravado>

Liitteet

Opinnäytetyö työpaja 29.4.2022

ESITTÄVIEN TAITEIDEN KENTTÄ TUOTTAJAN NÄKÖKULMASTA VUONNA 2042

Sitran Tulevaisuustajuus työpaja muokattuna esittävien taiteiden vapaan kentän kontekstiin

Klo 12:30 Johdanto ja tervetuliaissanat

INTRO: MIKSI MUUTOKSENTEKIJÄ TARVITSEE TULEVAISUUSAJATTELUA?

3 min Tervetuloivotukset ja työpajan esittely
mikä tämä työpaja on
miten tässä työpajassa työskennellään
miksi olemme täällä tämän aiheen parissa tänään

12:35 Työtavat ja työpajan rakenne, yhteiset pelisäännöt

Tämän intron jälkeen seuraa kolme osuutta:

*Haastetaan olemassa olevia ajatuksia tulevaisuudesta
Kuvitellaan toivottu tulevaisuus
Toimitaan ja vaikutetaan tulevaisuuteen*

12:42 5 min lämmittely: Mitä jos -kysymykset esittävän taiteen kentän näkökulmasta

Palaute: miltä tehtävä tuntui?

12:47 Osio 1 :HAASTA OLEMASSA OLEVIA OLETUKSIA TULEVAISUUDESTA

7 min Intro tulevaisuusajatteluun
mistä tulevaisuusajattelussa on kyse
tulevaisuustötterön esitleminen

12:54 2 min Tulevaisuusoletusten haastaminen -ryhmätehtävän ohjeistus ja jako pienryhmiin

12:56 10 min. Tehtävä 1: Tulevaisuusoletusten haastaminen ääninauhan avulla, pienryhmät

Keskustelkaa:

Tunnistatteko tämänkaltaisen oletuksen tulevaisuudesta? Ajatteletko itse näin?

Keksittekö vastaavaa meidän kentältä?

Haastakaa: millaisiin oletuksiin se perustuu?

Palaute: miltä tehtävä tuntui?

13:06 Osio 2: KUVITTELE TOIVOTTAVA TULEVAISUUS

5 min Intro kuvittelu-osioon ”kuvittelu on ihmisen supervoima”

13:11 5 min Tehtävä 2: Muistelu aikajanalla, kaikki yhdessä samaan aikaan ohjeista kaikki miettimään millaiset asiat ovat vaikuttaneet siihen millainen meidän nykyhetki esittävän taiteen kentällä, mitä on tapahtunut?
toiseksi mitkä tämän hetken asiat vaikuttavat tulevaisuuteen?

13:16 2 min Kuvittelun ohjeistus ja tavoitteet + 7 min Tehtävä 3: Tulevaisuuden kuvittelu, itsenäisesti

– millainen voisi olla toivottu tulevaisuus esittävien taiteiden kentällä omasta näkökulmastasi ja mitä sellaista hyvää nykyhetkessä haluat vahvistaa, jotta sitä kohti päästäisiin?

13:25 10 min Tauko

13:35 2 min Ryhmäkeskustelun ohjeistus + 20 min Tehtävä 4: Erilaiset toivottavat tulevaisuudet ja vision kiteyttäminen, pienryhmissä

”vuonna 2042...”

13:57 Osio 3: TOIMI JA VAIKUTA TULEVAISUUTEEN

10 min Intro toimi ja vaikuta -osioon: miten tulevaisuusajattelusta voi siirtyä tulevaisuuden tekemiseen?

Tekoja pohdittaessa kannattaa pitää mielessä valittu visio eli toivottava tulevaisuus. Miten näiden eri tasojen teot rakentavat yhdessä parempaa huomista?

14:07 2 min Tekojen ideointi ja Tulevaisuuden Sanomat -tehtävien ohjeistus + 25 min Tehtävät 5 & 6: Tekojen ideointi & Tulevaisuuden Sanomien ajankohtaistoimitus, pienryhmissä

14:34 15-20 min Purku: pienryhmät esittelevät työskentelynsä tulokset

14:54 13 min Kertaus: mitä työpajassa tehtiin ja miksi

15:10 Kiitos ja onneksi olkoon, hyvä me! Olemme tehneet kokonaisen Tulevaisuustaaajuus työpajan!

15 min Oivallukset

Mietitään pieni hetki, ja sitten jaetaan kimpassa Minkä ajatuksen vien tänään mukani?
sana, lause, pyyntö, ehdotus, toive ...

Tuntuuko, että saitte kaiken sanotuksi ja tulitte kuulluksi?
Oliko teillä tilanteessa turvallinen olo?

Mitkä on fiilikset yleisesti?

Kiitos kaikille!

Opinnäytetyö työpaja 2.6.2022

11:00-11:25 ALOITUSSANAT JA JOHDANTO

Viime työpajasta nousseita teemoja:

Mitä jos tuottajien asema olisi parempi?
Mitä jos tuottajan koulutus muuttuisi?
Mitä jos olisi rakenteita jotka tukisivat vapaan kentän tuottajuutta?
Mitä jos kenenkään ei tarvitsisi tehdä taidetta ilman tuottajaa?
Mitä jos meillä olisi aktiivisesti toimiva tuottaja kollektiivi?
Mitä jos voisin työskennellä pitkäjänteisesti?

Asiat jotka tapahtuvat nyt ja vaikuttavat tulevaisuudessa:

Kyky muodostaa verkostoja ja yhteisöjä
digitaalisuus
feministinen diskurssi
tuottajakoulutuksen kyky muuttua muun yhteiskunnan mukana

Visiot:

2042 tuottaja/tuottajuus on houkutteleva ja arvostettu ammatti esittävien taiteiden parissa. Moniosaajatuottajuus ei ole enää ainut mahdollisuus työllistyä alalla.

Pitkät työurat kentän ammattilaisille inspiroivissa, terveissä olosuhteissa.

Ja näistä minä pohdin:

*Mitä on alaspesifi osaaminen ja mitä se vaatii?
mitä et opi koulun penkillä ja kuka sen sinulle opettaa?
miten kentän tietokato pysäytetään?
miten luoda kestäviä ja inspiroivia työuria, terveitä työoloja prekaareissa olosuhteissa?*

11:25-11:45 Zoom-sessio, vieraana Producers gathering (UK)
Inspiraatiopuheenvuoro Iso-Britanniassa toimivalta tuottajaverkostolta

11:55-12:10 Oman urapolun muistelu -> tuottajan osaamistynnyri

12:25-12:35 tauko

12:35-12:45 INTERVENTIO

Herätellään luovuus ja mietitään vielä omaa osaamista supervoimahahmojen rakentamisen kautta

12:55-13:00 Asiakaslupaus: *Jos me ajatellaan että perustaisimme verkoston ja haluaisimme avata sen kaikille esittävien taiteiden tuottajille mahdolliseksi, mikä olisi verkoston asiakaslupaus?*

13:00-13:20 Ensimmäinen askel on miettiä niitä tuottajan ongelmia, joita verkosto voi ratkaista tai tukea, ja niitä tarpeita *Harjoituksen toisessa osassa mietitään, mitä arvoa jäsen saa siitä, että juuri tämä verkosto ratkaisee hänellä olevan ongelman tai haasteen.*

13:20-13:30 Arvolupauksen muotoilu

Selkein tapa on rakentaa arvolupaus koostumaan ytimekkästä päälauseesta (“headline”) sekä selittävästä 1-3 lauseen mittaisesta kuvauksesta (“subheadline”). Päälause kannattaa kirjoittaa sellaiseksi, että se toimii tarvittaessa myös ilman selitettä. Muotoilkaa oman verkostonne arvolupaus.

13:30-14:00 tehtävien purku ja yleinen fiilistely, miten tästä eteenpäin?

Kiitos!