

NEA LEO (toim.):

HYVÄÄ TYÖPÄIVÄÄ TUOTTAJA!

Ajatuksia esittävien taiteiden tuottajien
työolosuhteista ja työhyvinvoinnista

TAIVEX²-JULKAISUJA 3/2014



WORK ATTACHMENT PROGRAMME FOR
PERFORMING ARTS PROFESSIONALS

Tämä artikkelikokoelma ja sitä edeltänyt selvitystyö on toteutettu osana Euroopan sosiaalirahaston tuella vuosina 2012–2014 toteutettua TAIVEX²-hanketta.

TAIVEX²-hanke järjesti vuosina 2012–2013 työvaihto-ohjelman esittävien taiteiden tuottajille. Ulkomaisiin organisaatioihin suuntauneiden työvaihtojaksojen pituudet vaihtelivat kahdesta viikosta kahteen kuukauteen. Työvaihdon tueksi hanke tarjosi osallistujille kuusiosaisen strategisen suunnittelun ja johtamisen koulutuskokonaisuuden.

Projektin toteutuksesta ja hallinnosta vastasi TINFO – Teatterin tiedotuskeskus. TINFO:n lisäksi projektin suunnittelussa ja toteutuksessa olivat mukana Tanssin Tiedotuskeskus ja Sirkuksen tiedotuskeskus sekä Helsingin, Porin, Tampereen ja Turun kaupungit. TAIVEX² oli osa opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallista Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelmaa sekä Luova Suomi -hankekokonaisuutta. Hankkeen päärahoittaja oli Hämeen ELY-keskus.

Lisää hankkeesta ja sen tuloksista voi lukea TAIVEX²-hankkeen loppuraportista, joka on ladattavissa Teatterin tiedotuskeskuksen [www-sivuilta: www.tinfo.fi/taivex](http://www.tinfo.fi/taivex).

SISÄLLYS

Kiitos!	4	
Kirjoittajat	5	
Johdanto	8	
NEA LEO: ESITTÄVIEN TAITEIDEN TUOTTAJAT		
JA TYÖHYVINVOINTI KEVÄÄLLÄ 2014	10	
TAIVEX ² -hankkeeseen osallistuneiden tuottajien ajatuksia omasta työstään ja työolosuhteistaan	10	
Työhyvinvointikysely esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajille.....	14	
Yhteenveto.....	19	
OUTI JÄRVINEN: ORGANISAATION ROOLI TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ 21		
Epäselvä perustehtävä ja muut ongelmat	22	
Ulkopuolinen silmä	23	
Työhyvinvoinnista.....	24	
KIRSI HEIKKILÄ-TAMMI: TYÖHYVINVOINTI TUOTTAJAN TYÖSSÄ		25
Kehittäminen.....	26	
Ratkaisuja	27	
MIKA LEHTINEN: TOIMINTAKÄSIKIRJA		
TYÖYHTEISÖN KEHITYKSEN TUKENA	30	
CHRISSIE TILLER: WELLBEING FOR INDEPENDENT PRODUCERS		36
HANNA HELAVUORI: IHMINEN – PÄÄOMA		
– ESIMIEHEN VASTUU TYÖHYVINVOINNISTA	40	
Pois erityisyyden harhoista reiluihin pelisääntöihin	41	
Tietoisiksi psykologisista sopimuksista – toimijuutta vahvistamaan	42	
Slow work ja toisin tekeminen.....	43	
Lopuksi	45	

KIITOS!

Suuret kiitokset kaikille artikkelikokoelman kirjoittajille: Kirsi Heikkilä-Tammi, Hanna Helavuori, Outi Järvinen, Mika Lehtinen ja Chrissie Tiller.

Kiitos Tanssin Tiedotuskeskuksen toiminnanjohtaja Sanna Rekola, Sirkuksen tiedotuskeskuksen toiminnanjohtaja Lotta Vaulo sekä hankkeen toteutuksessa mukana olleiden tiedotuskeskusten muu henkilökunta, erityisesti Pirjetta Mulari ja oikolukijanakin kunnostautunut Jukka ”Hyde” Hytti. Kiitos, rahoittajat ja yhteistyökumppanit.

Kiitos Teatterikeskus ry:n Maaria ”Mimmu” Kuukorennolle, joka järjesti kanssamme seminaarin tuottajien työhyvinvoinnista ja työolosuhteista tammikuussa 2014.

Erityisen lämmin kiitos kaikille TAIVEX²-hankkeeseen osallistuneille tuottajille sekä kaikille työhyvinvointikyselyymme vastanneille!

KIRJOITTAJAT



KIRSI HEIKKILÄ-TAMMI

KUVA: LAURA TORKKELI

Kirsi Heikkilä-Tammi, KT, toimii Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvoinnin tutkimusryhmässä ohjelmajohtajana. Hänellä on pitkä kokemus oppimisen tutkimuksen eri osa-alueista ja hän on tutkinut muunmuassa työssä oppimista teatterissa.

Hän on toiminut kehittämiskonsulttina työyhteisöjen muutosprosesseissa sekä kehitysjohdajana suunnittelemassa luovuuden johtamisen koulutusta ja kehittämistä. Nykyisessä tehtävässään hän toimii työhyvinvointia koskevien tutkimus- ja kehittämishankkeiden johtajana ja asiantuntijana. Lisäksi hän kouluttaa ja toimii luennoitsijana.



HANNA HELAVUORI

Hanna Helavuori on TINFO:n Teatterin tiedotuskeskuksen johtaja. Aikaisemmin Helavuori on toiminut Teatterimuseon ja Suomen kulttuurin, tieteen ja talouden keskuksen Finnagoran (Budapest) johtajana sekä Kulttuuripolitiikan linjat -toimikunnan (OKM) päätoimisena sihteerinä.

Helavuori on tehnyt useita näyttelykäsikirjoituksia, toimittanut ja julkaissut suomalaista teatteria koskevia artikkeleita ja kirjoja sekä toiminut Teatterikorkeakoulun ja Helsingin yliopiston teatteritieteen tuntiopettajana. Hän on toiminut teatteri- ja museoalan luottamustehtävissä.

OUTI JÄRVINEN



Kuva: Uupi Tirronen

Outi Järvinen on Arts Management Helsingin perustajaosakas. Hän on toiminut tuottajana nykytanssin kentällä noin kymmenen vuotta, muun muassa Zodiak – Uuden tanssin keskuksessa.

Koulutukseltaan Outi on tanssitaiteen maisteri, ja hän on toiminut freelancetanssitaiteilijana ennen siirtymistään tuotantotehtäviin. www.artsmanagement.fi



MIKA LEHTINEN

KUVA: MARIA SALOMAA

Mika Lehtinen toimii Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskuksen kehitysjohtajana. Keskus aloitti toimintansa vuonna 2007. Hän on työskennellyt aiemmin sekä ohjaajana että dramaturgina teatterin ja elokuvan parissa.

Mika Lehtinen valmistui Teatterikorkeakoulusta ohjaajantutkijaksi vuodelta 1995. Hän on työskennellyt teatterityön lehtorina Teatterikorkeakoulun valo- ja äänisuunnittelun laitoksella 2002-2007 sekä lasten- ja nuortenteatteri Ahaa Teatterin taiteellisena vastaavana 2000-2003.



NEA LEO

Kuva: Tomi Palsa

Yhteiskuntatieteiden maisteri Nea Leo oli TAIVEX²-työvaihto-ohjelman (2012-2014) ja sitä edeltäneen TAIVEX-vientivalmennusohjelman

(2009-2011) projektipäällikkö. Nykyisin hän työskentelee erityisasiantuntijana Taiteen edistämiskeskuksessa.

Päivätyönsä ohella Nea Leo on valtio-opin jatko-opiskelija Helsingin yliopistossa. Hänen kiinnostuksen kohteenaan ovat kolmannen sektorin toimijoiden johtajuuteen ja sisäisen vastuun ja vallan jakautumiseen liittyvät kysymykset.



CHRISSIE TILLER

Chrissie Tiller is a creative consultant, adviser and trainer working across a range of sectors alongside her role as Director of the MA in Participatory Arts at Goldsmiths, London University.

The main focus of her consultancy is the role of the arts and culture in wider society, including running arts based trainings in Leadership, Strategic Thinking, Intercultural Dialogue

and Effective Communication. She writes extensively about arts and culture for a wide range of publications and is currently working on a number of projects looking at the role of participation in arts and culture within wellbeing.

JOHDANTO

Teatterin, tanssin ja sirkuksen tiedotuskeskusten yhteinen TAIIVEX²-hanke kokosi esittävien taiteiden parissa työskenteleviä ammattituottajia säännöllisesti koulutuksiin, työpajoihin ja muihin tapaamisiin. Kollegoiden kokoontuessa puhe kääntyi usein työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja työolosuhteisiin liittyviin kysymyksiin. Samat teemat olivat olleet toistuvasti esillä jo TAIIVEX²-hanketta edeltäneen TAIIVEX-vientivalmennusohjelman kokoontumisissa.

Vaikka TAIIVEX²-hankkeen päätavoite oli tuottajien kansainvälisen osaamisen ja sitä kautta taiteen kansainvälistymisen lisääminen, päätimme hankkeen taustalla olevien organisaatioiden kanssa, että viiden vuoden ajan jatkuvasti esillä ollut keskustelu tuottajien työolosuhteista ja työhyvinvoinnista ansaitsee tulla nostetuksi esiin. Samaan aikaan hankearvioinnin yhteydessä kerätystä aineistosta kävi ilmi, että työvaihto-ohjelmaan osallistuneista 31 ammattilaisesta 35 % oli vaihtanut työpaikkaansa työoloihin liittyvien ongelmien takia. Tämä oli tulos, jota emme voineet sivuuttaa. Päätimme selvittää oman hankkeemme osallistujajoukkoa laajemmalla otannalla, miten esittävien taiteiden tuottajat työssään voivat. Missä mennään juuri nyt?

Lähetimme työhyvinvointikyselyn 75 esittävien taiteiden vapaalla kentällä eli valtionosuusrahoituksen ulkopuolella toimivien tanssi-, sirkus- ja teatteriryhmien tuottajalle. Kyselyyn vastattiin nimettömästi ja sen vastausprosentti oli 55 %. Kyselyn ja TAIIVEX²-hankkeen arvioinnin yhteydessä tehtyjen teemahaastattelujen perusteella saimme varsin kattavan kuvan tämänhetkisestä tilanteesta. Kappaleessa kaksi esittelen sekä hankkeeseen osallistuneiden tuottajien ajatuksia omasta työstään ja työolosuhteistaan että keväällä 2014 tekemämme työhyvinvointikyselyn tulokset.

Pelkän tilanteen kartoituksen ja toteamisen lisäksi halusimme miettiä, mitä laaja käsite työhyvinvointi oikeastaan pitää sisällään: millaisissa olosuhteissa on hyvä tehdä töitä? Mitä sekä tuottaja itse että ryhmät ja organisaatiot voivat tehdä työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi? Keskustelunavaukseksi olemme keränneet tähän artikkelikokoelmaan muutamia hyviä toimintatapoja, ideoita, käytännön esimerkkejä ja ajatuksia työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden toimivuuden parantamisesta.

Outi Järvinen tarkastelee omassa artikkelissaan työhyvinvointia taidealan organisaatioiden toiminnan näkökulmasta ja kertoo samalla Esitystaiteen keskuksessa (Eskus) tehdystä

esimerkillisestä toiminnan suunnittelu- ja jäsennystyöstä.

Kirsi Heikkilä-Tammi käy läpi työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja työhyvinvoinnin kehittämisen prosessina. Lisäksi hän pohtii, miten tuottajan on mahdollista huolehtia työhyvinvoinnista projektiluontoisesti toimivissa työryhmissä.

Mika Lehtinen esittelee konkreettisen keinon työpaikan toiminnan jäsentämiseksi: hän kirjoittaa artikkelissaan Tutkivan teatterityön keskuksen oman toiminnan kehittämistyöstä ja sen tuloksena syntyneestä työpaikan toimintaoppaasta.

Chrissie Tillerin artikkeli keskittyy itsenäisesti ja usein varsin yksin työskenteleviin tuottajiin ja esittelee keinoja, joiden avulla tuottaja voi itse jäsentää omaa työtään ja parantaa ja kehittää omia työskentelyolosuhteitaan.

Hanna Helavuoren artikkelin näkökulma on esimiestyössä. Voiko työhyvinvointia jotta? Miten päästään pois taidealan erityisyyden harhoista?

Toivomme, että työhyvinvointikyselyn tulokset ja tämä artikkelikokoelma inspiroivat esittävien taiteiden parissa työskenteleviä tuottajia, ryhmiä ja organisaatioita pohtimaan ja keskustelemaan, miten omalla työpaikalla tällä hetkellä voidaan. Pitäisikö joitakin toimintatapoja muuttaa? Mitä kannattaa säilyttää?

Hyviä työpäiviä tuottajille ja heidän työtovereilleen!

Helsingissä 9.8.2014

TAIVEX²-hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden puolesta

Nea Leo, projektipäällikkö

TAIVEX²

MIKÄ VAPAA KENTTÄ?

Esittävien taiteiden (teatteri, tanssi, sirkus, esitystaide) vapaa kenttä on saanut käsitteenä moitteita epämääräisyydestä ja monitulkintaisuudesta. Viime vuosina ilmestyneissä vapaata kenttää käsitelleissä selvityksissä ja julkaisuissa onkin vakiintunut tavaksi ilmoittaa, mitä kirjoittajat vapaalla kentällä tarkoittavat.

Tässä julkaisussa luemme vapaaksi kentäksi sellaiset vakiintuneet toimijat, jotka toimivat (tuottavat ja esittävät produktioita) valtionosuusrahoituksen ulkopuolella. Joukkoon lukeutuu sekä toiminta-avustuksia saavia ryhmiä että avustusten ulkopuolisia ryhmiä. Pelkästään produktiokohtaisesti toimivat ryhmät jätimme tämän kyselyn ulkopuolelle.

Nea Leo:

ESITTÄVIEN TAITEIDEN TUOTTAJAT JA TYÖHYVINVOINTI KEVÄÄLLÄ 2014

TAIVEX²-HANKKEESEEN OSALLISTUNEIDEN TUOTTAJIEN AJATUKSIA
OMASTA TYÖSTÄÄN JA TYÖOLOSUHTEISTAAN

TYÖPAIKANVAIHDOKSET SELVITYSTYÖN KÄYNNISTÄJÄNÄ

Haastattelin TAIVEX²-hankkeen loppuarviointia varten 25 hankkeeseen osallistunutta. Hankehaastatteluilta tavoitettiin 93 % hankkeessa loppuun saakka mukana olleista osallistujista. Arviointihaastattelujen ulkopuolelle jäivät hankkeessa keskeyttäneet (4). Lisäksi kahden osallistujan kanssa emme onnistuneet syksyn 2013 aikana löytämään sopivaa haastattelu-aikaa.

Arviointihaastattelujen päätarkoitus oli kerätä palautetta koulutusohjelmasta ja työvaihdosta. Lisäksi halusimme selvittää, mitä osallistujillemme kuului kaksivuotisen hankkeen loppumetreillä: olivatko mukana olleiden tuottajien tavoitteet koulutus- ja työvaihto-ohjelmaan osallistumiselle toteutuneet ja oliko hankkeessa opittu ja koettu konkretisoitunut omassa työssä.

Olimme jo aiemmin hankkeen aikana kiinnittäneet huomiota siihen, että varsin moni hankkeessa mukana ollut tuottaja oli vaihtanut hankkeen kuluessa työpaikkaa, jotkut useamman kertaan. Kolmestakymmenestä yhdestä osanottajasta työpaikkaansa hankkeen aikana vaihtoi 15 eli 48 %.

Vaihtuvuus sinänsä ei ole kulttuurialan töissä uusi ilmiö: työtä tehdään paljon lyhyillä, määräaikaisilla sopimuksilla ja moni on samanaikaisesti useammankin työnantajan palveluksessa. Nyt vaihtuvuus oli kuitenkin lyhyen ajan sisällä niin suurta, että halusimme arviointihaastattelujen yhteydessä selvittää tarkemmin myös sitä, mistä työpaikan vaihdokset johtuvat. Osallistujat saivat luonnollisesti kertoa työpaikan vaihdoksistaan niin paljon tai vähän kuin halusivat. Suurin osa oli kuitenkin valmis kertomaan tilanteestaan hyvin avoimesti.

Viidessä työpaikan vaihdoksista sysäys muutoksille oli positiivinen: tarjolla oli ollut kiinnostava, uusi työpaikka ja uusia mahdollisuuksia. Muissa eli 10 vaihdoksessa niin sanotut

työntävät tekijät olivat suuremmat eli sysäys työpaikan vaihdokseen oli lähtenyt ensisijaisesti silloisen työpaikan työskentelyolosuhteista. Työpaikkaansa vaihtaneet tuottajat nostivat haastattelukeskusteluissa esiin tuottajien työhyvinvointiin, jaksamiseen ja työympäristöön liittyvät kysymykset.

Kuvaavaa oli, että moni kertoi sinnitelleensä työuupumuksen ja turhautumisen partaalla pitkään ennen kuin lopullinen päätös syntyi. Jotkut kertoivat tehneensä lähtöpäätöksen jo kuukausia ennen kuin muutos lopulta konkretisoitui. Toisilla taas jokin yksittäinen käänne sinetöi päätöksen, mutta tunne muutoksen tarpeesta oli muhinut jo pitkään: *”Vaihdoin työpaikkaa työuupumuksen takia. Uupumus oli kuitenkin seurausta pitkään jatkuneesta kaaottisesta työtilanteesta”*.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että olivat omalta osaltaan yrittäneet kehittää työoloja ja organisaation toimintakulttuuria. Kaikki olivat pitäneet työstään ja työtehtävistään. Lähtöpäätökseen ei vaikuttanut itse työ tai työn sisältö, vaan ennen kaikkea työskentelyolosuhteet, työpaikan arvot, työehdot ja/ tai ilmapiiri työpaikalla. Eräs tuottaja kuvasikin tilannetta ja työhön sitoutuneisuutta rinnastamalla kulttuuri- ja taidekentällä työskentelyn hoiva-alaan: *”Kulttuuri- ja hoiva-aloilla on monta yhteistä piirrettä, esimerkiksi huonoja työolosuhteita suvaitaan jopa liian hyvin – ja pitkään”*.

Hankkeeseen osallistuneita tuottajia voi siis kuvata sitoutuneiksi. Tämän lisäksi he olivat

- kokeneita: taide- ja kulttuurialalta kertyneiden työkokemusvuosien keskiarvo oli 14 vuotta;
- koulutettuja: 81 % osallistuneista on suorittanut korkeakoulututkinnon;
- enimmäkseen naisia: 87 % osallistujista.

SYYT TYÖUUPUMUKSEN JA TYÖPAIKANVAIHDOSTEN TAUSTALLA

Työpaikanvaihdoksiin johtaneiden syiden taustalta löytyi lopulta monia tekijöitä. Lopullisen päätökseen vaikuttivat monista yksittäisistä asioista muodostunut kokonaistilanne, jossa eri syyt myös sekoittuivat keskenään. Lisäksi jokainen tapaus oli yksilöllinen. Tästä huolimatta haastatteluissa nousi esiin myös joukko eri tapauksia ja tilanteita yhdistäviä tekijöitä. Nämä syyt voidaan ryhmitellä karkeasti kolmeen kategoriaan: tuottajan työn luonteesta johtuviin syihin, työolosuhteista johtuviin syihin ja rakenteellisiin syihin.

Tekstin lomassa olevat repliikit ovat suoria lainauksia tuottajien kanssa käydyistä keskusteluista.

1) TUOTTAJAN ROOLI JA ASEMA TYÖYHTEISÖSSÄ

Eniten haastatteluissa nousi esiin tuottajan ja/ tai toiminnanjohtajan haasteellisena pidetty rooli. Moni koki tuottajan työn hyvin yksinäiseksi:

“Olin ainoa palkattu työntekijä taiteilijaryhmän keskellä”.

Tuottaja on usein työyhteisönsä jäsenistä ainoa, joka ei tee varsinaista taiteellista työtä. Sen sijaan hänen tehtävänsä on mahdollistaa edellytykset muiden (taiteellisen) työn onnistumiselle. Yksinäisyyden ja erillisyyden, jopa eristyneisyyden, tunteiden lisäksi turhautumista ja väsymystä aiheutti arvostuksen puute. Moni haastatelluista koki, ettei hänen työpanoksensa merkitystä aina ymmärretty, saati sitten arvostettu tarpeeksi. Arvostuksen puute näkyi paitsi konkreettisesti esimerkiksi palkkauksessa, myös asemassa työyhteisön jäsenenä.

”Jotkut ryhmät odottavat kokopäiväistä ja jatkuvaa läsnäoloa osa-aikaisen työntekijän palkalla, vaikka eivät itse huolehdi edes lakisääteisistä velvollisuuksista”.

Vertaistuki on tärkeää kenelle tahansa, mutta sen merkitys korostuu, jos omassa päivittäisessä työyhteisössä ei ole ketään, kenen kanssa keskustella omaan työhön liittyvistä asioista.

2) TYÖOLOSUHTEISTA JOHTUVAT SYYT

Moni tuottaja mainitsi työhyvinvointia heikentäväksi syyksi myös selkeät puutteet esimiestyössä eli huonon johtamisen. Useamman työskentelyä häiritsi tunne näköalattomuudesta ja jatkuvuuden puutteesta. Pitkän tähtäimen suunnitelmat vaikuttivat puuttuvan tai olivat työntekijöille epäselviä:

”Työnantajaltani tuntuivat puuttuvan kaikki pidemmän tähtäimen suunnitelmat ryhmän toiminnan kehittämisestä”.

Yksi suurimmista tuottajien kokemista johtamisongelmista oli mikrojohtaminen ja väärin asioihin keskittymisen: esimiehellä saattoi olla tarve kontrolloida arkisia yksityiskohtia, mutta isoissa asioissa ja päätöksissä tuottaja jätettiin yksin.

Yllättävän yleistä oli myös lakisääteisten työnantajavelvoitteiden laiminlyönti, esimerkiksi puutteet työterveyshuollon järjestämisessä ja työaikalainsäädännön noudattamisessa. Toki tuottajan työn luonne vaatii ajoittaista joustoa työajoissa, eikä esimerkiksi työterveyshuollon järjestäminen ole pienille organisaatioille välttämättä helppoa. Olennaista on kuitenkin, että

monien haastattelemieni tuottajien työpaikoilla asioista ei oltu sovittu lainkaan. Näin työnantajalle syntyi kokemus, että erilaiset joustot velvoittivat lähinnä työntekijäosapuolta, eivät työnantajaa.

3) RAKENTEISIIN JA ORGANISAATIOMUOTOIHIN LIITTYVÄT HAASTEET

Suurin osa esittävien taiteiden ryhmistä on järjestäytynyt yhdistykseksi. Yhdistysmuotoinen toimintamalli jakoi haastateltujen tuottajien keskuudessa vahvasti mielipiteitä. Osa haastatelluista ei nähnyt yhtä tiettyä organisaatiomuotoa muita ongelmallisempana, vaan koki ongelmien johtuvan muista seikoista. Toiset taas kokivat juuri organisaatiomuodon olevan ongelman ydin:

”Yhdistyspohjainen toimintamalli pitäisi räjäyttää”, totesi eräs pitkään esittävien taiteiden parissa työskennellyt tuottaja. Ongelmalliseksi koettiin erityisesti se, että yhdistysten kehitys tapahtuu ikään kuin väärässä järjestyksessä. Yhdistys perustetaan taiteellisen tuotannon ja/ tai idean ympärille rahoitusrakenteen takia, jonka jälkeen se saattaa rahoitusta saatuaan kasvaa hallitsemattomasti ja nopeasti.” Organisaatiomme koko kasvoi nopeasti ja samalla työolosuhteet muuttuivat sietämättömiksi”.

Ryhmän perustajilla ei välttämättä ole lainkaan aiempaa kokemusta yhdistystoiminnasta, saati työnantajana toimimisesta. Tämä näkyy muun muassa ongelmina päätöksenteossa ja esimerkiksi ymmärtämättömyytenä työnantajavelvoitteiden sitovuudesta.

Yhdistysmuotoisen toiminnan haasteista puhuttaessa on syytä muistuttaa, ettei mikään organisaatiomuoto sinänsä ole hyvä tai huono. Yhdistysmuotoisen toiminnan haasteet näkyvätkin usein vasta ristiriitatilanteissa. Kun ylin esimies on käytännössä yhdistyksen hallitus, mahdollisesti ainoana palkattuna työntekijänä työskentely voi muodostua haastavaksi. Eräs haastatelluista tiivistä tilanteen seuraavasti: *”Toiminnanjohtaja-tuottajalla on yrittäjän vastuu, mutta ei vapautta”.*

Kaikkien edellä mainittujen syiden taustalta löytyy myös yksi yhdistävä tekijä, jonka lähes kaikki työpaikkaa työolosuhteisiin liittyvien ongelmien takia vaihtaneet mainitsivat: toimivan keskusteluyhteyden puuttuminen.

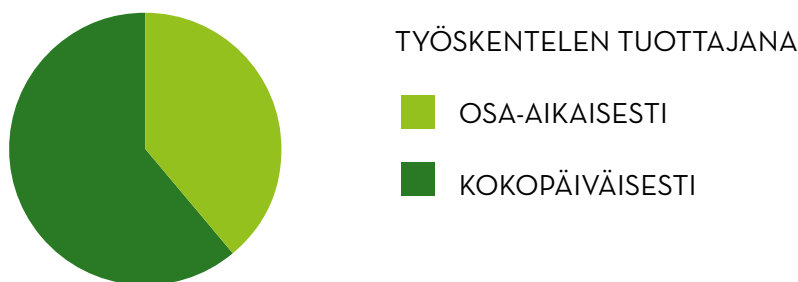
”Aito mahdollisuus kehittää omaa työtäni puuttui, eikä ideoitani kuunneltu”.

Ovatko nämä TAIVEX²-hankkeen osallistujien arvointihaastattelujen yhteydessä saadut tulokset yleistettävissä laajemminkin esittävän taiteen tuottajien keskuudessa vai onko otannassa kyse vain sattumasta? Vastauksen saamiseksi toteutimme työhyvinvointikyselyn, jonka lähetimme 75 esittävien taiteiden vapaalla kentällä toimivan ryhmän tuottajalle. Seuraavassa luvussa esittelen tiivistetysti tuon kyselyn tulokset.

TYÖHYVINVOINTIKYSELY ESITTÄVIEN TAITEIDEN VAPAAN KENTÄN TUOTTAJILLE

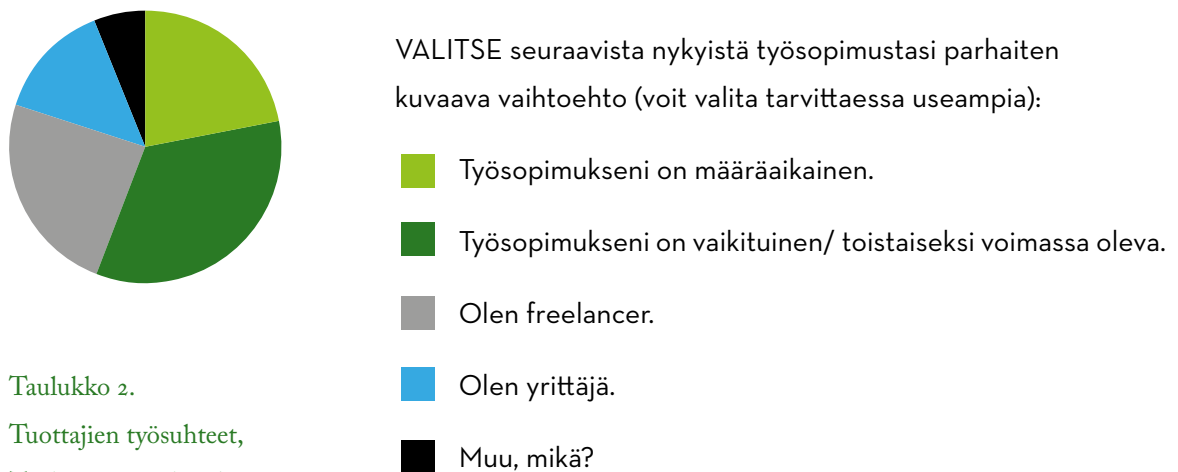
ESITTÄVIEN TAITEIDEN VAPAAN KENTÄN TUOTTAJIEN TYÖOLOSUHTEET

Keväällä 2014 toteutettuun työhyvinvointikyselyymme vastasi 41 esittävien taiteiden tuottajaa. Vastaajista naisia oli 32 eli 78 %. Vastaajien keski-ikä oli 39 vuotta: nuorin vastaaja oli 26-vuotias, vanhin 68-vuotias. Siinä missä TAIVEX²-hankkeeseen osallistuneet tuottajat työskentelivät pääasiassa kokopäiväisesti, kyselyyn vastanneista jopa 39 % kertoi työskentelevänsä tuottajana vain osa-aikaisesti.



Taulukko 1. Tuottajien työaika, Työhyvinvointikysely esittävien taiteiden vapaan kentän tuottajille 2014

Kyselyyn vastanneissa oli huomattavan suuri osuus freelancereina työskenteleviä ja useita yrittäjänä työskentelevä, joita molempia taas hankkeeseen osallistuneiden joukossa oli vain vähän. Vastaajista 41 % työskenteli vakituudessa työsuhteessa. Muu-kategorian valinneet vastaajat olivat osuuskunnan kautta tai apurahalla työskenteleviä tuottajia ja omat produktiossa tuottavia taiteilijoita.



Taulukko 2.
Tuottajien työsuhteet,
Työhyvinvointikysely esittävien
taiteiden vapaan kentän
tuottajille 2014

Kysyimme kyselyyn vastanneilta, kuinka monta kertaa he olivat vaihtaneet työpaikkaa viimeisen kahden vuoden aikana. Myös kyselyyn vastanneiden tuottajien keskuudessa vaihtuvuus oli suurta: tuottajista 46 % oli vaihtanut työpaikkaansa kahden vuoden aikana. Suurin osa työpaikkaa vaihtaneista vastaajista oli kokopäiväisesti tuottajana työskenteleviä.

Kyselyn tulokset vahvistivat myös ennako-oletuksen tuottajan työn matalapalkkaisuudesta erityisesti suhteessa tehtyihin työtuntimääriin. Freelancereiden bruttokuukausiansiot tuottajan työstä vaihtelivat 100 eurosta 3500 euroon kuukaudessa. Kokopäiväisesti tuottajana työskentelevien tuottajien kuukausitulot vaihtelivat 1000 eurosta 5700 euroon, osa-aikaisesti työskentelevien tulot vaihtelivat 100 eurosta 2500 euroon. Keskimääräinen kuukausipalkka kokopäiväisestä tuottajan työstä oli 2275 euroa kuukaudessa.

Kokopäiväisesti tuottajana työskennelleiden todellinen työtuntimäärä puolestaan vaihteli 30 tunnista 60 tuntiin. Keskimäärin tuottajat työskentelivät 45 tuntia viikossa. Toisin sanoen ainakin kokopäiväisesti tuottajana työskentelevät tekevät jatkuvasti ylitoita. Huolestuttavaa oli, että 41 % ilmoitti todelliseksi keskimääräiseksi työtuntimääräkseen yli 45 tuntia viikossa. Vastaajista 12 % työskenteli jopa 60 tuntia viikossa.

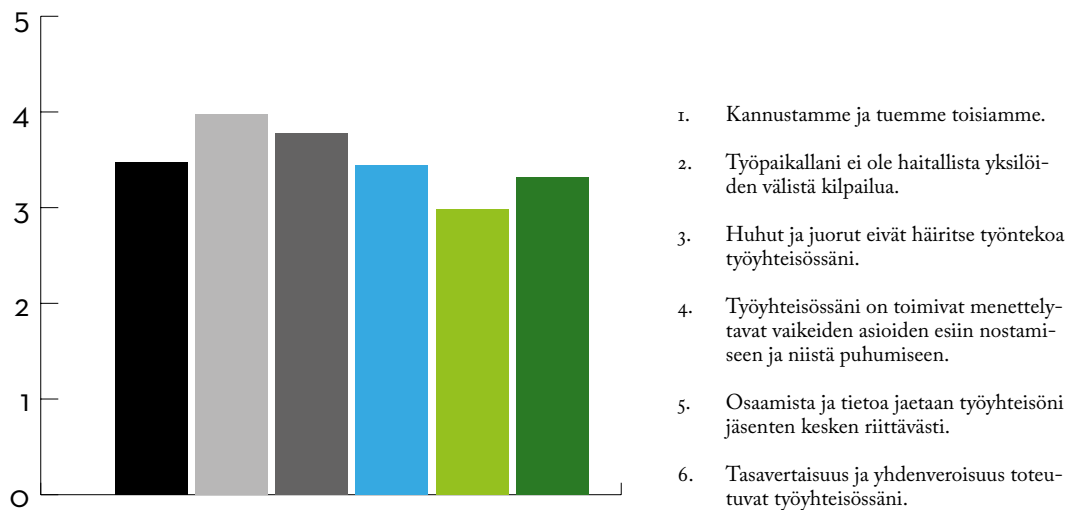
”Jotta freelance-tuottaja tulee työllään toimeen, on hänen pakko tehdä useampaa tuottajantyötä samanaikaisesti, ja ikäänkuin pakonkin edessä haalittava aina vähän enemmän töitä kuin mihiin aika realistisesti riittäisi”. (Tuottaja, N, 33, freelancer)

Tuottajien työyhteisöjen koko vaihteli yhden hengen toimistosta jopa 80 ihmistä työllistäviin organisaatioihin. Suurin osa (63 %) työskenteli 1-5 henkilöä työllistävissä organisaatioissa. Pääsääntöisesti yksin työskenteli viisi tuottajaa.

ESITTÄVIEN TAITEIDEN VAPAAN KENTÄN TUOTTAJIEN TYÖHYVINVOINTI

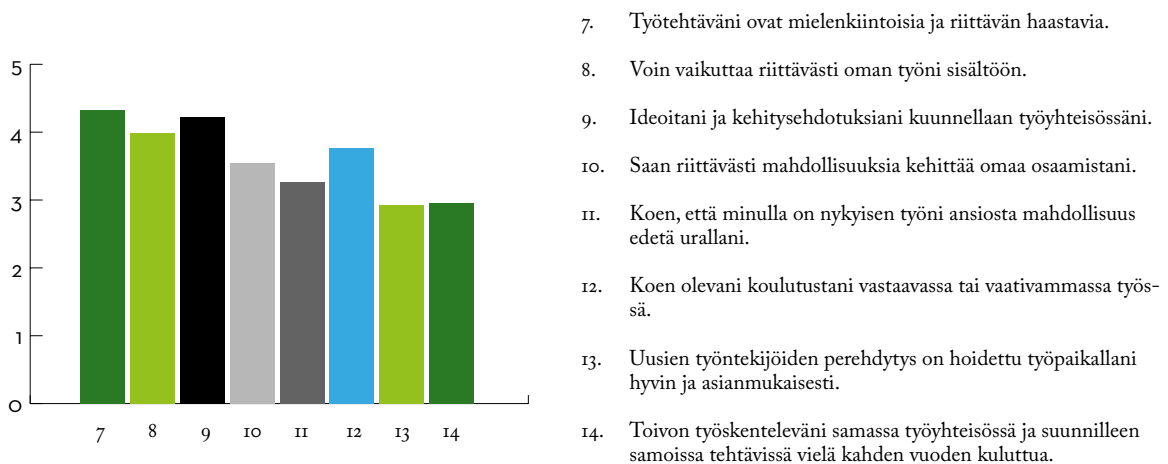
Tuottajien työhyvinvointia kartoittavat kysymykset esitettiin kyselyssä väittäminä, jotka oli jaoteltu työhyvinvoinnin eri osa-alueiden mukaan yhteisöllisyyteen, oman työn sisältöön ja osaamiseen, työolosuhteisiin, esimiestyöhön ja strategiseen suunnitteluun ja toiminnan johtamiseen.

Vastausten perusteella ilahduttavan suuri osa tuottajista voi työssään kohtuullisen hyvin. Vastaajien työyhteisön jäsenet kannustavat toisiaan, osaamista ja tietoa jaetaan työyhteisön jäsenten kesken ja jäsenten välillä ei koeta haitallista kilpailua. Sen sijaan menettelytapa vaikeiden asioiden esiin nostamiseen ja niistä puhumiseen puuttui monista työyhteisöistä.



Taulukko 3. Yhteisöllisyys työpaikalla, Työhyvinvointikysely esittävien taiteiden tuottajille 2014.

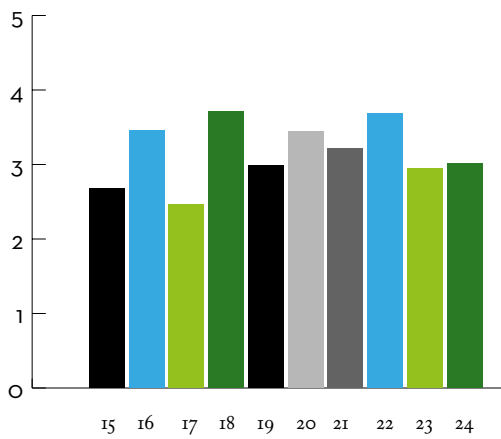
Keskisarvo asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).



Taulukko 4. Oman työn sisältö ja osaaminen, Työhyvinvointikysely esittävien taiteiden tuottajille 2014.

Keskisarvo asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Aivan kuten TAIVEX²-hankkeeseen osallistuneet kollegansa, pitivät myös työhyvinvointikyselyyn vastanneet tuottajat työtehtäviään mielenkiintoisina ja riittävän haastavina. Tuottajat kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa hyväksi ja työ vastasi myös melko hyvin tuottajan pohjakoulutusta. Tässäkin kategoriassa haasteita esiintyi kuitenkin organisaation toimintatapoihin ja käytäntöihin liittyvissä asioissa: uusien työntekijöiden perehdytys voitaisiin organisaatioissa hoitaa paremmin. Myös mahdollisuudet uralla etenemiseen koettiin kohtuullisen vähäisiksi. Tämä tulos saattaa osaltaan selittää myös halukkuutta työpaikan vaihtoon: mielenkiintoisista työtehtävistä ja hyvistä vaikutusmahdollisuuksista huolimatta moni toivoi työskentelevänsä kahden vuoden kuluttua jossakin muussa työpaikassa.



Taulukko 5. Työolosuhteet, Työhyvinvointikysely esittävien taiteiden tuottajille 2014. Keskiarvo asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

15. Minulla on riittävästi aikaa hoitaa omat työtehtäväni työaikana.
16. Minulla on riittävästi aikaa hoitaa tärkeimmät työtehtäväni työaikana.
17. En koe työtäni henkisesti raskaaksi.
18. Pystyn priorisoimaan työtehtäviäni ja saan tärkeimmät työni tehdyksi määräaikaan mennessä.
19. Työhöni liittyvät muutokset (ja ns. liikkuvat osat) eivät kuormita jaksamistani liikaa.
20. Työyhteisössäni ei ole viimeisen kahden vuoden aikana esiintynyt epäasiallista kohtelua tai työpaikkakiusaamista (epäasiallinen kohtelu voi olla esim. työyhteisön jäsenen eristäminen, työntekijän työn mitätöinti, uhkailu jne.)
21. Pystyn pitämään työn ja muun elämän tasapainossa.
22. Työnantajani huolehtii hyvin lakisääteisistä velvoitteistaan.
23. Työpaikallani on selkeät käytännöt työterveyshuollon, vuosilomien ja ylityökorvausten suhteen.
24. Työyhteisöni jäsenten keskinäinen työnjako ja vastuut ovat selkeästi määriteltynä.

Eniten parannettavaa on kyselyn tulosten perusteella tuottajien työolosuhteissa. Hätkähdyttävä tulos oli, että useassa työyhteisössä oli viimeisen kahden vuoden aikana esiintynyt työntekijöiden epäasiallista kohtelua. Kaikkein suurin ongelma oli kuitenkin työn kuormittavuus: suurin osa vastaajista ei pysty työpäivän aikana priorisoimaan tehtäviään, eikä saa siten tärkeimpiä työtehtäviään tehtyä määräaikaan mennessä.

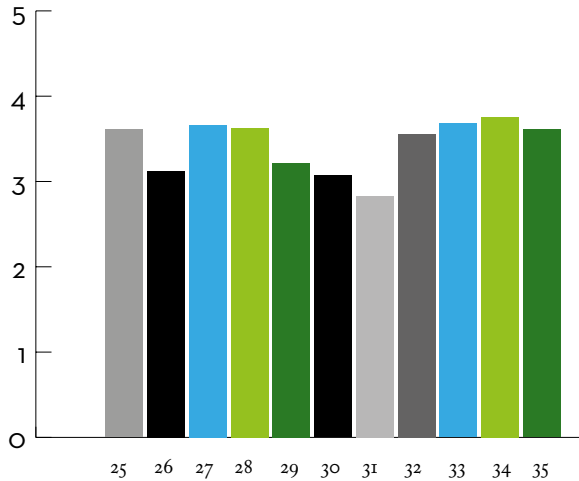
“Tuottaminen on tämän päivän viihdekentässä erittäin intensiivistä, nopeatahtista ja vaativaa työtä. Oman lisäbaasteensa tuo eri toimijoiden ja edunvalvojien ajamat nopeasti muuttuvat käytännöt, jotka pahimmillaan rajoittavat tuotannon taiteellisen toteutuksen sisältöä ja kannattavuutta. Taloudellisesti kannattava toiminta suhteessa korkealaatuisen sisällön tuottamiseen on jatkuva haaste. Oman ajankäytön hallinta on yksi suurimmista henkilökohtaisista haasteista”. (TUOTTAJA,M, 53, YRITTÄJÄ)

Toisin kuin TAIVEX²-hankkeen arvioinnin yhteydessä saatujen haastatteluvastausten perusteella oletimme, työnantajat olivat vastaajien mukaan huolehtineet lakisääteisistä velvollisuuksistaan kohtuullisesti: vastausten perusteella enemmistö työskentelee työpaikassa, jossa on selkeät käytännöt työterveyshuollon, vuosilomien ja ylityökorvausten suhteen. Useimmiten kyse oli kuitenkin vain lakisääteisten vähimmäisvaatimusten noudattamisesta.

Työyhteisöissä parannettavaa on myös keskinäisessä työnjaossa ja vastuuden määrittelyssä: *”Yksi stressaava asia vapaalla kentällä on se, että tuottajan toimenkuvaa ei oikeastaan ole selkeänä kokonaisuutena olemassakaan. Tuottajalle kuuluu kaikki se, mitä kukaan muu ei tee. Muu*

voi tällöin pitää sisällään kaiken mahdollisen pyykkihuollosta raha-anomuksiin ja roudausautonkuljetuksesta lavastemateriaalien etsintään Bauhausista”. (TUOTTAJA, N, 33, VAKITUISESSA TYÖSUHTEESSA)

Kaikesta huolimatta melko moni tuottajista kokee, ettei työ ole henkisesti liian raskasta ja työ ja muu elämä pysyvät kohtuullisesti tasapainossa. Suhteutettuna tuottajien todellisiin työtunteihin tämä tulos tuntuu jopa hieman yllättävältä.

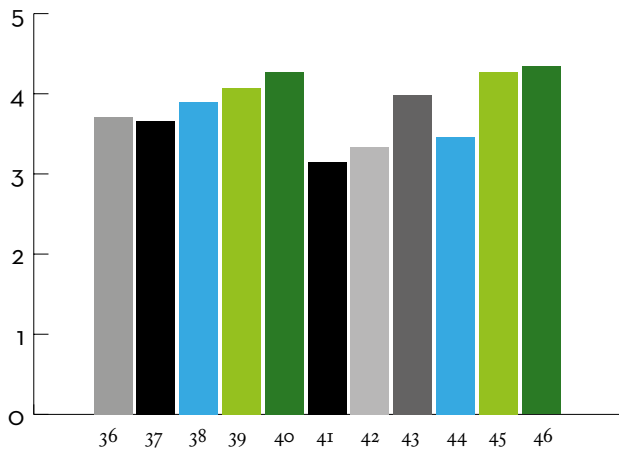


Taulukko 6. Esimiestyö, Työhyvinvointikysely esittävien taiteiden tuottajille 2014. Keskiarvo asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

25. Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen.
26. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta.
27. Esimieheni rohkaisee minua ottamaan vastuuta.
28. Esimieheni kannustaa minua kehittämään työtäni ja tekemään aloitteita.
29. Esimieheni on johdonmukainen.
30. Esimieheni varmistaa, että työni tavoitteet ovat selkeät.
31. Esimieheni käy kanssani kahdenkeskisen kehitys-/tavoitekeskustelun vähintään kerran vuodessa.
32. Esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani ja jaksamisestani.
33. Esimiehellä on tarvittaessa aikaa keskustella kanssani.
34. Koen, että esimieheni luottaa minuun.
35. Voin tukeutua ja luottaa esimieheeni vaikeissa tilanteissa.

Esimiestyöhön omissa työyhteisöissään tuottajat ovat melko tyytyväisiä. Moni kaipaisi kuitenkin omalta esimieheltään enemmän palautetta. Suurin osa tuottajista ei esimerkiksi käy kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Vaikka esimiehillä on kohtuullisen hyvin aikaa keskustella tuottajien kanssa ja esimiehet vaikuttavat olevan lähtökohtaisesti kiinnostuneita tuottajan jaksamisesta ja hyvinvoinnista, vaivaa esimiestyöskentelyä jossakin määrin johdonmukaisuuden puute. Suunnitelmattomuus sekä pysyvien käytäntöjen ja toimintapojen puute heijastuvat muiden vastausten ohella myös esimiestyötä koskevien kyselyvastausten kohdalla.

”Henkilökohtaisesti en tunne sataprosenttisesti kuuluvani työyhteisöön, koska toivomani, tietyt työsubdeasiat eivät mielestäni täyty. Minulta odotetaan sitoutuneisuutta, vaikka kyse on osa-aikaisesta työstä ja määräaikaisista työsopimuksista. Esimiehelläni puuttuu esimiesosaamista. Kehitys- ja tavoitekeskustelua ei ole minulle tarjottu, työterveyttä ja työhyvinvointia pidetään yllä vain minimaalisesti. Vaikka pidän työstäni ja asiasta, jonka vuoksi teen töitä, en koe voivani sitoutua työyhteisöön henkisesti”. (TUOTTAJA, N, 40 VUOTTA, OSA-AIKAINEN)



36. Työyhteisöni johto toimii päätöksenteossaan avoimesti.
37. Työyhteisöni johto toimii päätösten valmistelussa avoimesti.
38. Henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi omaa työtään koskevista päätöksistä.
39. Tiedän työyhteisöni lähiaikojen suunnitelmat ja tavoitteet.
40. Ymmärrän oman roolini työyhteisöni tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisessa.
41. Työyhteisöni tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti.
42. Työyhteisöllämme on strategia.
43. Työyhteisöllämme on toimintasuunnitelma.
44. Strategia ja toimintasuunnitelma ohjaavat työyhteisömme toimintaa.
45. Tiedän, mikä on työyhteisöni perustehtävä.
46. Koen tekeväni tärkeää työtä.

Taulukko 7. Strateginen suunnittelu ja toiminnan johtaminen, Työhyvinvointikysely esittävien taiteiden tuottajille 2014.

Keskiarvo asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Päätöksenteon avoimuuden suhteen esittävän taiteen vapaan kentän työyhteisöt jakautuvat. Tästä huolimatta suurin osa tuottajista tietävää oman työyhteisönsä lähiaikojen suunnitelmat ja tavoitteet ja ymmärtää oman roolinsa niiden toteuttamisessa. Myös organisaation perustehtävä vaikuttaa olevan monelle selkeä. Sen sijaan tavoitteiden toteutumista seuraa vain osa organisaatioista, eivätkä strategiatyö ja toimintasuunnitelma ole käytössä läheskään kaikissa organisaatioissa.

YHTEENVETO

Työhyvinvointikyselyn perusteella suurin osa tuottajista voi työssään varsin hyvin. Työ on mielekästä ja koetaan tärkeäksi. Paljon on kuitenkin myös kehitettävää.

Sekä työhyvinvointikyselyssä että haastattelussa esiin nousseista työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä monissa on selkeästi kyse yksittäisen työpaikan sisäisistä ongelmista. On kuitenkin myös tekijöitä, joissa kyse on enemmänkin alaan liittyvistä käytännöistä ja jopa rakenteellisista ongelmista.

Saatujen vastausten perusteella ryhmien toiminnan kohdalla erityishaasteen työntekoon vaikuttaisivat tuovan puutteet toiminnan suunnitelmallisuudessa ja johtamisessa sekä työyhteisön jäsenten keskinäisessä viestinnässä. Huonosti toimivat käytännöt ajavat tilanteeseen,

jotka lisäävät tuottajan ulkopuolisuuden tunnetta. Tämä taas lisää tuottajien vaihtuvuutta: moni työpaikkaa vaihtanut mainitsi yhdeksi työpaikan vaihtoon vaikuttaneeksi syyksi ulkopuolisuuden ja erillisyyden tunteen edellisessä työyhteisössään. Koska tuottaja on usein ryhmän ainoa palkattu työntekijä, vaikeuttaa tuottajien jatkuva vaihtuminen puolestaan toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Noidankehä on valmis.

Vaikka vastauksissa oli nähtävissä selkeä jako hyvin ja huonosti voiviin työyhteisöihin, suurimmaksi osaksi työpaikoilla tuntui kuitenkin vallitsevan yhteisöllinen ilmapiiri ja ennen kaikkea hyvä tahto toisia kohtaan: *”Työyhteisössäni ollaan hyväntahtoisia ja painotetaan yhdessä tekemistä, ideoista keskustellaan joka kuukausi palavereissa. Näihin kuitenkin menee aikaa ja monelle tuntuu silti jäävän tunne, että päätöksistä vastaa yksi johtohahmo”*. (TUOTTAJA, N, 40 VUOTTA, OSA-AIKAINEN)

Ongelmat ja puutteet tulivat esiin toimimattomissa käytännöissä ja rakenteissa, joiden kehittäminen tuntuu hyvästä tahdosta huolimatta jäävän helposti puolitiehen. Yleinen, myös yhdessä Teatterikeskus ry:n kanssa tammikuussa järjestämässämme seminaarissa käydyissä keskusteluissa kuultu, perustelu toimimattomille käytännöille on resurssien eli ajan ja rahoituksen puute. Alan rahoitusrakenne koetaan alan kehittymisen esteenä niin työnantaja- kuin työntekijäpuolellakin. Tämä näkyy myös tuottajan työssä:

”Paisi että tuottaja joutuu potemaan jatkuvaa huolta ryhmänsä selviämisestä epäsäännöllisesti heittelevässä avustusrahasateessa, on hänen myös kestettävä jatkuva oma henkilökohtainen taloudellinen epävarmuus. Ja jos kyse on freelance-tuottajasta, hänen on selvittävä epävarmuuksissa ja paineissa yksin. Tämä on mielestäni suurin tuottajan työhön liittyvä epävarmuus- ja työhyvinvointitekijä”. (TUOTTAJA, N, 33, FREELANCER)

On totta, että rahoitusrakenteessa on paljon kehitettävää ja esittävien taiteiden vapaa kenttä elää jatkuvassa epävarmuudessa ja toimii pienillä resursseilla. Toisaalta resurssipuheen taakse on helppo piiloutua sellaistenkin ongelmien kanssa, joiden ratkaisemisessa on lähinnä kyse uskalluksesta tarttua toimeen - ja pyytää tarvittaessa apua. Näitä ratkaisumalleja ja keinoja esittelemme seuraavissa artikkeleissa. Taiteen alalla on erityispiirteensä, mutta huonosti toimivien ja epäorganisoiduneiden työyhteisöjen ei tarvitse enää tulevaisuudessa olla yksi niistä.

”Kukaan hulluhan ei tällaista työtä tekisi, jos ei sattuisi rakastamaan oman ryhmänsä edustamaa taidemuotoa niin paljon ja ellei tahtoisi elää toivossa, että vielä tulevaisuudessa joskus työolot tälläkin alalla paranevat”. (TUOTTAJA, N, 42, VAKITUISESSA TYÖSUHTEESSA)

Outi Järvinen:

ORGANISAATION ROOLI TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Taiteilijan työ on kutsumusammatti. Työ on henkilökohtaista, omista voimavaroista ja omasta luovuudesta ammentavaa. Taiteilija toteuttaa omalla urapolullaan henkilökohtaista missiotaan ja hänen työnsä on vahvasti sidoksissa omaan persoonaan. Tällainen taiteentekemiselle ominainen henkilökohtaisuus ei kuitenkaan toimi ryhmämuotoisessa taiteellisessa toiminnassa ja taideorganisaatioissa. Organisaatiot ovat työyhteisöjä, joilla on tietty perustehtävä, syy olla olemassa. Toimivassa työyhteisössä tämä perustehtävä on selkeä. Toimintaa tarkastellaan, arvioidaan ja kehitetään perustehtävästä käsin. Organisaation jäsenet eivät toteuta vain henkilökohtaista missiotaan, vaan tekevät työtä yhteisen perustehtävän eteen.

Epäammattilliselle työyhteisölle on tyypillistä, että asioita tarkastellaan liian henkilökohtaisesta näkökulmasta ja että työhön suhtaudutaan lähinnä omista tarpeista, tottumuksista, mieltymyksistä tai tunteista lähtien. Työminä ja henkilökohtainen minä sekoittuvat väärällä tavalla. Ongelmatilanteissa työroolit helposti kadotetaan kokonaan ja ongelmien syyt henkilöidään.

Olen itse törmännyt taidekentällä lukuisiin epäammattillisiin työyhteisöihin. Kyse ei ole siitä, etteikö organisaatioissa olisi rautaisia ammattilaisia tai etteikö töitä tehtäisi ahkerasti ja heittäytyen. Mutta ahkeruus tai pätevyys ei riitä, jos töitä ei ole organisoitu asianmukaisesti, johtajuus on hukassa tai työstä puuttuu ammatillinen asenne. Uhrautumista ihannoiva kulttuuri on valitettavan yleistä. Kun se vielä yhdistetään huonosti järjestelyyn organisaatioon ja työyhteisön jäsenten vääristyneeseen suhteeseen omaan työhön, on tikittävä aikapommi valmis. Tuloksena on henkilöstön tiuha vaihtuminen ja/tai loppuun palaminen.

EPÄSELVÄ PERUSTEHTÄVÄ JA MUUT ONGELMAT

Organisaation perustehtävä ei ole vain korulause toimintasuunnitelmassa tai vuosikertomuksessa, eikä myöskään vain lavea määritelmä organisaation perustamisasiakirjassa. Se on todellinen ja konkreettinen toiminta-ajatus: miksi organisaatio on olemassa, mitä se on tekemässä. Perustehtävän pitää olla selkeä ja yhteisesti jaettu, sillä se ohjaa paitsi koko organisaation toimintaa, myös yksilöiden toimintaa organisaation sisällä.

Valitettavasti perustehtävä hämärtyy helposti, koska sitä joko pidetään itsestään selvänä tai sen merkitystä ei huomioida. ”Korkeatasoisen taiteen tekeminen” ei riitä organisaation perustehtävän määrittelyksi. Se ei anna minkäänlaisia suuntaviivoja toiminnalle tai sen suunnittelulle. Ulkoiseen viestintään voi kenties sopia, että organisaation kerrotaan ”edistävän taiteen asemaa yhteiskunnassa”, mutta ellei kyseessä ole esimerkiksi kulttuuripoliittiseen vaikuttamiseen keskittynyt lobbausorganisaatio, ei tämä todennäköisesti ole organisaation todellinen perustehtävä. Selkeä perustehtävä ei tietenkään tarkoita, että organisaatio tekisi vain yhtä asiaa. Lukuisten erilaisten toimintamuotojen tai hankkeiden sekä niiden edellyttämien työtehtävien järjestely ja priorisointi kuitenkin edellyttää, että osataan nähdä kokonaiskuva – miten toiminta suhteutuu organisaation toiminta-ajatuksen ja tavoitteeseen.

Selkeä perustehtävä on edellytys ja pohja toimivan työyhteisön peruspilareille: työntekoa palvelevalla johtamisella, töiden mielekkäillä järjestelyillä, yhteisille pelisäännöille ja avoimelle vuorovaikutukselle. Taidekentällä on valitettavan tyypillistä taitamaton johtajuus, joka usein kumpuaa jostain demokraattisen ja itseohjautuvan työyhteisön ideaalista. Ehkä ajatellaan, että johtaminen on epätoivottua vallankäyttöä, tai uskotaan, että ammattilaiset kyllä osaavat itse määritellä, suunnitella ja johtaa omaa työtään. Johtamisvastuuta myös pakoillaan. Tosiasiassa organisaatiot ovat aina tavoitteellisia yhteistoimintajärjestelmiä, jotka perustuvat työnjakoon. Mitä paremmin tämä työnjako on suunniteltu ja johdettu, sitä paremmin organisaatio myös toimii. Jo kahden ihmisen organisaatiossa täytyy työnjako, vastuut ja työn seuranta suunnitella.

Puutteet johtamisessa ja töiden mielekkäissä järjestelyissä näkyvät esimerkiksi silloin, kun jokainen työyhteisön jäsen puuhailee omiaan, työkuormitus jakaantuu epätasaisesti, työt kaatuvat päälle tai niitä ei ehditä tehdä koskaan kunnolla. Jos asetettujen tavoitteiden ja realististen toteuttamismahdollisuuksien välillä on suuria eroja, ei johtaminen ole onnistunutta. Usein vedotaan resurssien puutteeseen kun perustellaan miksi toiminta on jatkuvaa poikkeustilaa ja kaaosta. ”Resurssien” – eli tässä yhteydessä rahan – puute on kuitenkin maailman huonoin selitys, sillä puutteellinen johtaminen ja huonosti organisoitu työ se vasta todellista resurssien tuhlausta onkin.

Työntekoa tukeva organisaatio ja työntekoa palveleva johtaminen auttavat työyhteisön jäseniä tunnistamaan myös omat rajansa ja ymmärtämään omat roolinsa perustehtävän

toteuttamisessa. Kokemus siitä, että oma työ on merkittävää kokonaisuuden kannalta, lisää sekä oman työn että toisen työn arvostusta, yhteistyöhalukkuutta ja työhyvinvointia sekä sitä kautta koko organisaation perustehtävän parempaa toteutumista.

ULKOPUOLINEN SILMÄ

Oman kokemukseni mukaan työyhteisöissä voi olla sisältäpäin vaikea nähdä tilanteen kokonaiskuvaa. Liian läheltä katsominen on joskus varsin haastavaa. Usein voi myös tuntua, ettei kaiken kiireen keskellä pysty irrottautumaan juoksevista töistä tarpeeksi voidakseen katsoa omaa organisaatiota virkein silmin tai avoimin mielin.

Olen vuodesta 2012 alkaen toiminut yhdessä kollegani **Isabel Gonzálezin** kanssa omassa Arts Management Helsinki -yrityksessämme. Halusimme yrityksen perustamisella paita si luoda itsellemme unelmien työpaikan, myös kehittää taidekentälle parempia ja mielekkäämpiä tapoja toimia ja tehdä töitä. Halusimme – ja haluamme yhä – kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja ja löytää uusia ratkaisuja. Meillä molemmilla on kokemusta erilaisista työpaikoista ja organisaatioista, eivätkä kaikki kokemukset ole vain hyviä. Mutta vasta oman yrityksemme myötä olemme saaneet tarvittavaa etäisyyttä ja pystyneet havaitsemaan niitä avainkohtia, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaan merkittävällä tavalla. Kuten tuttu vitsi kuuluu, niin kalalta ei kannata kysyä onko vesi kylmää. Kala ei nimittäin välttämättä edes tiedä mitä vesi on, koska se on sille itsestäänselvyys. Samoin työyhteisön vääristyneet toimintatavat voivat olla sellainen itsestäänselvyys, jota yhteisön sisällä ei tunnisteta. Vain oireet kertovat, että jotain on pielessä.

Siksi olemmekin mielellämme tarjonneet omaa kokemustamme ja osaamistamme taidekentän organisaatioille silloin, kun he ovat kaivanneet ulkopuolista silmää tai muuta apua. Olemme pystyneet oman yrityksemme myötä myös hankkimaan hyödyllistä lisätietoa ja koulutusta taidekentän ulkopuolelta, esimerkiksi juuri johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun liittyen. Kun arkipäivä ei täyty vain suorittavista, tuotannollisista työtehtävistä, jää aikaa ja aivo-kapasiteettia myös uusille näkökulmille. Kaikkea oppimaamme pyrimme nyt jalostamaan ja jalkauttamaan taidekentälle. Seuraavassa konkretiaa:

YHTEISTYÖ ESKUKSEN KANSSA

Suvilahdessa toimiva Esitystaiteen keskus ry (Eskus) pyysi Arts Management Helsinkiä konsultiksi ja sparraajaksi oman toimintansa suunnittelu- ja jäsentämisavuksi kesän korvulla 2013. Yhdistykselle oli valittu vuosikokouksessa uusi hallitus ja toimintaan haluttiin uutta jäntevyyttä ja roolien selkeyttä. Kyseessä ei siis ollut mikään kriisitilanne, vaan esimerkillinen kauaskantoinen ajattelu ja ennakointi.

Olin jo pitkään jutellut Eskuksen toiminnanjohtajan **Jenny Nordlundin** kanssa työhön liittyvistä haasteista ja yhdistysmuotoisten organisaatioiden tyypillisistä ongelmista, lähinnä kollegiaalisessa roolissa. Olimmehan olleet jo ensimmäisessä Taivex-koulutuksessa yhdessä. Mutta nyt Arts Management Helsingin kautta tämä kollegiaalinen vertaistuki sai uudenlaisen muodon.

Pidimme Jenny Nordlundin ja Eskuksen hallituksen puheenjohtajan **Tuukka Vasaman** kanssa alkusyksynä 2013 strategiapalaverin, jossa suunnittelimme uuden hallituksen järjestäytymiskokouksen kulkua ja sisältöjä sekä hallituksen toimintatapoja. Teimme Eskukselle muun muassa organisaatiokaavion sekä kirjoitimme auki organisaation sisäiset roolit ja vastuut. Hallitukselle laadimme toimintaohjeen ja vuosikellon kokoussuunnittelua varten. Loimme myös rungon tehtävänjaosta hallituksen, puheenjohtajan ja toimihenkilöiden kesken sekä organisaation sisäisestä tiedonkulusta ja tiedonjakotavoista.

TYÖHYVINVOINNISTA

Organisaatiokaaviot ja roolijaot ovat paitsi toiminnan jäsentämisen ja resursointisuunnittelun välineitä, myös oleellisia asioita työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointi on nimittäin aina sekä työntekijän/yksilön että työnantajan/organisaation asia. Molemmat voivat myös merkittäväällä tavalla vaikuttaa siihen.

Eskuksen tapauksessa työhyvinvointia edistää se, että organisaation eri henkilöt ovat tietoisempia omista rooleistaan, vastuualueistaan ja niihin kohdistuvista odotuksista. Näin he voivat paremmin myös suunnitella työkuorman jakamista ja seurantaa, töiden järjestelyä sekä mahdollisia kehityskeskusteluja ja niiden tarvetta.

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen syntyy kuitenkin aina työstä, sen sujuvuudesta ja haasteellisuudesta sekä työssä onnistumisesta. Olisipa ihanaa, jos taidekenttä ottaisi työhyvinvoinnin teeman jo vakavasti ja myös toteuttaisi konkreettisia toimenpiteitä sen edistämiseksi.

Ensimmäisenä toimenpiteenä suosittelen kaikille oman organisaation perustehtävän kirjaamista paperille – omin sanoin, virallisista asiakirjoista luntaamatta. Organisaation jäsenet (toimihenkilöt, luottamushenkilöt, työntekijät jne.) voivat sitten vertailla vastauksia keskenään ja varmistaa, että perustehtävä on yhteisesti ymmärretty ja jaettu.

Toisena toimenpiteenä suosittelen omien työyhteisötaitojen arviointia: miten hahmotan organisaationi kokonaisuutena ja oman roolini siinä, miten pidän huolta omasta jaksamisestani ja työkyntöisyydestäni, miten osaan antaa ja vastaanottaa palautetta, miten voin kehittää itseäni ja omaa osaamistani sekä siirtää sitä myös muille.

Kirsi Heikkilä-Tammi:

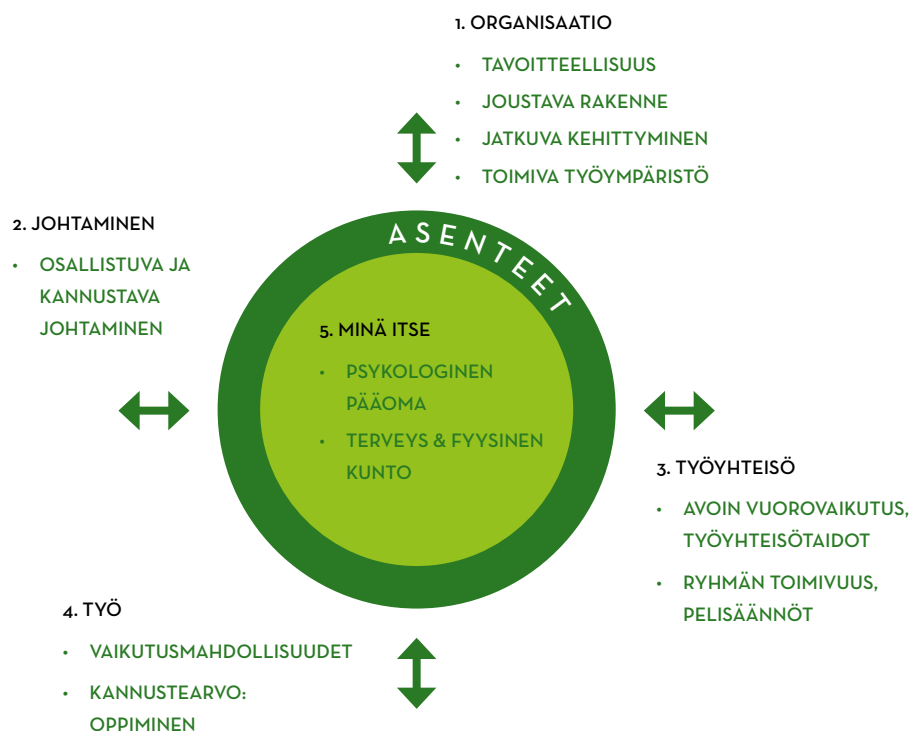
TYÖHYVINVOINTI TUOTTAJAN TYÖSSÄ

Tuottajan tehtävä ja toimintaympäristö voivat vaihdella paljonkin riippuen siitä, missä hän työskentelee; teatterin, elokuvan, tv:n tai tapahtumien tuotannoissa. Tuottaja hankkii usein rahoituksen, hän valitsee tekijät, suunnittelee tuotannon, luo yhteishengen ja huolehtii siitä, että lopputulos on tavoitteen mukainen (Bertling, Rantala & Saksala 2007). Tuottajalta vaaditaan taitoa johtaa. Tuotannon tekee joukko ammattilaisia, jotka haluavat vaikuttaa lopputulokseen. Tällöin kyse on asiantuntijoiden ja luovan työn johtamisesta. Vapaan taidekentän tuottajat toimivat usein lyhytaikaisissa projekteissa. Tämä aiheuttaa työkuvaan jatkuvaa epävarmuutta. He saattavat tulla mukaan hieman myöhemmin kuin muut toimijat. Tällöin toiminnan tavoitteet saattavat olla jo ennalta määrättyt. Usein tavoitteet ovat myös hyvin väljät. Onhan produktion lopputulos usein luovan prosessin tulos, johon on jätettävä tilaa improvisaatiolle (ks. Heikkilä 2006). Työhyvinvoinnin näkökulmasta tuottajan työhön liittyy epävarmuus ja lyhytjänteisyys. Vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin liittyvät kysymykset nousevat myös esiin keskeisinä kun on kyse projektiluontoisesti toimivan työryhmän työstä.

Tuottajan yhdeksi tehtäväksi voi ajatella kuuluvan työhyvinvointiin liittyvät kysymykset. Onhan hänen tehtävänään huolehtia ryhmän toimivuudesta niin fyysisten olosuhteiden kuin ryhmän ilmapiirinkin kautta. Hän oikeastaan huolehtii jo lähtökohtaisesti työryhmän toimivuudesta ja samalla työhyvinvoinnista. Ehkä tietoisuus työhyvinvoinnin toimintakäytännöistä ja sisällöistä ja sen ottaminen osaksi toiminnan strategiaa vahvistaa sen toteutumista ja auttaa tuottajaa työssään.

Miten tuottajan on sitten mahdollista huolehtia työhyvinvoinnista projektiluontoisessa luovassa työryhmässä? Muuttuvissa projekteissa perinteisemmille työn organisointumisen muodoille rakennetut työhyvinvoinnin prosessit voi olla hankala toteuttaa. Kun työhyvinvointi (ks. kuvio 1) käsitetään laaja-alaisesti, se käsittää työyhteisön/ryhmän toiminnan, johtamisen, yksilön hyvinvoinnin, työn organisoinnin ja siihen vaikuttamisen sekä organisaation toiminnan (Manka 2011; Robertson & Cooper 2011). Työhyvinvointia ajateltiin aiemmin

pitkälti vain kuormittuneisuuden kautta. Nykyisin ajatuksena on, että työssä on innostavia ja voimavaroja tuottavia puolia ja jos pystymme pitämään näiden osuuden suurempana kuin ongelmat, niin työssä voidaan hyvin.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2011; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012)

Luovan projektityön edellytyksenä on, että ilmapiiri säilyy positiivisena ja työskentelyolosuhteet ovat mahdollisimman hyvät niin, että työntekijät voivat keskittyä itse työn tekemiseen. Työhyvinvoinnin ja ryhmän toimivuuden kannalta haasteet ja kuormittavat asiat on tarpeen nostaa esiin ja käsittelyyn, sekä samalla pyrkiä vahvistamaan voimavaroja tuottavia asioita.

KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi lähtee yleensä mittaamisesta, jonka kautta halutaan saada tietoa työhyvinvoinnin tilasta yhteisössä tai organisaatiossa (ks. Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012). Tilanteen kartoittamisen voi suunnitella ryhmän koon lähtökohdistta joko laadullisena haastatteluna tai hyödyntäen erilaisia kyselyjä joita on tarjolla paljonkin erilaisiin tarpeisiin. Tämän jälkeen saatu tieto tulkitaan ja yhdessä toimijoiden kanssa osallistavasti mietitään kuinka työhyvinvointia voitaisiin lisätä. Tuottajalla on hyvä olla käsitys työhyvinvointiin liittyvistä osa-alueista (ks. kuvio 1). Miten tuottaja voi huomioida ryhmän toimivuuden? Miten vahvistaa yksilöiden hyvinvointia? Miten toteuttaa vuorovaikutteista ja positiivista johtamista? Kuinka työn organisointi edesauttaa työn edistymistä? Miten koko

toiminta on organisoitu? Näihin kaikkiin teemoihin on mahdollista miettiä toimenpiteitä. Tuottajan työhön ja luovien työryhmien toimintaan olisi hyödyllistä kehittää oma mittauksen tapansa, joka sopisi erityisesti tähän toimintaan. Tällaista ei tiettävästi vielä ole tehty. Seuraavassa kuviossa esitellään kehittämisprosessin vaiheet yleisellä tasolla.



Kuvio 2. Kehittämisen prosessi

Työhyvinvoinnin mittaaminen jatkuu niin, että mittaamisen ja siitä tehdyn tulkinnan jälkeen valitaan yhteisen keskustelun pohjalta kahdesta kolmeen teemaa, joita lähdetään työstämään eteenpäin. Suunnitelma on hyvä olla myös kirjallisena koska se helpottaa asioiden käsittelyä yhdessä. Seuraavaksi päätetään kuka tekee mitäkin eli vastuut. Lopuksi mietitään vielä tavat arvioida miten tavoitteisiin on päästy. Yleensä prosessi toistetaan sovituin aikavälein. Projektityössä kehittäminen voi tapahtua aina tarpeen mukaan.

RATKAISUJA

Tuottajan työssä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on varmasti asioita, jotka nousevat erityisesti esiin. Ymmärrys esimerkiksi stressin vaikutuksista ja ilmenemismuodoista työyhteisöissä voi olla hyödyllistä. Usein ristiriidat syntyvät tilanteissa, joissa ollaan kuormittuneita. Ongelmien ilmaantuessa olisi hyvä toteuttaa niiden ratkaiseminen ratkaisukeskeisesti kysymällä mikä voisi olla paremmin. Lähdetään liikkeelle tavoitteesta, jolloin mietitäänkin ensin ratkaisua. Lähtökohtana on suuntautua tulevaisuuteen. Erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen on edellytysnä luovalle työlle. Sen vuoksi ongelmatilanteiden käsittely rakentavasti on hyvä hallita.

Esimerkiksi muutamia tapoja kysyä:

- Mistä tiedämme ongelmaa ratkaistaessa, että voimme lopettaa ongelman pohtimisen?
- Kun ongelmat ovat ratkenneet, mitä silloin on tapahtunut?
- Mikä on paras lopputulos tästä?
- Mitkä ovat toiveesi tilanteesta?

(BANNINK 2010.)

Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita voivat olla ilmapiirin ja vuorovaikutuksen lisäksi johtamiseen liittyvät kysymykset sekä työn organisointi. Millaista johtamista toteutetaan? Kun kyse on taiteilijoista ja ammattilaisista on heille annettava tilaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Vuorovaikutteisuus ja positiivisuuden johtaminen, kenties jopa palveleva johtaminen voisivat olla antamassa vahvistusta työryhmän toimivuuteen. Palvelevan johtamisen perusajatukset ovat seuraavat:

- **Autonomisuus:** antaa vastuuta omasta toiminnasta, tunnistaa jokaisen vahvuudet ja kannustaa kehittymään
- **Tavoitteellisuus:** kaikkien tulee tietää mitä tavoitellaan, jokaisen ryhmän jäsenen tehtävä räätälöidään tavoitteen mukaisesti
- **Rinnalla kulkeminen:** ryhmän vetäjä on halukas ottamaan vastuuta suuremmasta kokonaisuudesta, hän ei toimi vain omien intressiensä mukaisesti kontrolloiden
- **Kunnioitus:** ymmärtää, että työntekijöillä voi olla enemmän osaamista (riippuvainen tekijöistä)
- **Autenttisuus ja aitous:** antaa toisten olla oma itsensä, toimii lupautensa mukaisesti ja johdonmukaisesti
- **Hyväksyntä:** kyky ymmärtää ja kokea toisten tunteita, empaattisuus ja anteeksianto yhdessä, ei rankaista virheistä

(DIERENDONCK 2010).

Tällaisessa ympäristössä mahdollistuu myös toisilta oppiminen, joka on myös yksi tärkeä edellytys työhyvinvoinnille (Heikkilä 2006). Ryhmän jäsenten vaikutusmahdollisuudet ja toiminnan autonomisuus liittyvät työn organisointiin ja omaan työhön vaikuttamiseen. Eri-tyyppisissä tuotannoissa on tähän vaihtelevat mahdollisuudet. Esimerkiksi teatterissa työskentely voi pohjautua pitkälti improvisaatioon tai toisaalta vahvasti teksti- ja ohjaajalähtöiseen työskentelyyn. Työn tekemisen tapa on näissä ryhmissä hyvin erilainen.

Koko ryhmän työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa luonnollisesti myös tuottajan omaan hyvinvointiin. Koko toiminnan kehittämisen lisäksi tuottajan on tärkeää muistaa huolehtia omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan. Yksilötasolla työhyvinvointiin liittyy sekä fyysinen että psyykinen ulottuvuus. Aluksi mainittu työn epävarmuudesta aiheutunut stressi on asia johon on voitu vaikuttaa mm. vahvistamalla ymmärrystä oman työn merkityksellisyydestä. Palautumisesta huolehtiminen on oleellista hektisessä ja intensiivisessä projektityössä. Keinoja tähän on lukuisia jokaisen omien taipumusten mukaan. Liikunta on näistä varmaankin yleisimpiä ja tehokkaimpia tapoja. Viime aikoina yhtenä keinona on hyödynnetty mm. mindfulness-harjoittelua, jonka vaikutuksista on hyvinvointiin on olemassa runsaasti tutkimustuloksia (ks. Heikkilä-Tammi 2013). Tässä lyhyessä katsauksessa on ollut mahdollista vasta aloittaa pohdinta luovan työyhteisön työhyvinvoinnin elementeistä ja kehittämisen tavoista. Pohdinta on keskittynyt lähinnä tuottajan mahdollisuuksiin vaikuttaa työryhmän hyvinvointiin. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että työhyvinvointiin vaikuttaminen on jokaisen ryhmän jäsenen tehtävä.

KIRJALLISUUTTA

- Bannink, F. (2010). *1001 Solution-Focused Questions*. Bloomsburg: W.W. Norton & Company.
- Bertling, S., Rantala, T. & Saksala, E. (2007). *Tuottajan työ*. YLE, Helsinki: Edita Prima Oy.
- Dierendonck van, D. (2010). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*.
<http://jom.sagepub.com/content/early/2010/09/01/0149206310380462>
- Heikkilä, K. (2006). *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampere: University Press.
- Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Hyväksyvä tietoinen läsnäolo taiteilijan työhyvinvoinnin tukena*. Teoksessa Houni, P. & Ansio, H. *Taiteilijan työ. Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, M.-L. (2011). *Työn ilo*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: Tamprint Oy.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Mika Lehtinen:

TOIMINTAKÄSIKIRJA TYÖYHTEISÖN KEHITYKSEN TUKENA

Useimmat esittävän taiteen organisaatiot ja kulttuurialan kehittäjäorganisaatiot työskentelevät käytännön toiminnan tasoilla ja suhteellisen lyhytkestoisten määräaikaisten työsuhteiden varassa. Perusorganisaatiolla on vähän ns. vakituista henkilökuntaa, ja se asettaa organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi suuriakin haasteita. Työ- ja toimintaympäristön kehittäminen ei nykyään kukaan koskaan ole tai saisi olla vain yhden ihmisen työtä.

Vuonna 2007 perustetussa Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskuksessa –T7 aktiivisesti käynnistetty esittävän taiteen kehitystoiminta synnytti tarpeen myös omien toimintamallien ja -tapojen kehittämiseksi. T7 on tyypillinen projektiorganisaatio: sen henkilökunnasta suuri osa työskentelee lyhyissä määräaikaissa työsuhteissa. Toiminnan kehittäminen osallistui koko prosessin ajan koko henkilökunta. Suunnittelupäällikkö Anne Cavén ja projektiasiantuntija Maria Salomaa toimivat kehittämistyössä aloitteellisina ja vastasivat muun muassa asioiden kirjaamisesta ja muotoiluista varsinaiseen Toimintakäsikirjaan. Työntekijät saivat osallistua jo strategiseen työryhmään ja osallistuvat edelleen toiminnan suunnitteluun (hanketyöryhmä). Lisäksi viikko- ja kuukausipalavereille luotiin uudet kirjatut käytänteet.

Koostimme työntekijöiden kanssa yhteistoimintaisesti *Toimintakäsikirjan* oman toimintamme kehittämiseksi, uusien työntekijöiden perehdytyksen helpottamiseksi ja työnkuvien sekä niihin liittyvien vastuiden selkiyttämiseksi. Jäljempänä erittelen joitakin mielestäni organisaatiomme kehittämisen näkökulmasta keskeisiä osia tuosta työskentelystä. Jaottelussa hyödynnän Toimintakäsikirjaamme muodostuneita otsakkeita. Toivon tuon jäsentelyn hyödyttävän myös muita toimijoita esim. teattereiden ja teatteriryhmien toiminnan kehittämisessä.

ARVOT JA STRATEGISET TAVOITTEET

Strategiset tavoitteet ovat tärkein toimintaa kokonaisuudessaan määrittävä linjaus organisaatiossa. Niiden kirjaaminen ja käsittely yhteistoiminnallisesti osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä työyhteisöön. Tuo kollektiivisesti läpikäyty prosessi on parhaimmillaan toimintaa tarkentavaa ja osoittaa organisaatiolle toiminnan painopisteitä tulevaisuuteen. Painopisteitä kartoitettaessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota tavoitteiden ja niiden tulosten mitattavuuteen.

Mikäli tavoitteet on selkeästi määritelty ne myös voidaan onnistuneesti saavuttaa tai tulosten jäädessä saavuttamatta toimintaa voidaan organisoida uudelleen. Luovissa organisaatioissa epämääräiset tavoitteet synnyttävät pahimmillaan tilanteen, jossa niitä ei koskaan saavuteta. Jos tavoitteita ei ole selkeästi määritelty, on toiminnan laatuakin mahdotonta arvioida. Pahimmillaan tämä tilanne tekee myös organisaation/työyhteisön kehittämisen mahdottomaksi ja kuormittaa henkilöstöä työn epämääräisyytenä.

RAKENNE JA TOIMINTA

Työyhteisön toiminnan jäsentämiseksi on tärkeää ymmärtää sen toiminnan strategiset tavoitteet. Järjestämällä työnteon rakenteita valittuja tavoitteita tukevaksi pyritään takaamaan työn jakautuminen ja kohdentuminen oikein erityisesti tärkeille osa-alueille. Kokoamalla eri tavoitteiden saavuttamiseksi esim. työryhmiä ja organisoimalla kokous- ja palaverikäytäntöjä voidaan aikaansaada osallistavia työmallia, sitouttaa henkilöstöä yhteisiin päämääriin ja tehostaa suoraa tiedonkulkua työyhteisön asioista laajemmallekin tekijäjoukolle.

JOHTAMINEN

Esittävän taiteen organisaatiot ovat pääsääntöisesti asiantuntijaorganisaatioita, joissa tekijät omaavat erityistä tietoa ja taitoa oman ammattikuvansa asioista. Projektityön ja esitystoiminnan olennaisia piirteitä ovat lyhytkestoisuus, nopea tulosvastuu tuotoksesta ja nopeatkin muutokset prosesseissa. Tämä asettaa erityisvaatimuksia myös johtamiselle. Ensimmäiseksi nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt asettavat vaatimuksia yhteisön sisäiselle viestinnälle. Muutoksista tiedottamisen pitäisi olla tasapuolista ja nopeaa. Tällä vältetään eriarvoisuuden kokemuksia sekä turhaa työtä muuttuneiden toimintojen äärellä.

Vaikka esimiesten pitäisi omata riittävät perustiedot alan (taide, tutkimus- tai kehitystyö) laajemmista kokonaisuuksista, asiantuntijaorganisaatioita ei voi johtaa luottamatta koroitetusti tekijöiden asiantuntijuuteen omalla alallaan. Erityisosaamiseen liittyy usein myös

tekijän erityisyys osaamisalallaan ja sitä kautta esimerkiksi tottumukset yksin työskentelyyn. Asiantuntijaorganisaatioissa, jollaisiksi esittävän taiteen organisaatiot useimmiten lasken, on erityisen haastavaa saada henkilöstö ymmärtämään ja sisäistämään kunkin itsenäisen tekijän arvo ja tarve suhteessa kokonaisuuteen. Esiintyvän taiteilijan, teknispainotteisen esitysteknologin tai tutkijan kanssa käytävä keskustelu, osaamisen tukeminen ja työn esittely muille työyhteisön jäsenille vaatii usein varsin erilaista kieltä ja kommunikointia. Työn tukeminen tasapuolisesti, sen esittelyt ja esiin nostamiset vaativat tasapainoilua yhteisissä tilanteissa. Tämä on erityisen haastavaa, mikäli esimiesasemassa olevien oma erikoisala, vahvuudet ja kiinnostukset painottuvat voimakkaasti johonkin yksittäiseen työn osa-alueeseen. Tällöin vaarana on työyhteisön sirpaloituminen kuppikuntaiseksi, mikä pahimmillaan lopulta vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Johtamisen tehtävät ja vastualueet on pyrittävä kuvaamaan henkilöstösuunnitelmassa mahdollisimman tarkkaan kaikilla tasoilla. Erityisen tärkeää tämä on pienissä organisaatioissa, joissa projektin tai toimintayksikön henkilöstömäärä saattaa olla hyvinkin pieni. Pienessäkin ryhmässä on sen toimivuuden kannalta oltava selkeä määrittely esimerkiksi lähiesimiestehtävistä (esim. projektipäällikkö, lavastamon esimies, tutkimusryhmän johtaja).

TALOUS- JA PROJEKTIHALLINTO

Toimiva ja järjestelmällinen talous- ja projektihallinto tukee kaikkia organisaation osa-alueita. Luovinkin taiteellinen tai muuhun kehitystyöhön liittyvä idea tarvitsee toteutuakseen hyvät tukipalvelut. Toimivassa yhteisössä toiminnan toteuttamiseksi ja sen tulevaisuuden suunnittelemiseksi on mahdollista saada ajantasaista tietoa esimerkiksi taloustilanteesta, rahoitusmahdollisuuksista, henkilöstöhallinnosta ja toiminnan muuttuvista tarpeista sekä ohjeista (muun muassa rahoittajatahojen ja sidosryhmien näkökulmista). Toimiva talous- ja projektihallinto on myös johtamisen tärkein kulmakivi.

Talous- ja projektihallinto tukee suunnitelmien onnistumista ja ohjaa tiedoillaan tarvittaessa yhteisön toimintaa uusiin suuntiin. Talous- ja projektihenkilöstön sekä muun henkilöstön väliset työtehtävät ja vastuut on pyrittävä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti sekä *strategisen suunnittelun* että *henkilöstösuunnitelman* yhteydessä. Tarkalla suunnittelulla kyetään välttämään ristiriitatilanteita ja turvaamaan itse kunkin keskittyminen omiin työtehtäviinsä omalla erityisosaamisalueellaan.

HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Pitkäkestoinen (3-5 vuotta) henkilöstösuunnitelma pohjaa organisaation strategiaan tavoitteisiin ja rakenteiden sekä toiminnan tarpeisiin. Pitkäjänteisellä suunnittelulla pyritään

tavoitteellisuuteen, vaikka suunnitelmaa onkin tärkeää ja tarpeellista tarkistaa vähintään vuosittain. Henkilöstösuunnitelmalla on tarkoitus ohjata toimintaa painopisteiden vaatimalla tavalla. Hyvä henkilöstösuunnitelma motivoi henkilöstön työskentelyä ja mahdollistaa tehtävien täyttöä niillä osa-alueilla, joissa työtehtäviä saattaa olla liikaakin.

TOIMENKUVAT JA VASTUUALUEET

Selkeästi määritellyt vastuualueet mahdollistavat keskittymisen omiin työtehtäviin. Mikäli yksittäiset työtehtävät tuntuvat jatkuvasti aiheuttavan haasteita, on mahdollista pohtia joko tehtävien uudelleenjakoa ja/tai asian huomioimista pidemmällä aikajänteellä henkilöstösuunnitelmassa esimerkiksi uusina välttämättöminä rekrytointeinä. Toimenkuvien ja vastuualueiden selkeä määrittely jäsentää keskustelua sekä yksittäisen työntekijän että koko organisaation kannalta niin päivittäisessä toiminnassa kuin ristiriitatilanteissakin.

Uusien työntekijöiden perehdytyksen työkaluna selkeät toimenkuvat ja vastuut ovat ensiarvoisen tärkeitä. Uuden työpaikan työtehtävien haltuunotossa on erittäin tärkeää ymmärtää omien tehtäviensä lisäksi selkeästi myös muiden työntekijöiden tehtävät ja vastuut. Tämä nopeuttaa integroitumista uuteen työympäristöön ja mahdollistaa tehokkaan työskentelyn lyhyissä määräaikaisissakin tehtävissä aloittaville työntekijöille (esimerkiksi produktiokohdattaiset taiteellisen työn vierailijatehtävät, lyhytkestoiset projektiassistentin tehtävät jne.).

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Ennen varsinaisen työhyvinvointisuunnitelman tekoa on hyvä käydä keskustelua organisaation toimintakulttuurista sekä arvoista ja mahdollisesti tehdä myös työhyvinvointikysely. Tulosten perusteella on tarpeellista luoda työhyvinvointisuunnitelma, joka vastaa organisaation omiin ja yksilöllisiin tarpeisiin. On oleellista ymmärtää ja hyväksyä, että pienetkin askeleet organisaation hyvinvoinnin edistämiseksi ovat arvokkaita.

Suunnitelmaan on hyvä kirjata erityisiä huomiopisteitä. Sellaisia voivat olla esimerkiksi työilmapiiri ja johtamiskulttuuri, sairauspoissaolot, työprosessien ongelmat ja muutokset, työturvallisuus, perehdyttämiseen liittyvät toimet, henkilöstön osaamisen kehittäminen, suunniteltavat organisaation tukitoimet ja toimintamallit eri tilanteissa. Tasa-arvokysymykset ja työsuojelu ovat hyvinvointisuunnitelman tärkeitä osa-alueita.

VIIKKO- JA KUUKAUSIPALAVERIKÄYTÄNNÖT JA KOLLEKTIIVINEN SUUNNITTELU

Jokainen organisaatio on tietenkin vapaa (ja velvollinenkin) kehittämään omia toimintatapojaan toiminnan kehittämiseksi. Uusia toimintatapoja suunniteltaessa on hyvä osallistaa henkilöstöä mukaan toiminnan suunnitteluun ja jakaa vastuuta. Esimerkiksi viikko- ja

kuukausipalavereissa on mahdollista sopia kiertävistä sihteerikäytännöistä asioiden kirjaamiseksi. Näin vältetään tilanne, jossa yhteiset asiat kuormittavat aina samoja ihmisiä organisaatiossa. Samalla kuitenkin taataan tavoitteellisuus ja käsiteltävien asioiden kirjaaminen, jolloin taas vältetään uudestaan ja uudestaan samoista asioista puhuminen. Myös sisäisten kokousten ja palaverien puheenjohtajan tehtäviä kannattaa kierrättää. Tällä vaihtelulla vapautetaan yleensä vastuussa olevien osallistuminen keskusteluun uudella tavalla sekä tarjotaan mahdollisuus kunkin työntekijän mukaiseen vaihtuvaan kokousilmapiiriinkin.

Ryhmätyöskentely ja kollektiivinen suunnittelu osallistavat henkilöstöä ja nostavat esiin uusia asioiden yhdistelmissä ja rajapinnoilla syntyviä näkökulmia. Taiteellisessa työssä ja asiantuntijaorganisaatioissa yhteistoimintaiset työtavat tarjoavat myös luontevasti mahdollisuuksia vertaistukeen ja lisäävät sisäistä tiedonkulkua.

KEHITYSKESKUSTELUT JA VERTAISTUKI

Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden antaa ja saada palautetta kaksisuuntaisesti esimiesten ja työntekijöiden välillä. Usein työntekijän sekä johdon kohtaamiset liittyvät itse työtehtävien suorittamiseen, eivätkä tarjoa mahdollisuutta kokonaisvaltaisempaan kohtaamiseen. Kehityskeskusteluja varten on hyvä laatia ohjeistus ennakkovalmistautumiseen sekä varattava riittävästi aikaa keskustelulle. Päämääränä on huomioida laaja-alaisesti yhteisön ja työntekijän tarpeita ja toiveita sekä nykytilanteessa että kauempana tulevaisuudessa. Tärkeää on myös asettaa yhteisiä konkreettisia tavoitteita. Näitä kirjattuja tavoitteita ja niiden toteutumista on hyvä arvioida seuraavissa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa joko osin tai kokonaan myös ryhmäkeskusteluina.

Ryhmätyöskentely ja osallistavat työskentelytavat avaavat mahdollisuuksia vertaistukeen jopa yllättävän erilaisia työtehtäviä suorittavien työntekijöiden kesken.

VIESTINTÄ- JA TIEDOTUSSUUNNITELMA

Viestintä- ja tiedotussuunnitelman laatimiseen löytyy laajasti erilaista ohjeistusta. Tässä yhteydessä haluan painottaa hieman poikkeuksellisesti sen tärkeyttä sekä sisäisen viestinnän että sidosryhmätyön kannalta.

Kaiken edellä mainitsemani kehitystyön organisaation ja työyhteisön kehittämiseksi voi mitätöidä huonolla sisäisellä viestinnällä. Työntekijät kokevat olonsa tasa-arvoisiksi ja arvotetuiksi, mikäli he saavat tietoa yhteisönsä toiminnasta ja sen muutoksista samanaikaisesti ja hallitusti. Taiteellisten työryhmien ja asiantuntijaorganisaatioiden perussynti on huono, hidas ja epämääräinen sisäinen tiedottaminen. Sen puutteet ovat usein omiaan synnyttämään epätasa-arvon tunteita, huhuja työyhteisössä, epätietoisuutta sekä konflikteja. Sisäisen tiedottamisen osuus on organisaation toiminnan kehittämisen kannalta viestintä- ja tiedotus-

suunnitelman tärkein osa ja johtamisen tuki.

Nykyisissä erimuotoisissa toimintamalleissa ja useista eri lähteistä etsittävistä rahoitusmahdollisuuksista johtuen myös organisaation erityinen rooli toimintakentässään nousee korostetusti keskiöön. Tällöin viestintä- ja tiedotussuunnitelmassa on tärkeää pohtia käytännön toimia laajemminkin eri sidosryhmien kannalta eriteltyinä.

Chrissie Tiller:

WELLBEING FOR INDEPENDENT PRODUCERS

Business gurus, academics, even governments increasingly speak about the need to look at the role of wellbeing in the workplace. Somehow, although 20th century inventions such as mobile phones, home computers and the worldwide web seemed to offer the prospect of shorter working weeks and increased leisure time, most of those fortunate enough to be in employment are working longer and more unsociable hours than ever before. The pressure to be the last person to leave the office, the first to be on their mobile phone/answering emails in the morning is relentless. Work related stress is on the increase and there seems to be less, rather than more time, to spend with family and friends. Never mind consciously looking after our own physical and mental wellbeing. The quest to find the secret of work/life balance has become the Kalevala or Odyssey of the 21st century.

For many people based in the more traditional workplace the motivation to work at this level of intensity is often external, or extrinsic, in nature. There are tasks to be done and, frequently, a senior manager or boss who needs to know we have done them and completed them to a satisfactory level. If we do them well we receive praise, or even a financial bonus, if not we may face being demoted or losing our job: what Evans and later, House, identify as the 'Path-Goal Theory of Leadership'. The hierarchy of the workplace ensures there is always someone above us making demands and noting when we meet, exceed, or fail, those demands.

Working independently we are usually outside those hierarchical structures. On one side it offers us greater freedom, on the other it means we have to find our own internal, or intrinsic, motivation for our work: initiating activities for their own sake because we think they are exciting, satisfying or will bring pleasure and fulfilment to others. There are times when we do a job well and we receive the praise we deserve from an external organisation or an artist. But, more often than not, we have to make that call ourselves; trusting our own judgment and satisfying our own sense of having done our best and achieved what we intended. Inevitably, perhaps because of the creative nature of our work, many of us are much harder taskmasters for ourselves than we would be for others.

So how do we begin to trust that intrinsic motivation even further and work according to our true capacity whilst maintaining a sense of taking care of our physical and mental welfare?

The New Economic Foundation's report 'Five Ways to Wellbeing', built on a broad evidence base from psychological research and workplace experience, suggests five daily 'actions' that will not only help us feel good but enable us to function fully as human beings. Reading through them they may seem fairly self-evident. According to the NEF each of us should be aiming to do something each day that will enable us:

- Connect (with the people around us)
- Be active (take exercise, walk, run, cycle)
- Take notice (of the world we live in)
- Keep learning (be curious, keep discovering new things)
- Give (do things for other people, look outwards as well as inwards) ¹

All well and good. But how many days do we put most of these aside in order to just get on with what 'needs to be done'? Although we constantly think about nourishing ourselves in terms of eating and drinking, we rarely give thought to what might be needed for our mental wellbeing. Yet one does impact on the other. Even on a very basic level, too many cups of coffee to keep us awake to meet late night deadlines, fast food snatched at desks in order to answer just a few more emails, going for days without seeing, never mind speaking directly to people, except by Skype or on the phone, are clearly not conducive to meeting our need to be active, connect, take notice or give. Although the direct correlation between wellbeing and physical health has not yet been proven, there is a growing consensus we need to take a more holistic approach to wellbeing.

Being more pro-active in ensuring we think about our days in terms of the NEF's 'five ways of wellbeing' might be a good start. While not necessarily suggesting we have a tick box to be completed each day, or adding to the length of our 'to do' list, it might be useful to have them somewhere where we can remind ourselves that getting to the bottom of that 'to do' list is not the only way to measure our personal outcomes.

It may also be helpful to take a look at Deci and Ryan's work on self-determination in which they identify three needs, common across cultures, whose realisation is necessary for our psychological health and wellbeing:

- Competence (mastery of skills)
- Relatedness (connecting with others)
- Autonomy (having a sense of agency, acting in harmony with our values and our sense of what really matters to us in life)

¹ An important codicil of 'give' for me would also be to teach: to pass on our skills to others, facilitate and enable other's learning which seems to bring back energy.

Presuming we already have competence in our chosen field of work (not neglecting our need for learning) it is around notions of autonomy and relatedness that I think we can begin to further explore how, as independent cultural operators, we might begin to take care of our own wellbeing. And in doing so, make an offer to our colleagues.

Speaking about ‘the benefits of being present,’ in the Journal of Personality and Social Psychology, Brown and Ryan note the effect of mindfulness in bringing about a sense of autonomy and balance in our lives. Working with the cultural operators who were part of the Taivex programme, we often spoke about the difficulty of actually ‘being present’, not only with other people but also with ourselves. Moving between meeting the very different needs and demands of arts organisations, individual artists, other producers and audiences; it seemed we were constantly coming into one space with the luggage from another. We are frequently writing the reply to the email before we have actually read what is being asked of us, making the next phone call before we have had time to digest the one we’ve just concluded, responding to someone speaking to us in the room, without really listening to what they are saying.

And yet, when we are present and mindful, we recognise how much more able we are to be aware of whether something we are doing chimes with our own values and to work in a way that gives us, and those we are working with, real fulfillment. Training ourselves to become more present in our interactions starts with giving ourselves time to breathe. Despite the fact we need to breathe to survive, most of us are not very good at it. We spend much of our time taking in minimal amounts of air, just enough to keep ourselves going, and never reach the point where we are actually able to use our breath to focus our thoughts and give people our full attention. Interestingly, even when we decide to take exercise to help us cope with stress, we often choose those forms that make us ‘out of breath’, because it feels like we’re really working, rather than those such as Yoga, Pilates or Tai Chi that would offer us access to using our breath in a more supportive and constructive way.

Learning to ‘be present’ also means developing our listening skills, training ourselves to be active listeners, giving people our full attention when we are with them and constantly checking that what we think we have heard is what is actually being said. It means allowing time for this to happen in our day, which might mean fewer, more focused, conversations rather than rushing round trying to fit in endless meetings. It also means being more open with people when we are with them and enabling this openness to bring us both into a more productive space. Offering people something more of ourselves opens up the possibility for them to respond with greater honesty and authenticity: real communication can start to happen.

The Johari window provides us with a useful model for thinking about how we might move towards this.



Each of the quadrants refers to what we know about ourselves and what others know about us. In the diagram they are all equal. But what we are working towards, if we want to have rewarding conversations and relationships with others, is increasing the open and free area between us. In that way we create space for what the NEF call 'connection' and Deci and Ryan 'relatedness': trust can be built and more productive encounters take place. The more we can begin to model this openness in our own behaviour the more we are likely to connect with the people we work with and them with us. This kind of openness requires us to use our intuition and emotional intelligence to look outwards and well as inwards and to begin to move our relationships with others into a space of true co-operation and collaboration.

The Johari window works best when supplemented with honest feedback from the 'other': the people we are working with. In our work as independent cultural operators this is not always so easily obtained. Too often our meetings may be confined to telephone conversations, emails or quick chats in the midst of a hectic 'get-in' for an exhibition or a performance. The need for trans-national working may make it difficult for us to ever be in the same physical space. This is why it can be really useful to set up a small action/learning set² or peer-coaching group with other independent colleagues. Although we all share our woes from time to time over a cup of coffee or a glass of wine, it is good to structure these sessions a little. It means we commit to the time together in a different way, rather than having our minds somewhere else, and we can ensure everyone gets listened to as well as being a listener.

There is Biblical saying 'physician heal thyself'. And I am conscious, in writing this piece, I have as much need of this advice as anyone. It is not easy, when you work independently, to ensure you take the time to think about your own wellbeing. But, if we want to continue to work in a way that brings us a sense of real autonomy and true satisfaction, we need to take care of our own 'machine'. After all, it is the only resource we have.

FURTHER READING

Deci, E., & Ryan, R. (Eds.), (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822–848.

House, Robert J. (1996). "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory". *Leadership Quarterly*, 7 (3): 323–352.

New Economic Foundation: Five Ways to Wellbeing. <http://neweconomics.org/projects/five-ways-well-being>

2 <http://www.actionlearningassociates.co.uk/action-learning-sets.php>

Hanna Helavuori:

IHMINEN = PÄÄOMA :

esimiehen vastuu työhyvinvoinnista

Kuvataiteilija Alfredo Jaarin teos KULTTUURI = PÄÄOMA täyttää Kiasman ulkoseinän. Otsikkoni on muunnelma Jaarin teoksen ajattelusta. Yhtälö sisältää olennaisen työhyvinvoinnista. Se korostaa ainutkertaisen inhimillisen arvoa. Jos ihminen työpaikalla ymmärretään yhtälön kuvaamalla tavalla, ei muuta tarvitakaan. Lauseke on riittävän yksinkertainen ja muistuttaa ihmisen arvolle ja arvokkuudelle rakentuvasta työstä. Työhyvinvointi ei ole ghetto. Esimiestyö ja työhyvinvointi eivät ole ulkoistettavissa. Työhyvinvointia rakennetaan arjen teoissa ja etiikassa. Kyse on vastuullisuudesta, valmentavasta, eettisestä esimiestyöskentelystä ja johtajuudesta.

Yhtälön voi sitoa koskemaan yksilöllistä hyvinvointia. Erik Allardtin jäsenyys (1976) hyvinvoinnin ulottuvuuksista – having, loving, being – kertoo sen, mistä työhyvinvoinnissakin on kyse: jonkinasteisesta elintasosta tai vauraudesta (palkka), yhteisöllisistä suhteista ja mahdollisuuksista itsensä toteuttamiseen. Hyvä työelämä vertautuu Aristoteleen näkemyksiin hyvästä elämästä. Hyvä elämä on sellainen, jossa ihminen 1) voi kokea täyden elämänsä kaaren 2) saa ravintoa, suojaa ja rakkautta 3) voi olla terve ja kehittää omia ruumiinkykyjään 4) saa toteuttaa itseään 5) kehittää itseään 6) voi solmia ihmiskontakteja ja toimia yhteisössä 7) voi osallistua yhteisten päämäärien ja tavoitteiden suunnitteluun ja toimenpiteisiin, joilla niitä toteutetaan 8) tulee tunnustetuksi ja nähdyksi 9) elää suhteessa luontoon.

Johtamis- ja työhyvinvointioppaat ovat täynnä erilaisia ohjeistuksia esimiesosaamisesta yhtenä toiminnan menestystekijänä. Esimiesosaaminen koostuu toiminta-ajatuksen, arvojen ja visioiden luomisesta, ihmisten työsuoritusten johtamisesta (jossa kehityskeskustelut toimivat yhtenä työkaluna), riittävien resurssien varmistamisesta, projektityöskentelyn ja tiimien johtamisen taidoista, motivoinnista ja palkitsemisesta, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä, työhyvinvoinnista huolehtimisesta ja – esimiehenä kehittymisestä. Järkevästi ajatteleva esimies ja terve työyhteisö voivat vaivatta - niin halutessaan - jalkauttaa ohjeistuksia käytäntöön, myös esimerkiksi kokoamalla itselleen työhyvinvoinnin työkalupakkia.

Työhyvinvointi koostuu neljästä ulottuvuudesta: 1) itse työstä: työn palkitsevuudesta ja monipuolisuudesta, työntekijän mahdollisuudesta kehittyä työssä ja tehdä sitä itsenäisesti 2) työyhteisön toimivuudesta: työntekijöiden keskinäisestä ja työntekijän ja esimiehen välisestä vuorovaikutuksesta, hyvästä työilmapiiristä ja työstä saadusta arvostuksesta ja palautteesta 3) työn organisoinnista: työkuulttuurin ja työn käytäntöjen toimivuudesta 4) yksilön omista voimavaroista, temperamentista, asenteista työtä ja työyhteisöä kohtaan.

Työn arjen käytäntöjen taakse kätkeytyy usein joukko epäoikeudenmukaisuutta, piilohierarkioita ja sukupuolittuneita tai muita rakenteellisia epäkohtia. Työn taakse saattaa piiloutua suuri määrä näkymätöntä työtä, jonka joku tekee mutta jonka ei tunnusteta tai tiedosteta olevan olemassa. Tätä piilossa olevaa kokonaisuutta voisi kutsua harmaaksi alueeksi. Työpaikan harmaat alueet ovat juuri niitä, jotka näivettävät ihmisen toimijuutta ja lisäävät työpahoinvointia. Toimijuus työssä tarkoittaa sitä, että ihminen voi vaikuttaa omaan työhönsä.

Työntekijän voimattomuuden tunne syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta, siitä turhautumisesta, ettei epäkohdille tapahdu mitään, niiden olemassaolo kielletään tai niiden merkitystä vähätellään. Käsiksi käyminen harmaisiin alueisiin – piilohierarkioihin, sukupuolittuneisiin käytänteisiin ja näkymättömään työhön – usein nämä kulkevat käsi kädessä – voi jo sinänsä lisätä työntekijän toimijuutta. Työpaikalla on terveellistä hetkeksi syventyä näkymättömän näkyväksi tekemiseen, rakenteellisten epäkohtien esiin nostamiseen ja parannusratkaisujen etsimiseen. Tervehdyttävää on myös tehdä listauksia siitä, mistä kaikesta jokin näennäisesti pieneltä vaikuttava työsuoritus tai työprosessi koostuu.

POIS ERITYISYYDEN HARHOISTA REILUIHIN PELISÄÄNTÖIHIN

Kysymys ei ehkä olekaan tiedon puutteesta vaan asenteesta. Onko niin, että taidetyö ja siihen läheisesti sidoksissa oleva muu työ ovat ”omalakisuudessaan”, ”erityisyydessään” ja ”autonomisuudessaan” rakentaneet ympärilleen muuria, jota arjen etiikan on ollut vaikea lävistää. Työ on vahvasti roolitettua: intohimon ja taiteen saatetaan ajatella pyhittävän kaiken. Taiteessa ikään kuin pätevät toisenlaiset pelisäännöt. Tällaisen ajattelun vallitessa esimiehen velvollisuuksia ohjaavasta viestinnästä, hyvästä esimiestyöstä ja eettisestä johtamisesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta tai palautteen antamisesta ei välitetä, kun tehdään työtä taiteessa tai taiteen reunoilla.

Vallitseeko esittävässä taiteissa paradoksi? Ollaan tekemisissä ajan, paikan ja keholliisuuden tuottaman kokemuksen kanssa. Samanaikaisesti kuitenkin itse työn tekemisen arkea nämä kokemukset ohjaavat harvinaisen vähän.

Onko meillä oikeudenmukaisen johtamisen ja valmentavan esimiestyön vaje? Työntekijää ei itsensä ohjautuvuuden ja itsenäisen työtteen valekaavussa saa jättää heitteille. Mikään työnteko ei saa olla jatkuvaa tulipalojen sammuttamista. Silti varmaan on niinkin, että taidetyö edellyttää monta muuta työtä enemmän ennakoimattomuuden sietokykyä,

muutosalttiutta, herkkyyden, sitkeyden ja pitkän pinnan yhdistelmää. Kaikille tällainen työ ei sovi. Sekin on tiedostettava.

Nykyisessä ”notkeassa modernissa” työntekijän vastuulle on sälytetty itsensä ohjautuminen, ”oman mielen johtaminen” ja itsensä kehittäminen. Mistä taholta tulee ”sisäisen yrittäjyyden” tai ”sisäisen taiteilijuuden” vaatimus? Taideorganisaatioissa, kuten asiantuntijaorganisaatioissa ylipäätään, työntekijät ovat korkeasti motivoituneita, työhönsä sitoutuneita ammattilaisia. Juuri tämä lähtökohta saattaa harhauttaa. Näillä alueilla ei panna hanttiin.

Työstä on vaarassa tulla kertakäyttökulttuuria, työntekijästä otetaan kaikki tehot irti, ja kun tuo kuluttaminen on tapahtunut, työntekijä saa mennä, hän jopa itse lähtee uuvuttuaan tai turhaiduttuaan. Työhön liittyy start up -yrittäjän työkiima, jossa työtä painetaan ilman itsesuojeluvaistoa inhimillisen koneen suorituskyvyn rajoista. Kuitenkin ajatuksena tulisi olla työelämän kestävyys. Aristoteelinen ajatus täyden elämänsäkokemisen tarkoitusta myöskin täyden työkaaren kokemista.

Into työhön alkaa säröillä, kun työn täyttävät välineelliset vaatimukset esimerkiksi rahan hankkimisesta, ja työstä tulee piinaavaa, paineistettua suorittamista ja selviämistä. Selvitys tuottajien työhyvinvoinnista osoittaa motivaatioloukun olemassaolon. Motivaatioloukulla on viitattu managerialistisessa yliopistomaailmassa (Granger 2006) siihen, kuinka työntekijä kadottaa innostuksensa, motivaationsa ja aloittekykynsä.

On tietoisesti rakennettava reiluja pelisääntöjä.

TIETOISIKSI PSYKOLOGISISTA SOPIMUKSISTA – TOIMIJUUTTA VAHVISTAMAAN

Jokaisessa työssä työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee niin sanottu psykologinen sopimus. Se pitää sisällään, millaisia odotuksia, lupauksia ja velvoitteita työyhteisöissä eri osapuolet toisilleen asettavat. Erityisesti taidetyön alueella sopimuksen sisällöt saattavat olla suurimmaksi osaksi tiedostamattomia ja läpinäkymättömiä. Monentasoisten odotuksista, velvoitteista ja vastavuoroisuudesta ei koskaan ole avoimesti kommunikoitu.

Miten huolehtia työhyvinvoinnista itseohjautuvissa verkostoissa, joissa muodollista esimies – alainen -suhdetta ei perinteisessä mielessä ole? Vastuuta ei voi paeta. Jonkinlaiset työn tekemisen reunaehdot on oltava.

Tuottajat toimivat usein pitkälti yksin ja lähisuhteessa taiteilijan kanssa. Erittäin suureen luottamukseen pohjautuva, ehkä hyvinkin kokonaisvaltaisesti ymmärretty lähisuhde on työsuhteena äärimmäisen vaativa. Tällaisissa työsuhteissa tiedostamattoman osuus saattaa olla erityisen suuri. Niihin liittyy erityisen paljon roolituksia, roolittamista ja piileviä hierarkioita. Työhyvinvointia lisää jo se, että tällaiset arvot ja normit tuodaan näkyviksi, niiden kohtuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta punnitaan. Psykologinen sopimus voidaan tehdä näkyväksi ja siten myös neuvottelun alaiseksi.

Judith Butlerin performatiivisuuden teoriaa voi soveltaa työkuultuureihin, toimenkuviin ja ammatti-identiteetteihin. Kuten sukupuoli myöskään ammatti-identiteetti tai työntekijäisyys eivät ole olemista vaan tekemistä, esittämistä ja suorittamista (perform). Ammatti-identiteetti muodostuu tekojen sarjana, tekoja toistamalla. Eeva Jokinen (2005) puhuu sukupuolitapaisuudesta. Voitaisiin myös puhua vaikkapa tuottajatapaisuudesta. Millaisia tottumuksia ja tapoja työhön sisältyy ja miten ne olisivat rikottavissa? Työhyvinvointi alkaa jo siitä, miten työtä määritellään, millaista ymmärrystä ja millaisia puhetapoja siitä tuotetaan. Työyhteisössä voidaan tehdä näkyväksi sukupuolittavaa valtaa ja näkymätöntä valtaa ylipäätään. On herkistytävä sille, miten työyhteisössä jäsenetään ja tulkitaan työtä ja siihen kätkeytyviä ristiriitoja.

SLOW WORK JA TOISIN TEKEMINEN

Eettinen ja valmentava johtaja rakentaa työntekijöiden luottamusta omaan työhön ja työyhteisöön, itseen ja toisiin. Tällaiseen johtajuuteen sisältyy oikeudenmukaisuutta ja reilua, toisten kunnioittamista, kasvokkaista vuorovaikutteista läsnäoloa ja kuuntelua, luottamuksen, keskinäisen kunnioittamisen rakentamista, itsetuntemuksen syventämistä, nöyryyttä, epävarmuuden sietokykyä.

Eettinen johtaminen voisi alkaa jo sillä, että työyhteisössä pohditaan yhdessä sitä, mikä tekemistä ohjaa, miksi me teemme, mitä me teemme, mitä kohti me olemme menossa ja miten me tavoitteisiin pääsemme. Resurssien vähetessä on tarpeen pohtia sitäkin, onko kaikkea se, mitä tehdään, ehdottoman välttämätöntä. ”Mikään muu ei ole pakko kuin kuolema”, tapasi äitini sanoa. Tuo lausahdus sisältää ajatuksen siitä, että työyhteisöissä ollaan vapaita tekemään aktiivisia työhyvinvoinnin huomioon ottavia ja sitä rakentavia arjen valintoja.

”Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Valmentavan johtamisen tavassa yhdistyvät lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus.” (Carlsson & Forssell 2008). Me tarvitsemme yhä enemmän eettistä ja valmentavaa otetta esimiestyössä ja johtamisessa. Työyhteisöissä joudutaan toimimaan yhä moniselitteisemmässä, monimutkaisemmassa todellisuudessa ja yhä vaikeammin ennakoitavissa olevassa tulevaisuudessa. Miten suunnitella tulevaisuutta, jota ei ehkä osaa edes kuvitella. Me tarvitsemme ennakoivuutta. Entä jos esimieheltä ja johtajalta edellytetään vastuunkantoa, päätösten ja ratkaisujen tekoa, rehellisyyttä ja suoraselkäisyyttä, tavoitteiden asettamista, ihmisten arvostamista ja nöyryyttä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että energia ja resurssit kohdistetaan oikeisiin asioihin. Esimiehen tehtävänä on selkiyttää rooleja ja tavoitteenasettelua. Eettiseen ja valmentavaan johtamiseen kuuluu myös kuuntelu, reflektointi, kannustavuus ja motivointi. Ei kaikkea pidä pitää itsellään, on uskallettava delegoida, on luotettava työntekijään. Jokaisen esimiehen ja johtajan on syytä myös tiedostaa omat arvonsa, asenteensa ja ihmiskuvansa.

Mitä voisi olla työhyvinvointi viisaassa taloudessa (wisdom economy) tai terveen järjen taloudessa? Voisiko eettinen johtaja asettaa tavoitteeksi nykyistä kestävämmän työtavan: slow art tai slow work? Pitäisikö työntekijöitä rohkaista notkean työntekijyyden sijaan huonon työn vastaiskuihin? Eettinen työkulttuuri voisi tulevaisuudessa rakentaa arkista vastustusta ja tilaa toisin tekemiselle.

KIRJALLISUUTTA

- Allardt Erik (1980). Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Juva: WSOY.
- Anderson Gina (2008). Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization*, vol 15, no 2, pp 251 – 270.
- Aristoteles (1989). *Nikomakhoksen etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Butler, Judith (2006/1990) *Hankala sukupuoli*. (alk. *Gender Trouble*.) Suom. Tuija Pulkkinen ja Leena-Maija Rossi. Helsinki: Gaudeamus.
- Carlsson Maria & Forssell Christina (2008). *Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen tukena*. Helsinki: Tietosanoma
- de Certeau, Michel (2013/1990), *Arkipäivän kekseliäisyys 1* (alk. *L. Invention du quotidien 1*, 1990) Suom. Tapani Kilpeläinen. *niin & näin -kirjat* 2013.
- Gardiner M.E. (2006). *Everyday Knowledge*. *Theory Culture Society* 23:2–3, 205–207.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2011): *Eettinen julkisjohtaminen*. Teoksessa *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*. Verkkojulkaisu: <http://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=635>.
- Jokinen, Eeva (2004). *Kodin työt, tavat, tasa-arvo ja rento refleksiivisyys*. Teoksessa *Jokinen Eeva, Kaskisaari, Marja & Husso Marita (toim.) Ruumis töihin! Käsite ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 285 – 304.
- Nussbaum, Martha (1993). *Non-relative Virtues*. Teoksessa *Nussbaum, Martha & Amartya Sen (toim.) The Quality of Life*. Clarendon Press.
- Paavola, Sanna (2010). *Ahne riistäjä vai reilu kumppani – mitä odotuksia ja velvoitteita työnantaja kohdistaa työsuhteeseen?*. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2/2010.
- Salminen, Ari (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Verkkojulkaisu: <http://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=582>.
- Sihvola, Juha (2004). *Maaailman kansalaisen etiikka*. Helsinki: Otava.

LOPUKSI

Mikä on tekemämme työhyvinvointikyselyn ja käymiemme keskustelujen perusteella yhteenveto esittävän taiteen tuottajien työhyvinvoinnista ja työolosuhteista vuonna 2014?

Esittävien taiteiden vapaa kenttä on käsitteenä niin laaja, että esimerkiksi Anu Oinaala ja Vilja Ruokolainen nostivat omassa vuonna 2013 ilmestyneessä Vapaan kentän jäljillä -tutkimuksessaan esiin kysymyksen, onko vapaan kentän toimijoilla muuta yhteistä kuin epävarma rahoitus. Vaikka moni tuottaja voi työssään hyvin, työhyvinvointikyselyn perusteella yhdistäväksi tekijäksi nousevat epävarman rahoituksen lisäksi liian usein myös työyhteisöjen toimimattomat käytännöt ja rakenteet sekä haasteet tiedonkulussa. Vapaalla kentällä työskentelevien ryhmien tuottajien työn yhdistäviä tekijöitä ovat työskentely yksin tai pienissä ryhmissä, laaja toimenkuva ja pienet toimintaresurssit. Tuottajille yhteistä on myös voimakas sitoutuminen omaan työhön.

Vastausten perusteella vapaalla kentällä on useita hyvinvoivia ja -toimivia työyhteisöjä, joissa vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi, arvostus on molemminpuolista – ja ihmiset voivat hyvin. Toisaalta on liian paljon työyhteisöjä, joissa mikään edellä mainituista ei toteudu. Tämä näkyy ennen pitkää työntekijöiden väsymisenä, kyynistymisenä ja lopulta pahimmillaan loppuun palamisena. Suurin osa työyhteisöistä asettuu vastausten perusteella kahden ääripään väliin. Monet asiat ovat hyvin, mutta moni asia voisi toimia myös paremmin.

Ulkopuolisen on lopulta vaikea määritellä, onko jonkun yksittäisen työyhteisön toimintakulttuuri toimiva vai ei. Sen tietävät vain ryhmät ja niissä toimivat ihmiset itse. Tunne esimerkiksi liiallisesta kuormituksesta tai huonosta ilmapiiristä on lopulta hyvin subjektiivinen kokemus. Samalla kuitenkin työyhteisössä yhdenkin ihmisen pahoinvointi ja liiallinen kuormitus heijastuu lopulta koko toimintaan. Siksi kyse ei ole – tai ainakaan ei saisi olla – henkilökohtaisesta ongelmasta.

Kirsi Heikkilä-Tammi toteaa omassa artikkelissaan, että työhyvinvointi nähdään nykyisin kokonaisuutena: jos työn innostavat ja voimavaroja tuottava osuus pystytään pitämään suurempana kuin ongelmat, työssä voidaan hyvin. Miten työn innostavaa ja voimavaroja tuovaa osuutta sitten voisi lisätä ja kuormittavia vähentää? Artikkelikokoelman ohjeet toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön rakentamiseksi voi tiivistää yhteenvetona neljään iskulauseeseen:

1) Suunnittele ja ennakoi

Organisaatiot ovat työyhteisöjä, joilla on tietty perustehtävä, syy olla olemassa. Toimivassa työyhteisössä tämä perustehtävä on selkeä. Toimintaa tarkastellaan, arvioidaan ja kehitetään perustehtävästä käsin. Organisaation jäsenet eivät toteuta vain henkilökohtaista missiotaan, vaan tekevät työtä yhteisen perustehtävän eteen. –Outi Järvinen

Eettinen johtaminen voisi alkaa jo sillä, että työyhteisössä pohditaan yhdessä sitä, mikä tekemistä ohjaa, miksi me teemme, mitä me teemme, mitä kohti me olemme menossa ja miten me tavoitteisiin pääsemme. –Hanna Helavuori

2) Keskustele ja kuuntele

Learning to ‘be present’ also means developing our listening skills, training ourselves to be active listeners, giving people our full attention when we are with them and constantly checking that what we think we have heard is what is actually being said. It means allowing time for this to happen in our day, which might mean fewer, more focused, conversations rather than rushing round trying to fit in endless meetings. –Chrissie Tiller

3) Aseta tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista

Toiminnan painopisteitä kartoitettaessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota tavoitteiden ja niiden tulosten mitattavuuteen.

Luoissa organisaatioissa epämääräiset tavoitteet synnyttävät pahimmillaan tilanteen, jossa niitä ei koskaan saavuteta. Jos tavoitteita ei ole selkeästi määritelty, on toiminnan laatuakin mahdotonta arvioida. –Mika Lehtinen

4) Anna palautetta ja iloitse onnistumisista yhdessä

Työpaikalla on terveellistä hetkeksi syventyä näkymättömän näkyväksi tekemiseen, rakenteellisten epäkohtien esiin nostamiseen ja parannusratkaisujen etsimiseen. Tervehdyttävää on myös tehdä listauksia siitä, mistä kaikesta jokin näennäisesti pieneltä vaikuttava työsuoritus tai työprosessi koostuu. –Hanna Helavuori

Tärkeää on, että työhyvinvoinnista ja esittävien taiteiden organisaatioiden kehittämisestä en-tistä paremmiksi työpaikoiksi keskustellaan muutenkin kuin anonymisti. Eläköön siis TAI-VEXin kautta syntyneet tuottajaverkostot ja kollegoilta saatu vertaistuki ja neuvot! Tarvitsemme ehdottomasti samanlaisia vertaisverkostoja myös työnantajille ja esimiehille, taiteelli-selle johdolle ja yhdistyksissä päättävässä asemassa oleville. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin vuorovaikutus oman työyhteisön sisällä. Jonkun on otettava ensimmäinen askel. Älä siis oletta ja luule, vaan kysy: “Hei työkaveri, pomo, yhteistyökumppani, mitä kuuluu?” Toivomme, että teet sen heti, kun lopetat tämän tekstin lukemisen – eli nyt!



WORK ATTACHMENT PROGRAMME FOR
PERFORMING ARTS PROFESSIONALS