



## **“kun meillä on tää porukka”**

Voimaantuvaa Seinäjoen kulttuuritoimea rakentamassa

Kulttuurituotannon  
koulutusohjelma  
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
6.4.2010

---

Sanna Karimäki-Nuutinen

## Alkulause

Voimaantuvaa työyhteisöä rakentaessa ja tutkiessa on väistämättä tullut tarkkailtua myös omaa voimaantumista. Voimaa ei voi antaa toiselle, jokainen voimaantuu itse. Nämä voimaantumisteorian lauseet ovat kristallisoituneet ylempi amk-tasoista opinnäytetyötä tehdessä työn ja perheen ohella – on vain tahdottava tarpeeksi. Oivalluksien ja itsensä ylittämisen myötä myös sisäinen voimantunne vahvistuu. Ajattelen, että henkilökohtainen voimaantumisprosessi on kiinni, paitsi omasta tahtotilasta, myös pienestä aktivistista sisällä – muutoksen avaimet ovat meissä jokaisessa.

Kiitos loistavalle työyhteisölleni Seinäjoen kulttuuritoimessa, että olitte niin avoimella mielellä ja aktiivisella otteella mukana prosessissa. Työ jatkuu... Leena – sinulla on oikea ote johtamaan voimaantuvaa ja itseään kehittävää työyhteisöä. Kiitos kannustavasta suhtautumisesta työhöni.

Haluan kiittää myös KUTU yamk 2009-2010 ryhmää hyvistä näkökulmista. On ollut hienoa olla osa pioneeriporukkaa! Suuri kiitos ohjaajalleni Katrille – sinulta saatu palaute oli joka kerta täyttä asiaa. Työstä ei olisi tullut näin hyvä ilman kommenttejasi.

Olli ja Lilja-Maria – te olette joutuneet kärsimään ja joustamaan loputtomasti uppoutuessani tutkimustyöhön. Mutta teiltä olen saanut eniten voimaa. Kiitos.

Seinäjoella 6.4.2010

Sanna Karimäki-Nuutinen

**TIIVISTELMÄSIVU**

Koulutusohjelma <b>Kulttuurituotannon koulutusohjelma</b>		Suuntautumisvaihtoehto -
Tekijä <b>Sanna Karimäki-Nuutinen</b>		
Työn nimi <b>”kun meillä on tää porukka” – Voimaantuvaa Seinäjoen kulttuuritoimea rakentamassa</b>		
Työn ohjaaja/ohjaajat <b>Katri Halonen</b>		
Työn laji <b>Opinnäytetyö (ylempi AMK)</b>	Aika <b>6.4.2010</b>	Numeroidut sivut + liitteiden sivut <b>72 + 1</b>
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia voimaantumista työyhteisön kehittämisessä. Tutkimuskohdeena on Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimen organisaatio. Tutkimus etsii vastausta kysymykseen: Miten Seinäjoen kulttuuritoimea tulisi kehittää strategioiden tavoitteita vastaavaksi yhteisen tahtotilan ja siihen sitoutumista tukevan voimaantumisprosessin avulla?</p> <p>Tutkimus toteutettiin järjestämällä kulttuuritoimen työyhteisölle yhdessä luomisen työpajoja, joista organisaatiota kehitettiin. Näistä pajoista kerättiin tutkittava aineisto. Työssä kulkee rinnakkain kaksi prosessia: 1) Operatiivinen prosessi, joka tähtää organisaation kehittämiseen, toimintaohjelman laatimiseen ja täytäntöönpanoon ja 2) Työyhteisön voimaantumisprosessi, joka lopulta mahdollistaa toimijoiden sitoutumisen toimintaohjelman mukaisen kehittämistyön toteuttajiksi osana arkityötään. Tutkimuksessa on toimintatutkimuksellinen ote.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena on voimaantunut työyhteisö, joka on sitoutunut kehittämään organisaatiotaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Voimaantumisprosessin havainnoinnin tärkein huomio on voimaantumisen mahdollistavan työilmapiirin luominen. Jos tämä edellytys täyttyy, on voimaantuminen helppoa.</p>		
Teos/Esitys/Produktio		
Säilytyspaikka <b>Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus</b>		
Avainsanat <b>voimaantuminen, työyhteisö, organisaation kehittäminen</b>		

Degree Programme in Cultural Management <b>Master of Culture and Arts</b>		Specialisation -
Author <b>Sanna Karimäki-Nuutinen</b>		
Title <b>“we’ve got this team” -Building an empowering work community</b>		
Tutor(s) <b>Katri Halonen</b>		
Type of Work <b>Master’s Thesis</b>	Date <b>6.4.2010</b>	Number of pages + appendices <b>72 + 1</b>
<p>In this thesis, the goal is to analyse empowerment as a tool in organizational development. The case of this study is the organization and work community of Culture Department in Seinäjoki municipality. The study tries to answer: How should Seinäjoki Culture Department be developed so that the organization could better respond to the goals in strategies? And how does the work community find a shared vision? Does the empowering process enable them to engage them to aim their actions towards this vision?</p> <p>This study was actualized by organizing workshops for the work community. In these workshops they created the shared vision and a programme for the organizations development. The empiric data for this study was collected in the workshops. There are two processes in this thesis: 1) An operational process which aims in creating the development programme and 2) The Empowering process of the work community that enables them to engage their day-to-day tasks and actions towards the programme.</p> <p>As a result, in this study, there is an empowered work community. They have engaged them selves to develop their organization and aim it towards the shared vision. An important aspect of the results is the importance of enabling the empowering process by creating the right atmosphere. If that is done, it’s easy to be empowered.</p>		
Work / Performance / Project		
Place of Storage <b>University of Art and Design Library, Aralis Library and Information Centre, Helsinki</b>		
Keywords <b>empowerment, work community, organizational development</b>		

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 VOIMAANTUVAN TYÖYHTEISÖN RAKENTAMISEN TYÖKALUJA –KATSAUS TEORIAAN .....	9
2.1 Työyhteisön kehittäminen .....	9
2.1.1 Kehittämistoiminnan lähestymistapa .....	10
2.1.2 Oppiminen työyhteisön kehittymisen edellytyksenä .....	11
2.1.3 Kehittämisvastuun hajauttaminen .....	13
2.1.4 Työyhteisön kehittäminen kulttuurialan organisaatiossa .....	15
2.2 Voimaantuva työyhteisö .....	17
2.2.1 Voimaantumisen käsite .....	17
2.2.2 Voimaantumisen ja työmotivaation keskinäinen yhteys .....	21
2.2.3 Työyhteisön voimaantumisprosessi .....	23
2.2.4 Osallistava työskulttuuri voimaantumisprosessin alustana .....	25
3 SEINÄJOEN KAUPUNGIN KULTTUURITOIMI KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ .....	28
3.1 Kulttuuritoimen organisaatio, tavoitteet ja toiminta .....	28
3.2 Toimintaympäristö ja strategiat kehittämistyön suuntaajina .....	32
3.2.1 Strategiakatsaus .....	33
3.2.2 Strategioista nousevat kehittämishaasteet .....	39
4 TUTKIMUSONGELMAT .....	42
5 TOIMINTATUTKIMUSTA VOIMAANTUMISEN MAHDOLLISTAVALLA OTTEELLA .....	45
5.1 Toimintatutkimus .....	45
5.2 Tutkijan rooli .....	48
5.3 Voimaantumisen mahdollistava lähestymistapa .....	50
6 YHDESSÄ LUOTUA –TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	52
6.1 Yhdessä luomisen prosessi .....	52
6.1.1 Nykytilaa kartoittamassa .....	54
6.1.2 Yhteisen tahtotilan jäljillä .....	56
6.1.3 Valmiina tarttumaan muutostyöhön .....	60
6.1.4 Yhteenvetoa .....	62
6.2 Voimaantumisprosessin havainnot .....	63
7 POHDINTA .....	66
LÄHTEET .....	70
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Seinäjoki on tapahtumien keskipisteessä. Seinäjoki on valtakunnallinen nuorisokulttuurin trend-setter kaupunki. Seinäjoki on kansainvälisten kaupunkitapahtumien ja elämysten sykkivä keskus. Tällaisia lauseita vilisee Seinäjokea koskevissa strategioissa ja kaupungin markkinointiviestinnässä. Ehkä näin onkin, gallupkyselyt osoittavat että kulttuuritapahtumistaan Seinäjoki tunnetaan muualla Suomessa ja maailmalla. Voisi ajatella, että tällaisen sykkivän kulttuurikaupungin kunnallinen kulttuurityö on selkeästi ja päämäärätietoisesti etenevää, ja että kulttuuria koordinoidaan ja edistetään johdonmukaisin ottein. Tämä opinnäytetyö syntyy paikallisesta kehittämistarpeesta, joka kertoo omaa viestiään. Miten Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimea tulisi kehittää, jotta kaikki sen henkilöstön ja muiden resurssien potentiaali saataisiin hyödynnettyä ja visioiden kulttuurikaupunki toteutuisi tehokkaammin?

Voimaantumisen (empowerment) käsitteen yhdistäminen työn kehittämiseen - siinä on jotakin ainutlaatuista, äärimmäisen kiehtovaa ja lohdullistakin. Työelämähän on aika raadollista, nopeatempoista, tehokkuuteen tähtäävää. Onneksi ilmassa on merkkejä pyrkimyksestä myös toisenlaiseen humanimpaan työhön, slow-kulttuuriin, luoviin ratkaisuihin. Tähän sarjaan lukeutuu myös ihmisen voimaantuminen työssä ja työyhteisön voimaantuminen. KT Juha Siitonen on väitellyt voimaantumisesta (1999). Hän sa-

noo Terhi Takasen (2005) kirjan takakansitekstissä: "Voimaantumisorientaatio on ihmisiä kunnioittava ja positiivinen lähestymistapa, joten se auttaa luomaan hyvinvointia tukevaa humaania kulttuuria työpaikoille." Voisiko työ olla energianlähde?

Tässä opinnäytetyössä tutkin työyhteisön kehittämistä ja voimaantumista kehittämistyön toteuttajaksi. Kulttuurituottaja ylempi amk -opintojeni kehittämistehtävänä toteutin oman työyhteisöni, Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimen organisaation kehittämishankkeen. Tutkimustehtävä jäsenyi prosessin edetessä. Aluksi tarkoitus oli kehittää tuotantopalvelun malli, lopulta tutkin työyhteisön voimaantumisen ja organisaation kehittämisen yhteyttä. Kehittämistarve taustalla pysyi kuitenkin samana; haluttiin rikastaa kulttuuritoimen profiilia ja kehittää toimintamallia vastaamaan toimintaympäristön ja nykypäivän haasteita. Työssäni käytän toimintatutkimuksellista otetta ja voimaantumisen mahdollistavaa lähestymistapaa. Vaikka tutkimusongelmat muotoutuivat vasta loppumetreillä, aineistonkeruun tapa oli koko prosessin ajan selvä, halusin käyttää osallistavia menetelmiä ja yhteisöllistä tutkimusaineistonkeruutapaa.

Opinnäytetyössäni tarkastelen kehittämissuunnitelmaa toimintaohjelman laatimisen näkökulmasta ja työyhteisön voimaantumisen näkökulmasta. Työssä kulkee rinnakkain kaksi prosessia: 1) Operatiivinen prosessi, joka tähtää organisaation kehittämiseen, toimintaohjelman laatimiseen ja täytäntöönpanoon ja 2) Työyhteisön voimaantumishankkeen prosessi, joka lopulta mahdollistaa toimijoiden sitoutumisen toimintaohjelman mukaisen kehittämistyön toteuttajiksi osana arkityötään. Prosessien valossa opinnäytetyö pyrin vastaamaan kysymykseen: Miten Seinäjoen kulttuuritoimeen tulisi kehittää strategioiden tavoitteita vastaavaksi yhteisen tahtotilan ja siihen sitoutumista tukevan voimaantumishankkeen avulla?

Opinnäytetyössäni valotan tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä, työyhteisön kehittämistä ja voimaantumista, aluksi kirjallisuuskatsauksen avulla luvussa 2. Kulttuuriorganisaatioita ei ole juuri aiemmin tutkittu työyhteisön tai henkilöstön voimavarojen kehittämisen näkökulmasta. Taustamateriaalina esittelen joitain kulttuuriorganisaatioiden tutkimusten tuloksia esim. johtajuuden ja organisaatioiden oppimisen näkökulmasta.

Tutkimuskohdettani, Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimea, ja sen toimintaympäristöä kuvaan luvussa 3. Samassa yhteydessä tuon esille myös strategiat toimintaa ohjaavina kehittämispapereina. Yhtenä tarkoituksena onkin tutkia, miten kulttuuritoimen toimintamallia kehittämällä voidaan vastata strategioista nouseviin haasteisiin. Luvussa 4 erittelen tutkimusongelmiani ja luvussa 5 tutkimusmenetelmiä. Luku 6 on tuloksia varten, ja luvussa 7 pohdin tuloksia omasta näkökulmastani.



## 2 VOIMAANTUVAN TYÖYHTEISÖN RAKENTAMISEN TYÖKALUJA –KATSAUS TEORIAAN

Tutkimukseni keskeisimmät taustakäsitteet tulevat työn ja työyhteisön kehittämisen sekä voimaantumisen viitekehyksistä. Sivuvana aihepiirinä on mm. organisaatiotutkimus. Esittelen tässä luvussa tutkimukseni teoreettista taustaa kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten valossa.

### 2.1 Työyhteisön kehittäminen

Historiallisesti työn ja työyhteisön kehittämisessä on ollut kaksi koulukuntaa. *Työn rationalisointi* korostaa työvälineiden, teknologian ja työmenetelmien kehittämistä sekä palkkauksen motivoivaa merkitystä. *Työn humanisointi* taas korostaa työn sisällön, vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittämistä työssä sekä toimivien ihmissuhteiden merkitystä. (Vartiainen 1994, 7.) Työpaikkojen kehittämisellä tavoitellaan yleensä työn tuottavuuden lisääntymistä. Kilpailun kiristyttyä toiminnan perusteluja ja hyviä käytäntöjä on yhä enemmän haettu myös inhimillisistä sekä terveyden ja viihtymisen näkökulmista. (Tuomi 2007, 121.)

Tutkimuksissa yhteyksiä on etsitty työyhteisön toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä viime aikoina yhä useammin myös henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välille (Tuomi 2007, 121). Kaija Loppela (2004) käsittelee väitöskirjassaan työyhteisön kehittämistä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Hänen mukaansa yhteisenä piirteenä erilaisissa työyhteisöjen kehittämistoiminnan lähestymistavoissa on karkeasti määrittäen se, että kehittämismenetelmien avulla pyritään sekä tuottamaan taloudellista menestystä, ja usein siten myös laatua työpaikoille, että myös aikaansaamaan työhyvinvointia. (Loppela 2004, 73.)

### **2.1.1 Kehittämistoiminnan lähestymistapa**

Tämän tutkimuksen keskeinen käsite on työyhteisön kehittäminen työntekijöiden ja työn tekemisen muodostaman kokonaisuuden näkökulmasta. Siten se pitää sisällään työn organisoinnin, työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet sekä työympäristöön liittyvät tekijät. (vrt. Loppela 2004, 19) Henkilöstön voimavarojen johtaminen, toimipaikan kulttuuri ja työkykyä ylläpitävä toiminta ovat keinoja edistää sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation menestymistä (Tuomi 2007, 122). Tällainen kokonaisvaltainen lähestymistapa työyhteisön kehittämiseen kulkee käsi kädessä osallistavan ja vuorovaikutteisen työkuulttuurin sekä matalan hierarkian kanssa. Ajatus jatkuvasta oppimisen kautta tapahtuvasta organisaation kehityksestä on niin ikään vahvasti läsnä. Loppelan (2004, 64) havaintojen mukaan yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä demokraattisten ja osallistavien johtamismenetelmien merkitys työyhteisön kehittämisessä on suuri.

Työyhteisön kehittämisen haasteena on se, miten työntekijät saadaan itse kehittämään ja järjeistämään omaa työtään osana arkityötä. Työtapojen kehittäminen muiden kuin työntekijöiden omasta halusta ja toimesta on osoittautunut vaikeaksi. (Vartiainen 1994, 25.) Kyösti Wariksen (1999) väitöskirjan mukaan työyhteisön kehittäminen on mahdollista työyhteisön sisältä käsin ja omin voimin. Kehittämisen onnistumisen edellytyksenä on, että esimies on organisointikykyinen, motivoitunut työhönsä, osallistumista salliva ja että hän ottaa vastuun kehittämistyöstä. Muita tärkeitä edellytyksiä työyhteisön omatoimiselle kehittämiselle ovat hyvät työolosuhteet, toimiva työyhteisö ja myönteiset työn piirteet, jotka lisäävät työntekijöiden itsearvostusta ja halua kehittää omaa työtään ja työolojaan. (Waris 1999, Loppelan 2004, 50 mukaan.) Kehittämistyötä käytetään sekä muutoksenhaallinnan että muutoksen tuottamisen välineenä, siksi onkin tärkeää pohtia kehittämisen syitä, ja sitä onko jatkuva kehittäminen tarpeen. Jatkuva muutostyö on siten tärkeä ymmärtää myös esim. työn tekemisen parempana organisointina ja erilaisten, usein pieneltä tuntuvien työntekijälähtöisten kehittämisehdotusten toteuttamisena tai ainakin kokeilemisena. (Loppela 2004, 24.)

### 2.1.2 Oppiminen työyhteisön kehittämisen edellytyksenä

Kokonaisvaltaisessa työyhteisön kehittämisessä oppimisen on kiinteästi liityttävä työn kehittämiseen. Työntekijät eivät voi kehittyä luoviksi, aktiivisiksi ja joustaviksi, ellei oppimista koskevaa näkökulmaa oteta keskeisesti huomioon mm. työnjaossa, henkilöstöhierarkiassa, johtamisessa sekä toiminta- ja kehittämistavoitteiden asettelussa. Oleellista on oppimiskeskeisen, analyysoivan ja tutkivan otteen pitkäjänteinen soveltaminen kehittämistyöhön. Niinikään yksilön oppimista korostavasta näkökulmasta on edettävä yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja koko organisaatiota koskevaan jatkuvaan muutostyöhön. (Sarala & Sarala 2001, 194.) Voidaan puhua työyhteisön kehittymisestä kohti *oppivaa organisaatiota*. Tällä pyritään siihen, että organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppiva organisaatio kykenee myös luomaan sellaisen ilmapiirin, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla sekä organisaation toimintoja että omia toimiaan. Oppivan organisaation määrittelyn lähtökohtana onkin organisaation kyky muuttaa rakenteensa, kulttuurinsa ja strategiansa itse uudistuviksi oppimisjärjestelmiksi kokonaisvaltaisen uudistumisen avulla. (Loppela 2004, 24-25; Ojala 2000, 162.)

Marsick ja Watkins (1999) puhuvat erilaisista organisaation johtamistavan malleista yhteydessä organisaation oppimiseen. Kone-malli (työntekijät tekevät mitä käsketään) ja avoimen systeemin malli (työntekijät ovat kiinnostuneita oppimisesta) eivät vielä juuri kannusta oppimaan ja luomaan uutta. Aivo-mallin myötä organisaatiossa otetaan askel oppivampaan suuntaan. Organisaatiossa kannustetaan luomiseen ja innovaatioihin. Kaaos –malli tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan yhä enemmän vapauksia ja valtuuksia ideoida uutta ja heitä kannustetaan ottamaan riskejä. Johtajat huolehtivat siitä, että organisaatiossa on syvälliset mahdollisuudet nopeaan reagointiin ja uuden oppimiseen sekä yksilöiden että koko organisaation tasolla. Kaikki mallit voivat esiintyä yhtä aikaa samassa organisaatiossa. (Loppelan 2004, 26 mukaan.)

Loppela (2004) toteaa, että mikäli organisaatiossa pyritään kohti oppivaa organisaatiota ja työyhteisön kehittymistä, tulee yhteiselle keskustelulle ja kokemusten analysoinnille eli reflektiolle löytyä työyhteisössä riittävästi aikaa ja halua muutoinkin kuin ns. käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa. Työympäristö pitää pyrkiä luomaan sellaiseksi, jotta jatkuvaa organisaationaalista oppimista voisi tapahtua. Keskeisiä tekijöitä ovat autonomia, sopiva vaihtelu, merkitykselliset työtehtävät, molemminpuolinen kunnioitus ja järki. On tärkeää pohtia, miten yhteistä oppimista tukevia tekijöitä, kuten tiimin ja työryhmän jäsenten avointa keskustelua sekä kykyä käsitellä konflikteja voidaan konkreettisesti parantaa käytännön kehittämistyössä. Loppelan mukaan keskeistä on lisäksi tarkastella oppimisen mukanaan tuomia hyötyjä työntekijöiden työkyvyn kannalta, ei pelkästään organisaation tuloksen ja muutoksen hallinnan tai sen tuottamisen välineenä. Myöskään työmotivaation näkökulmaa ei tulisi unohtaa oppimista ja kehittämistä tarkasteltaessa. (Loppela 2004, 26-28, 33.) Tarkastelinkin motivaatiota tarkemmin tulevassa luvussa 2.2.2.

Kokemusta tutkiva ja reflektiiva prosessi on oppimisen kannalta keskeinen. Pelkkä kokeilu ja toiminta ei ole riittävää oppimisen kannalta. Jotta oppimista tapahtuisi, tulee myös pohtia ja arvioida niitä seuraamuksia, joita toiminnasta aiheutuu. Tällaisen ns. reflektiivisen ajattelun pyrkimyksenä on muuntaa epämääräiseksi tai ristiriitaiseksi koettu tilanne tai tapahtuma selkeäksi ja johdonmukaiseksi. (Dewey 1933, Loppelan 2004, 66-67 mukaan.) Kokemuksellinen oppiminen työorganisaatiossa voidaan kiteyttää sellaisen kuvauksen muotoon, jossa sosiaaliset, reflektiiviset, kognitiiviset ja toiminnalliset prosessit seuraavat toisiaan. Ne myös vaikuttavat toisiinsa ja muokkaavat toisiaan jatkuvan oppimisen prosessissa. Aktiivinen kokeilu ja tekemällä oppiminen liittyvät organisaation työtoiminnan prosesseihin. Näin organisaatio voidaan nähdä muodostuvan prosesseista eri tasojen ja hierarkioiden sijasta. (Loppela 2004, 69-70, ks. myös Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 100.) Kokemuksellisen oppimisen sekä siihen oleellisesti liittyvän reflektion avulla työyhteisön kehittäminen pyritään saamaan osaksi arkitoimintaa (Loppela 2004, 65-66).

### 2.1.3 Kehittämisvastuun hajauttaminen

Tiimityötä käytettäessä on organisaation kaikilla tasoilla, ei vain johtajilla, mahdollisuus osallistua sellaisiin tehtäviin, joita perinteisesti on hoitanut ylempi organisaatiotaso (Loppela 2004, 30). Tiimiksi kutsutaan joukkoa ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja yhteinen käsitys siitä, miten se saavutetaan. Tiimiä määritellään myös sellaiseksi työryhmäksi, jolla on jaettu vastuu ongelmanratkaisusta, päätöksenteosta ja työjärjestelyistä. (Lindström ja Kiviranta 1996, 3.) Tiimit ilmentävät osallistavaa työskulttuuria, jota käsitellen tarkemmin tulevassa luvussa 2.2.4. Tiimityö mahdollistaa työntekijöiden itsensä toteuttamisen, kehittämisen ja kasvun tarpeiden tyydyttymisen. Tällaisessa tiimiorganisaatiossa johtajan tehtävä on ohjata ihmiset motivoimaan itse itseään, asettamaan omat tavoitteensa ja arvioimaan omia saavutuksiaan. Erilaisista ihmisistä koottu ryhmät tulee saada ideoimaan uutta ja toteuttamaan parhaita ideoita käytännössä. Keskeistä on myös sellaisten ryhmien muodostaminen, jotka suorittavat aikaisempaa itsenäisemmin omat päivittäiset tehtävät ja erilaisten ryhmien välisten rajojen ylittäminen laadun, palvelun ja tuottavuuden parantamiseksi. Myös organisaation ulkopuolelta lähtöisin olevien muutosten ennakointi ja kohtaaminen on tavoitteena. Korostetaan ihmisten kehittymistä, oppimista ja oman toiminnan kehittämistä. (Loppela 2004, 30-31.)

Tiimien avulla pyritään yleensä lisäämään toiminnan nopeutta, pienentämään kustannuksia, kehittämään oppimista sekä lisäämään innovaatioita (Loppela 2004, 31). Tiimityöhön kytkeytyy myös ajatus laadun kehittämisestä. Jokaisen työntekijän työpanos on myös osa laadun varmistamista tai kehittämistä osana omaa arkityötään. Laatu ei tulisi siten irrottaa joksikin erityiskäsitteeksi. Usein laatu perustuu asiakasnäkökulmaan, mutta myös prosessien kehittämisen merkitys tulisi huomioida oleellisena osana laadun kehittämisessä. Laatuun yhdistyy myös työympäristön laatu, viihtyvyys, työturvallisuus, luottamukselliset henkilösuhteet sekä ympäristön suojeleminen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 51, 59.)

Onnistuneen ja tehokkaan tiimityön piirteitä ovat mm. ei-muodollinen tunnelma ja työntekijöiden kiinnostuneisuus ja sitoutuneisuus. Ryhmässä käydään paljon keskustelua, joka liittyy työtehtävään tai sen aihepiiriin. Työntekijät kuuntelevat toisiaan ja uskalletaan esittää keskeneräisiä ja hullujakin ideoita. Ryhmässä ollaan asioista eri mieltä, se sallitaan ja uskalletaan näyttää. Useimpien päätösten takana on konsensus, jossa suurin osa hyväksyy päätöksen. Kriitikki on avointa ja suoraa, ei henkilökohtaisia hyökkäyksiä. Ihmiset ovat yhtäläillä vapaita ilmaisemaan tunteitaan kuin ideoitaan. Tiiminjohtaja ei dominoi toimintoja, vaan sen sijaan johtajuuskin tavallaan vaihtuu sen mukaan, kenen asiantuntijuutta kulloinkin eniten tarvitaan. Ryhmä on itseohjautuva, se ratkaisee itse sisäiset ongelmansa. (Lindströmin & Kivirannan 1996, 22-23 mukaan.)

Tiimityötä voidaan pyrkiä kehittämään yhteistoiminnallisen oppimisen avulla. Nk. tiimioppimisen päämääränä on kehittää tiimejä, luoda uutta organisatorista tietämystä ja tietotaitoa ja sitä kautta pyrkiä kohti oppivaa organisaatiota. Tiimioppimista edistää se, että ryhmä on vastuullinen aikaansaannoksistaan, koko työyhteisö on mukana kehittämishankkeissa ja työntekijöillä on kehittämisvastuu, mutta myös kehittämisvapaus. Esimiehet seuraavat ja tukevat aktiivisesti toimintaa. Työyhteisön kehittämistyön tulee johtaa lisätiedon hankintaan, asioiden käsitteellistämiseen ja refleктоivan, kriittisen työtöteen syntymiseen. Tällöin myös halu laaja-alaisempaan asioiden oppimiseen ja opiskeluun voi herätä. (Sarala & Sarala 2001, 144 ja 194; Järvinen ym. 2000, 145.)

Uuden organisatorisen tietämyksen luominen edellyttää äänettömän yksilöllisen tietämyksen, ns. hiljaisen tiedon (tacit knowledge), muuntamista yhteisesti jaetuksi tiedoksi (Järvinen ym. 2000, 146). Hiljainen tieto on usein toimintakäytäntöjen osaamiseen liittyvää tietoa; kuinka-tietoa, joka opitaan työtä tekemällä ja refleктоimalla (Blecker 1995, Loppelan 2004 mukaan). Työyhteisön ja organisaation kehittymisen vuoksi yksilöiden henkilökohtainen tietotaito ja kuinka-osaaminen on jaettava muiden kanssa. Uuden kollektiivisen ja organisatorisen tietämyksen perusta on aina yksilöissä, yksilöi-

den aloitteellisuudessa ja yksilöiden vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Uusi tietämys voi syntyä ryhmätasolla mm. havaintojen tekemisen, keskustelujen ja kokemusten jakamisen kautta. Vuoropuhelussa saattaa syntyä keskinäisiä konflikteja ja erimielisyyksiä, mutta toisaalta juuri konfliktit tarjoavat samalla tilaisuuden kyseenalaistaa vallitsevat perusteet ja suhtautua olemassa oleviin kokemuksiin uudella tavalla. Mikään yksittäinen osasto tai asiantuntijaryhmä ei ole yksin vastuussa uuden organisatorisen tietämyksen tuottamisesta, vaan se perustuu suorittavan henkilöstön ja johdon keskinäiseen dynaamiseen vuorovaikutukseen ja roolien täydentävyyteen. Työntekijätasolla on sellaista tietämystä työn tekemisen mahdollisuuksista, joita muilla ei ole. Johdolla puolestaan on visioita sekä käsitteellistettyä ja kokoavaa tietämystä. (Järvinen ym. 2000 145-147; Loppela 2004, 71-72.) Vuoropuhelun eri organisaatiotasojen välillä tulisi olla jatkuvaa, systemaattista ja tasavertaista. Vain siten hiljainen tieto saadaan laajemmin koko työyhteisön hyötykäyttöön. Silloin ei enää tarvitse puhua hiljaisesta tiedosta, koska kaikki tieto on yhtä arvokasta ja siten kuultavaksi ja jaettavaksi tarkoitettua. (Loppela 2004, 72.)

#### **2.1.4 Työyhteisön kehittäminen kulttuurialan organisaatiossa**

Työyhteisöjen kehittämistä koskevassa organisaatiotutkimuksessa on alettu ottaa enenevässä määrin huomioon työn, työntekijän ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Tämän osoittavat esim. Loppelan (2004) ja Wariksen (1999) väitöstutkimukset, joita edellä käsittelemme. Oma tutkimuskohteeni on kulttuuriorganisaatio, joka toimii julkisella sektorilla. Onkin tarpeen selvittää, mikä on kulttuurisektorin tilanne työyhteisön kehittämistä koskevassa tutkimuksessa. Ja tarkemmin, onko Arts Management -kattokäsitteen alla tutkittu työn ja työyhteisön kehittämistä henkilöstön voimavarojen kehittämisen näkökulmasta?

Kulttuuri- ja taideorganisaatioiden tutkimuksessa on viime vuosikymmenellä kiinnostuttu taide- ja businessmaailman yhteyksistä, ja tässä kontekstissa tutkittu taideorganisaation hallinnointia. Niina Koivunen (2003) käsittelee väitöksessään johtajuutta ja johtamista sinfoniaorkestereissa. Hänen yksi johtopäätöksensä on, että taideorgani-

saatiossa johtamisen merkitys on yhtä tärkeä kuin kaupallisessa yrityksessäkin, eikä kaksi hallinnoinnin tapaa poikkea juuri toisistaan. Koivunen sivuaa tutkimuksessaan jaetun johtajuuden käsitettä ja puhuu samassa yhteydessä koko organisaation osallistumisesta yhteiseen päätöksen tekoon. Hänen tutkimustuloksensa osoittavat, että organisaation ilmapiiri ja työtyytyväisyys on parantunut kun muusikot, hallituksen jäsenet ja henkilökunta ovat olleet osallisina yhteisöllisessä päätöksen teossa. Toisaalta Koivunen mainitsee, että osallistumisen teema on sinfoniaorkestereissa uusi ja sitä kohtaan esiintyy paljon ennakoasenteita. (Koivunen 2003, 136-139.)

Heidi Taskinen (2006) tutkii pro gradu-työssään pientä kulttuuriorganisaatiota oppivana organisaationa. Hän selvittää, onko tutkimuskohteena olevan kuopiolaisen Vilimielokuvafestivaalin organisaatiossa oppivan organisaation piirteitä. Tutkimuksessa hän sovittaa keräämäänsä haastatteluaineistoa oppivan organisaation viitekehykseen seitsemän eri osa-alueen kautta. Näistä osa-alueista johtajuuden, organisaation toimintakulttuurin ja organisaation rakenteen kohdalla Taskinen valottaa tutkimuskohdetta osaltaan myös työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Johtajuus on jaettua johtajuutta, tiimityöskentelyä ja demokraattista päätöksen tekoa. Hyvät tavat toimia ovat kehittyneet Vilimien 18 vuotisen historian aikana kokemuksista oppimalla. Työyhteisön toimintakulttuurin kohdalla mainitaan työviihtyvyyden tärkeys, kollektiivisen innovatiivisuuden potentiaali ja luovuuden ilmapiirin rakentaminen. Vilimeillä mietitään jatkuvasti, miten festivaalia voitaisiin parantaa, ja joskus uudistusten ponttimena saattaa olla "vain omaksi iloksi tekeminen". Hyvä organisaatorakenne mahdollistaa nopeankin muutoksen oli sitten kyse ohjelmistosta tai suuremmista rakenteellisista muutoksista. Vilimeille onkin ollut tyypillistä rohkeat muutokset, yleensä organisaation sisäisestä kehittämistarpeesta lähtien. On hyvä kuitenkin huomata, ettei työn kehittäminen aina tarkoita suuria mullistuksia, vaan uudet työtavat voivat olla arjessa tapahtuvia pieniä oivalluksia. Tämä mahdollistuu, kun työntekijöillä on tarpeeksi valtuuksia ja resursseja työn kehittämiseen. (Taskinen 2006, 36-47.)

Tutkimuksen perusteella Taskinen (2006) löytää Vilimien toiminnasta niin paljon oppivan organisaation piirteitä, että sitä voidaan pitää oppivana organisaationa. Hän toteaa, että jokaisen pitkänlinjan kulttuuri- ja taideorganisaation on oltava ainakin osin



oppiva organisaatio, eli pystyttävä oppimaan omasta toiminnastaan. Hänen mukaansa oppivan organisaation teoriaa soveltamalla voidaan löytää avaimia pienten kulttuuriorganisaatioiden menestykseen tulevaisuudessa. (Taskinen 2006, 6.)

Työn ja työyhteisön kehittämistä siis sivutaan kulttuuriorganisaatioita käsittelevässä tutkimuksessa, mutta henkilöstön voimavarojen kehittämisen näkökulman näyttää suomalainen alan tutkimus sivuuttaneen. Toisaalta kuten Koivunen (2003) ja monet muut tutkijat toteavat, ei kulttuuriorganisaatio eroa niin paljon muusta organisaatiosta, etteivätkö työyhteisön kehittämistä koskevat näkökulmat olisi sovellettavissa.

## **2.2 Voimaantuva työyhteisö**

Työelämän kehittämisessä tarvitaan myönteisiä näköaloja mahdollistavia lähestymistapoja, jotka samalla kannustavat totuttujen ajatusmallien kriittiseen tarkasteluun. Voimaantumisorientaatio on ihmisiä kunnioittava ja positiivinen lähestymistapa, joten se auttaa luomaan hyvinvointia tukevaa työ kulttuuria työpaikoille. Voimaantuminen on mahdollisuus rakentaa uudentyyppinen työyhteisö, jossa työ voi olla energian lähde. (ks. Takanen 2006) Tarkastelen seuraavassa voimaantumista (empowerment) työyhteisön kehittämisen välineenä ja lähestymistapana.

### **2.2.1 Voimaantumisen käsite**

Voimaantuminen on johdettu englannin kielen käsitteestä *empowerment*. Juha Siitonen (1999) hahmottelee väitöskirjassaan voimaantumisteoriaa. Hänen mukaansa empowerment-käsitteellä ja sen johdannaisilla empower, empowered ja empowering ei ole ollut vakiintuneita suomenkielisiä vastineita. On käytetty mm. sellaisia määritelmiä kuten voimistuminen, henkinen vahvistuminen, itsensä kykeneväksi tunteminen, voimavarojen vapauttaminen, valtaistaminen, valtautuminen. Jopa väkevöityminen. Osa tutkijoista on käyttänyt empowerment-käsitteen suomennoksessaan perustana valtakäsitettä ja osa voima-käsitettä. Painopiste on siirtynyt empowerment-prosessista puhuttaessa viime vuosikymmenellä valtakäsitteeseen voimaantumisen ongelmaan. Tä-

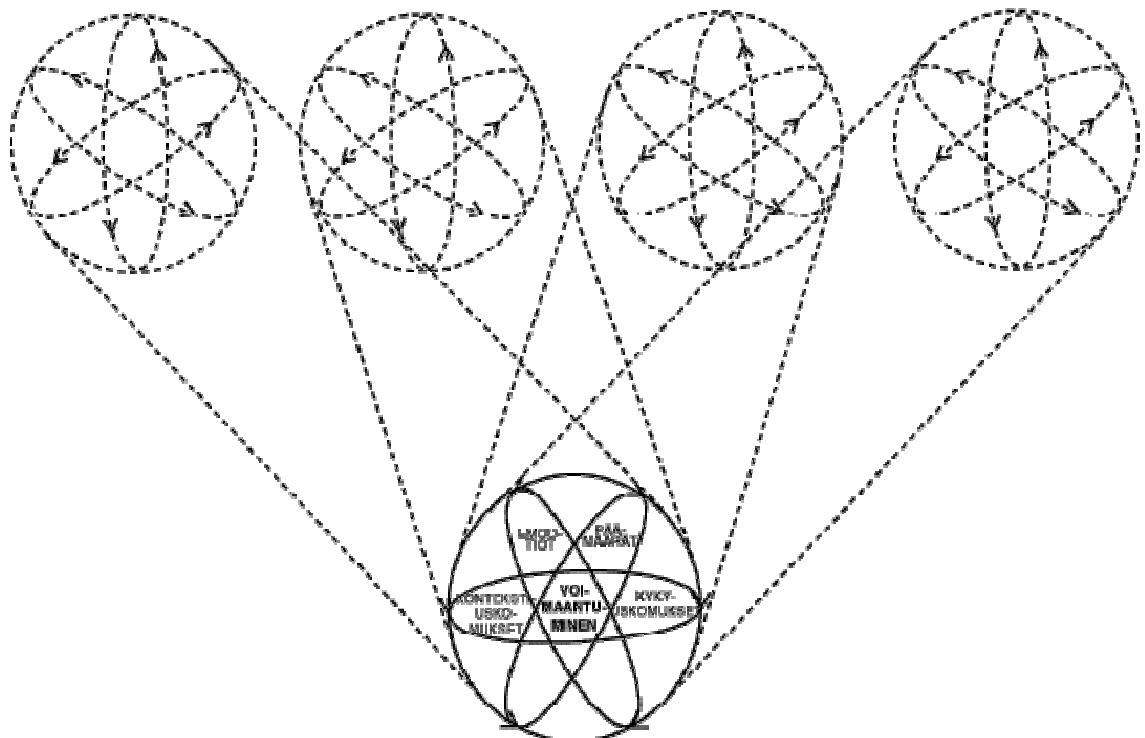
hän on ollut vaikuttamassa erityisesti työssä uupumisen ja jaksamisen ongelmat. Myös tarve oppivien organisaatioiden kehittämiseen, luovuuden ja riskinotto kyvyn painottuminen sekä ongelmat hyvinvointiyhteiskuntien ylläpitämisessä ovat olleet vaikuttamassa siihen, että empowerment-keskustelussa on siirrytty voimainotteen. (Siitonen 1999, 83-84.)

Ihmisen voimaantumisen on esitetty lukuisia tutkimuksia, teorioita, kirjoituksia ja selvityksiä. Useimmissa tutkimuksissa korostuu pyrkimys auttaa ihmisiä löytämään omat voimavaransa ja ottamaan vastuu omasta kasvusta. Työyhteisöistä puhuttaessa, joissakin kirjoituksissa painotetaan johtajan oman voimaantumisen merkitystä ennen kuin hän yrittää auttaa toisen voimaantumista. Yleispäteviä vastauksia kysymykseen, miten toisen voi voimaantuttaa, on lähes mahdoton antaa. Voimaantumiskysymyksen tekee haasteelliseksi se, että voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään — voimaa ei voi antaa toiselle. Toisaalta mahdollisuudet ovat siinä, että toimintaympäristön olosuhteet ovat merkityksellisiä, ja tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. Voimaantumista jäsentävien osaprosessien tiedostamisella, tilanteen arvioimisella ja voimaantumista edistävillä hienoväraisillä ratkaisulla voidaan yrittää edistää ihmisten sisäisen voimaantumisen ja hyvinvoinnin rakentumista. (Siitonen 1999, 13-14.)

Siitosen mukaan voimaantuminen voidaan määritellä ihmisestä itsestään lähteväksi henkilökohtaiseksi ja sosiaalisesti prosessiksi, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen. Näin ollen voidaan todeta, että voimaa ei voi antaa toiselle. Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja, jonka kannalta toimintaympäristön olosuhteet voivat olla merkityksellisiä, ja tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. Voimaantumisen osaprosesseja ja niiden välisiä merkityssuhteita voidaan teoreettisesti jäsentää (kuten kuviossa 1), mutta niiden syy-seuraussuhteita on vaikea osoittaa, koska jokainen ihminen voimaantuu itse. Voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa. Hän on itse itseään määräävä ja ulkoisesta pakosta vapaa. (Siitonen 1999, 91.)

Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen omaan haluun, omien päämäärien asettamiseen, samoin luottamukseen omiin mahdollisuuksiinsa sekä näkemykseen itsestään ja omasta tehokkuudestaan. Voimaantumisteoriassa ihmistä pidetään aktiivisena, luovana ja vapaana toimijana, joka asettaa jatkuvasti itselleen päämääriä (pyrkimyksiä, toiveita, intentioita, haluja) omassa elämässään. Itseä ja omia mahdollisuuksia koskevat uskomukset rakentuvat keskeisiltä osin sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ihmisen voimaantumisprosessin osaprosessit voidaan jaotella neljään kategoriaan: päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot. Kuvio 1 pyrkii "atomimallilla" havainnollistamaan näitä osaprosesseja ja niiden keskinäisiä merkityssuhteita. Osaprosesseilla on keskeinen merkitys ihmisen voimaantumisessa. (Siitonen 1999, 117-118, 157.)

PAÄMÄÄRÄT	KYKYUSKOMUKSET	KONTEKSTIUSKOMUKSET	EMOOTIOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toivotut tulevaisuuden tilat</li> <li>- henkilökohtaisten päämäärien asettaminen</li> <li>- halu ymmärtämiseen</li> <li>- halu menestyä</li> <li>- osallistuminen yhteisten päämäärien asettamiseen</li> <li>* Vapaus <ul style="list-style-type: none"> <li>- valinnanvapaus</li> <li>- vapaaehtoisuus</li> <li>- itsensäarvaaminen</li> <li>- autonomiaisuus</li> </ul> </li> <li>* Arvet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Minäkäsitys <ul style="list-style-type: none"> <li>- minäkuva</li> <li>- itsetunto</li> <li>- identiteetti</li> </ul> </li> <li>* Itsearvostus, itsearvostus</li> <li>* Tehokkuususkomukset ja itseääntöly</li> <li>* Vastuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hyväksyntä <ul style="list-style-type: none"> <li>- tervetulleeksi kokeminen</li> </ul> </li> <li>* Arvostus, luottamus ja kunnioitus</li> <li>* Ilmapäiri</li> <li>- turvallisuus</li> <li>- avoimuus</li> <li>- ennakkoluulottomuus</li> <li>- rohkeusominaisuus</li> <li>- tukeminen</li> <li>* Toimintavapaus <ul style="list-style-type: none"> <li>- oma kontrolli</li> </ul> </li> <li>* Autenttisuus</li> <li>* Yhteistoiminta, kollegiaalisuus ja tasa-arvoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Säätävä ja energisoiva toiminta</li> <li>* Positiivinen lataus <ul style="list-style-type: none"> <li>- innostuneisuus</li> </ul> </li> <li>* Toiveikkuus</li> <li>* Onnistuminen ja epäonnistuminen</li> <li>* Eettisyys <ul style="list-style-type: none"> <li>- ihmisen äänen kuuntelominen</li> </ul> </li> </ul>



Kuvio 1. Voimaantumisen osaprosessien keskinäinen yhteys (Siitonen 1999, 158)

Voimaantumisteoriaa hahmotellessaan Siitonen (1999, 161-165) päätyi viiteen premissiin eli päälauseeseen:

1. premissi: Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi; voimaa ei voi antaa toiselle.
2. premissi: Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentää päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden sisäiset suhteet.
3. premissi: Voimaantuminen vaikuttaa katalyyttin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva katalyytti (empowerment) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti

lyytti (disempowerment) johtaa heikkoon sitoutumiseen.

4. premissi: Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin.

5. premissi: Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila.

Nämä premissit muodostavat yhdessä teorian ihmisen voimaantumisesta. Vaikka premissit korostavat yksilöllistä prosessia, ja vaikka ihminen voi löytää vain itse omat voimavaransa, voimaantumiseen liittyy useimmiten myös yhteisöllinen ja sosiaalinen puoli. Voimaantuminen tapahtuu luontevimmin mahdollistavaksi koetussa kontekstissa, jossa ihminen kokee esimerkiksi ilmapiirin turvalliseksi, itsensä hyväksytyksi ja asemansa tasa-arvoiseksi. (Vrt. tuleva luku 2.2.4 osallistavasta työkuulttuurista) Myös voimaantumiseen liittyvän hyvinvoinnin ajatellaan ulottuvan sekä yksilön että ryhmän hyvinvointiin. Yksilön voimaantumisen ja hyvinvoinnin ajatellaan olevan yhteydessä ryhmän muiden jäsenten voimaantumisen ja hyvinvoinnin kokemiseen. Varsinkin tässä opinnäytetyössä keskeisen voimaantuvan työyhteisön käsitteessä nämä voimaantumisen sosiaaliset dimensiot korostuvat. Myös toimintaympäristön merkitys on huomioitava, koska ihminen voi tiedostaa kokevansa itsensä toisessa kontekstissa voimaantuneeksi ja toisessa voimaantumattomaksi. Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila, jos kontekstiuskomuksissa, kykyuskomuksissa, päämäärien asettamisessa, tai/ja emotionaalisissa kokemuksissa tapahtuu muutosta. (Siitonen 1999, 161-165.)

### **2.2.2 Voimaantumisen ja työmotivaation keskinäinen yhteys**

Voimaantumisen ja motivaation tutkimuksessa käytetään paljon samoja käsitteitä. Motivaatioon liittyy itsensä, toisen ja ryhmän motivointi. Motivaation ja motivoinnin toivotaan johtavan ihmisen kehittymiseen, persoonalliseen kasvuun ja/tai organisaation tuloksen paranemiseen. Voimaantuminen puolestaan lähtee ihmisestä itsestään. Siihen liittyy läheisesti henkilökohtainen ja sosiaalinen näkökulma. Voimaantuminen on yhteydessä toimintaympäristön mahdollistaviin näkökohtiin (esim. valinnanvapaus, ilmapiiri, arvostus, turvallisuus), henkilökohtaiseen ja organisatoriseen hyvinvointiin sekä minän vahvistumiseen. (Siitonen 1999, 97-98.)

On monia tekijöitä siihen, miksi ihmiset työskentelevät: työ tarjoaa toimeentulon lähteen, se aktivoi ja stimuloi työntekijää, se tarjoaa sosiaalisia kontakteja, se raamittaa

ajankäyttöä ja lisäksi se voi olla itsensä toteuttamisen ja kehittämisen lähde. Joka tapauksessa eri ihmisillä työn tekemisen motivaatio on erilainen. Työmotivaatiota tarkastelevia teorioita on lukuisia. Maslowin tarvehierarkia jakaa ihmisen tarpeet ns. perustarpeisiin (fysiologiset, turvallisuuden ja sosiaaliset tarpeet) ja ns. kasvun tarpeisiin. Kun perustarpeet on tyydytetty, kaipaa ihminen tyydytystä myös korkeammille tarpeilleen. Organisaation kannalta nämä yksilölliset tarpeet ja päämäärät tulisi tunnistaa, jotta se pystyisi hyödyntämään inhimillisiä resursseja tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Työntekijän ja työnantajan tarpeet tulisi integroida toisiinsa, minkä vuoksi molempien tarpeet tulisi ensin tunnistaa. Tämä tapahtuu yleensä vapaaehtoisesti, mikäli työntekijöille annetaan siihen mahdollisuus, koska näin he voivat parhaiten saavuttaa myös omat tavoitteensa. (Loppelan 2004, 34-35, 39.)

Ns. odotusteorian mukaan ihmiset ovat motivoituneita työskentelemään, mikäli he luottavat siihen, että heidän on mahdollista saavuttaa sellaisia asioita työssään, joita he haluavatkin saavuttaa ja joita he pyrkivät saavuttamaan. Teorian mukaan motivaatio on tulosta siitä odotuksesta, että oma ponnistelu johtaa tulokseen ja että oma työ palkitaan ja että tämä palkkio on vastaanottajalle arvokas. Yksilö etsii työssään kypsyttää ja on halukas toimimaan kypsästi mikäli hänelle suodaan riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä sekä tilaisuus harjoittaa ja kehittää tiettyjä taitojaan ja kykyjään työtään vastaaviksi. Ihmiset ovat pääasiassa itseään motivoivia ja kontrolloivia. (Loppela 2004, 37-38.)

Ratkaiseva ero voimaantumisen ja motivaation välillä on se, että voimaantuminen ajatellaan ihmisestä itsestään kasvavana prosessina, ja tämän vuoksi voimaantumisen orientaatioissa toisen voimaannuttaminen ei ole mahdollista. Sen sijaan motivaatioon liitetty toisen motivointi on johtanut kontrolloivan orientaation kehittymiseen. Motivaatioteorioiden (kuten edellä) lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että motivaation käsite ei tue toisen ihmisen kontrolloinnista lähtevää motivointia. (Siitonen 1999, 98-99.) Työyhteisön kehittämistyön näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella työntekijöiden sitouttamista kehittämistyöhön. Usein puhutaan nimenomaan sitouttamisesta, vaikka mieluummin pitäisi puhua työntekijöiden omaehtoisesta sitoutumisesta. Motivaatio

tion kannalta tarkasteltuna ero käsitteiden välillä on suuri. (Loppela 2004, 24.) Oleellista kuitenkin on hyväksyä ihmisistä itsestään lähtevä omien voimavarojen löytäminen. Voimaantumisen orientaatio on mahdollistava, ei pakottava. (Siitonen 1999, 99.) Tällöin sitoutuminen tapahtuu kuin itsestään.

### **2.2.3 Työyhteisön voimaantumisprosessi**

Siitosen voimaantumisteorian mukaan voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, jota jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden keskinäiset merkityssuhteet (Siitonen 1999, 118). Terhi Takanen on kehittänyt voimaantumisteorian käytännön sovelluksia mm. työyhteisön kehittämisen kontekstissa. Takanen (2005) kiteyttää voimaantumisprosessin merkitsevän muutosta, jossa tahdonvoimalla on suuri rooli. Tahdonvoiman voi suunnata, kun on tiedostanut muutoksen tarpeen ja uskoo muutoksen mahdollisuuden ja merkityksellisyyteen. Tahto synnyttää sitoutumisen, jossa ihminen ottaa omalta osaltaan vastuun muutoksesta. Vastuunottaminen näkyy tekoina. (Takanen 2005, 48.)

Voimaantumisprosessin alkutila on tiedostaminen, joka koskee muutoksen tarvetta ja ennen kaikkea siihen liittyvää uudelleen ajattelua. Työyhteisön kehittämisen kohdalla tällainen muutostarve voi olla esim. organisaation rakenteellinen muutos, yhteisiä toimintatapoja etsivä uusi yksikkö tai yhteistyön jatkuvat ongelmat. Muutoksen tarpeellisuus tiedostetaan johdon tai koko henkilöstön suunnalta, se voi syntyä sisäisestä tyytymättömyydestä, heikoista tuloksista tai epäonnistumisista. Lähtökohtana tiedostamiselle joka tapauksessa on, että työyhteisössä ollaan valmiita kyseenalaistamaan aikaisempia toimintamalleja ja käsityksiä ja luomaan uutta kulttuuria. Muutostarpeen huomaaminen ei näin ollen riitä, vaan tiedostamisen vaiheeseen kuuluu havahtuminen muutosta kaipaavien asioiden uudelleen tarkasteluun. (Takanen 2005, 77-79; Siitonen & Robinsson 2001)

Tiedostamisen käsite on keskeinen myös Paulo Freiren ajattelussa ja hänen sorrettujen pedagogiikassaan. Vaikka freireläisittäin tiedostaminen liittyy kasvatuksen konteks-

tiin, on siinä paljon yhtymäkohtia voimaantumisen prosessin vaiheisiin, myös työyhteisön näkökulmasta. Freiren mukaan tiedostaminen on nimenomaan prosessi, jossa ihmiset, ei vastaanottajina vaan subjekteina, saavuttavat syvenevän tietoisuuden sekä elämänsä muovaavasta sosio-kulttuurisesta ympäristöstä että omista valmiuksistaan muuttaa tätä todellisuutta. Prosessi käynnistyy todellisuuden tuntemisella, johon liittyy kyseenalaistaminen ja yhteisen tiedon rakentaminen. Yksilön muodostama näkökulma ei ole riittävä, vaan todellisuuden tunteminen vaatii eri lähtökohdista olevien ihmisten kokemuksia tietoa ja toimintaa. Freiren pedagogiikasta puhutaan myös vapautuksen kasvatuksena – vapaudessa on kyse siitä miten yksilö ymmärtää itsensä toisten kanssa yhteydessä olevana ihmisenä. ”Sorrettuna” ihminen menettää oman ihmisyytensä ja mahdollisuutensa toimia autenttisenä persoonana. Tiedostamisen prosessia voi pitää tapahtumana, jossa yksilö tulee kykeneväksi sitoutumaan vapautukseen, tavallaan ottaa kohtalon omiin käsiinsä, reflektoi omaa itseään ja oman toimintansa merkitystä. Kollektiivinen toiminta vapautuksen pyrkimisessä on koko tiedostamisen prosessin läpäisevä piirre. Yhteistyö on keino rakenteiden muuttamisessa ja edellytys yhteisen, dialogisen maailman rakentamiseen. (Freire 1970; Hannulan 2000, 134-144 mukaan; ks. myös Karimäki 2003, 19-21)

Takanen (2005) esittää työyhteisön voimaantumisen uudelleensuuntaamisen prosessina, jossa tiedostamisen vaiheen jälkeen siirrytään vapautumisen vaiheeseen. Vapautuminen on poisoppimista totutuista, toimimattomista ajatus- ja toimintamalleista. Työyhteisössä vapautuminen tapahtuu jokaisen henkilökohtaisena ajatusmallin ja suhtautumistavan muutoksena ja yhteisenä päätöksenä, joka tukee jokaisen mahdollisuutta päästää irti vanhasta. Vapautuminen luo energiaa, tekee tilaa uusille mahdollisuuksille ja luovuudelle, joita ilman muutos ei toteudu aidosti. Tämän vuoksi vapautuminen saattaa osoittautua vaativimmaksi vaiheeksi voimaantumisessa – luopumisen ja tuntemattoman pelko voi olla suuri. (Takanen 2005, 95-98.)

Tiedostamisen ja vapautumisen vaiheiden kautta siirrytään kirkastamisen vaiheeseen, jossa tarkoitus on tunnistaa, millaista tulevaisuutta tavoitellaan ja mitkä ovat keskeiset muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Kirkastaminen on siis sanoiksi pukemista. Kirkastaminen auttaa löytämään tekemisen syvimmat merkitykset, jotka motivoivat ja inspiroivat. Työyhteisössä kirkastamisen kohteina voivat olla esim. organisaation



identiteetti, missio, tahtotila, strategiat, pelisäännöt, prosessit, osaamiset tai arvot. Kirkastamisvaiheessa on keskeistä saada käyttöön työyhteisön henkinen älykkyys, joka kysyy miksi. (Takanen 2005, 118-121.) Kirkastamisen osaprosessin vaiheessa myös työntekijöiden hiljainen tieto tulisi saattaa näkyviin. Elämä työssä koetaan tyypillisimmillään ajattelun, tunteiden ja tekemisen yhdistelmänä. Yksilöiden hiljaista tietoa voidaan muuttaa kollektiiviseksi, äänelliseksi tiedoksi kokemusten eli juuri ajattelun, tunteiden ja tekemisen jakamisen avulla. Keskeiset kysymykset liittyvät tiedon jakamiseen ja tiedon saamiseen mahdollisimman laajasti koko työyhteisön hyötykäyttöön. (Loppe-la 2004, 70.)

Lopulta aito uudelleensuuntaaminen ajatusten, tunteiden ja tahdon tasolla näyttäytyy arkisina tekoina. Se, miten muutokset näkyvät käytännössä, on hyvin tärkeää. Työyhteisön voimaantumisen viimeinen vaihe onkin harjoittaminen, joka mahdollistaa käytäntöjen muuttamisen. Jos harjoittamista ei tapahdu, voimaantuminen jää vain puheeksi. Harjoittaminen on tietoista käytännön toimintaa, jossa suunnataan kohti yhteistä tulevaisuuden kuvaa. Tämä ilmenee uudelleensuuntaamisen kautta kirkastuneina tapoina tehdä työtä. Harjoittaminen on niin ikään kokeilua ja testaamista, onnistumisia ja epäonnistumisia, joita käytetään mahdollisuutena oppia ja kehittyä työyhteisönä ja ihmisinä. (Takanen 2005, 138-139.)

#### **2.2.4 Osallistava työkuulttuuri voimaantumisprosessin alustana**

Empowerment-orientaatiota edustavassa voimaantumisteoriassa (Siitonen 1999) on kiteytetty ihmisen voimaantumisen perusteita ja jäsennetty hyvinvoinnin edistämiseen yhteydessä olevia osaprosesseja. Työyhteisön kehittämisen kannalta on keskeistä huomioida voimaantumisteorian ensimmäisen väitelauseen ajatus: Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi; voimaa ei voi varsinaisesti antaa toiselle. Tässä ajatuksessa tiivistyy yksi empowerment-käsitteen keskeisimmistä ulottuvuuksista. Koska emme voi päättää toisen ihmisen voimaantumisesta, ainoaksi vaihtoehdoksi jää voimaantumisen mahdollistavan kulttuurin edistämiseen pyrkiminen (empowerment-as-enablement). Tällaisen työkuulttuurin luomiseen liittyy olennaisesti kaikkien organisaatiotasojen osallistuminen yhteisten päämäärien asettamiseen. Työntekijöiden

vapaus asettaa päämääriä omista lähtökohdista on tärkeää merkityksellisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksen sekä hallinnantunteen kannalta. (Siitonen 2001, 73-75; ks. myös Siitonen 1999.)

Voimaantumisteorian mukaan ihmisen päättäessä pyrkiä päämäärän saavuttamiseen tämä arvioi, antaako yhteisö mahdollisuuden saavuttaa asetettu päämäärä. Samanlaisesti hän tekee arvion omista valmiuksistaan ja kyvyistään saavuttaa aiottu päämäärä. Muutokseen pyrkivä ihminen on erittäin herkkä ottamaan vastaan tunneviestettä, joiden perusteella hän päättää jatkaa tai hylätä päämäärän. Jos ihminen kokee, että häntä ei hyväksytä uuden ajatuksen tai muutoksen kanssa, hän saattaa luopua päämääränsä pyrkimisestä. Tämän vuoksi kontekstiuskomuksilla (hyväksyntä, arvostus, luottamus, toimintavapaus jne.) on erittäin tärkeä merkitys sekä yksittäiselle työntekijälle että koko työyhteisölle. (Siitonen 2001, 75.)

Yksilön ja yhteisön voimaantumisprosessin mahdollistumisen kannalta on siis olennaista kiinnittää huomiota osallistavan, työhyvinvoinnin mahdollistavan työkuulttuurin syntymisen. Tällaista työkuultuuria luonnehtii hyväksyvä, avoin, toista kunnioittava, kannustava, arvostava ja turvallinen ilmapiiri. Työyhteisössä voidaan kokea toiminnanvapautta ja kannustetaan luovuuteen, uusien ajatusten esittämiseen, erilaisuuteen sekä arvostetaan jokaisen ihmisen omaa elämäntilannetta. Voimaantumisen mahdollistavassa työkuulttuurissa saadaan paljon tuloksia aikaan. Siitonen (2001) siteeraa Drydenin ja Vosin (1997) Oppimisen vallankumousta: "Ihmiset ylittävät tavoitteet, jotka ovat itselleen asettaneet".

Pohjimmiltaan tällaisen työkuulttuurin rakentaminen on yksinkertaista; jokainen tietää, mikä vahvistaa yhteisöä ja sen voimavaroja. Tärkeä kysymys onkin sitoutuminen harjoittamaan vahvistavia asioita omassa ajattelussa ja toiminnassa. Jos jokainen sitoutuu omalta kohdaltaan rakentamaan voimaantumisen mahdollistavaa työkuultuuria, voi työyhteisö onnistua yhdessä. (Takanen 2005, 61.)

Artikkelissa *The Underlying Structure of Continuous Change* (Lawrence, Dyck, Maitlis, Mauws 2006) käsitellään jatkuvaa muutosta ja muutoksen syklin eri vaiheissa tarvittavaa johtamisotetta. Näitä seikkoja voidaan mielestäni sovittaa osallistavan työkuultuurin ja työyhteisön voimaantumisprosessin johtamiseen, koska voimaantuminen linkittyy vahvasti muutostarpeen tiedostamiseen ja muutoksen toteuttamiseen. Muutos alkaa aina jostakin kehittymistarpeesta. Muutoksen syklin ensimmäisessä vaiheessa uusi idea on esitettävä ihmisille niin, että se vakuuttaa heidät asettumaan sen taakse. Toinen vaihe on käytäntöjen muuttaminen. Tarvitaan joku, jolla on valtaa ja auktoriteettia käynnistää muutosprosessi, ja kertoa ihmisille, mitä tehdä, miten ja milloin. Kolmannessa vaiheessa muutos viedään organisaation tasolle. Tällöin tarvitaan muutoksen arkkitehtia, joka suunnittelee tarvittavat tekniset käytänteiden muutokset. Neljännen vaiheen tavoitteena on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat paitsi saavuttaa asiantuntijuutensa huipun myös toteuttaa innovatiivista ja strategista ajattelua. Tässä vaiheessa muutos on jo toteutumassa ja jatkuvan muutoksen sykli pyörähtää uudelleen alkuun. (Lawrence ym. 2006.) Vrt. voimaantumisen viides premissi: voimaantuneisuus ei ole pysyvä olotila.

Osallistavassa työkuultuurissa johtamisote vaihtelee tilanteen mukaan, johtaja ei ole yksinvaltiainen, vaan mahdollistaja ja prosessien ohjaaja. Kuten aiemmassa luvussa 2.1.3 totesin, vastuu kehittämisestä vaihdella työntekijältä toiselle, ja kaikkien organisaation tasojen osallistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Tämä on Niina Koivusen (2003) ja Heidi Taskisen (2006) mainitsemaa jaettavaa johtajuutta. Kun ihmisillä on vastuu omasta työstään ja sen kehittämisestä, he johtavat itse itseään (Ojala 2000, 199). Myös Takanen (2005, 173) korostaa, että voimaantumisen näkökulmasta johtajuus on ennen kaikkea jaettava vastuuta ja ryhmätietoisuutta. Johtajan vastuulla on auttaa ryhmää pitämään huomio, siinä mitä he haluavat luoda.

### **3 SEINÄJOEN KAUPUNGIN KULTTUURITOIMI KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ**

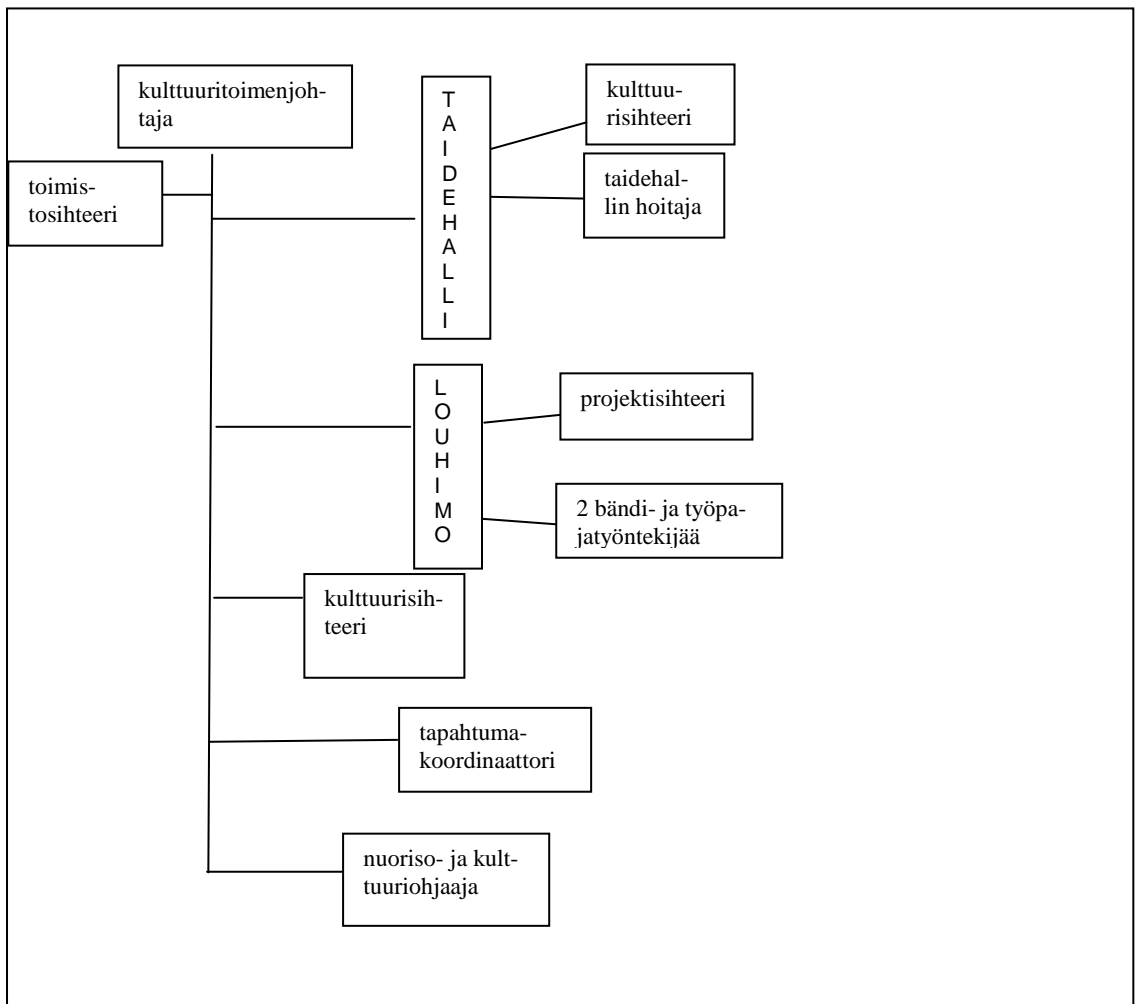
Kuvaan tässä luvussa Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimen organisaatiota, toimintaa ja työyhteisöä tutkimukseni kehittämisympäristönä. Lisäksi esitän joitain tämän tutkimuksen kannalta olennaisia huomioita toimintaympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Lopuksi käsittelen strategioita ja erilaisia muita kehittämisapereita kulttuuritoimen työtä suuntaavina asiakirjoina.

#### **3.1 Kulttuuritoimen organisaatio, tavoitteet ja toiminta**

Kulttuuritoimi on osa Seinäjoen kaupungin organisaatiota ja yksi sivistyskeskuksen hallintokunnista. Kulttuuritoimen toimintaa ohjaa kulttuurilautakunta, joka on yksi sivistyskeskuksen neljästä lautakunnasta. Kulttuurilautakunta huolehtii kaupungin kirjasto-, museo- ja kulttuuritoimista. Tutkimuskohteeni on kulttuuritoimi, joka vastaa kaupungissa tehtävästä yleisestä kulttuurityöstä. Kirjasto- ja museotoimet toimivat omina hallintokuntinaan. Muita yksiköitä sivistyskeskuksessa ovat mm. perusopetus, nuorisotoimi, kansalaisopisto ja liikuntatoimi.

Vuoden 2010 alussa kulttuuritoimessa on 10 työntekijää, ja 8,3 henkilötyövuotta. Lisäksi organisaatiossa on siviilipalvelusmies ja tuntityöntekijöitä. Vertailuksi on hyvä todeta, että vuoden 2005 alussa kulttuuritoimessa oli 2 työntekijää, joista yksi kokopäiväinen ja yksi osapäiväinen. Saman vuoden syksyllä nykyisen kulttuuritoimenjohtajan aloittaessa virassaan määrä kasvoi kolmeen. Organisaatio on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana erityisesti kuntaliitosten (Peräseinäjoki-Seinäjoki 2006, Nurmo-Ylistaro-Seinäjoki 2009) ja hankkeiden myötä.

Kulttuuritoimi jakautuu vielä kolmeen tulosityksikköön, jotka ovat yleinen kulttuuritoimi, Taidehalli ja lasten ja nuorten rytmimusiikkihanke Louhimo. Kulttuuritoimenjohtaja vastaa koko hallintokunnan toiminnasta ja on kaikkien työntekijöiden esimies. Työntekijöistä kaksi on yhteisiä nuorisotoimen kanssa, toisen (nuoriso- ja kulttuuriohjaaja) työpanoksesta 50% ja toisen (toimistosihiteeri) 33% on osoitettu kulttuuritoimelle. Nuoriso- ja kulttuuriohjaajan jaettu toimi on perua kuntaliitoksesta Peräseinäjoen kanssa. Toimistosihiteerin palvelut on alun perin ostettu nuorisotoimelta kulttuuritoimen organisaation ollessa huomattavasti pienempi. Nyt organisaation kasvettua toimistopalveluiden osuus ei ole kuitenkaan lisääntynyt, vaikka tarve olisikin. Kuviossa 2 on kuvattu kulttuuritoimen organisaatiokaavio.



Kuvio 2. Kulttuuritoimen organisaatio

Työyhteisön toimimisen kannalta tärkeää on henkilöstön vuorovaikutus. Leimallinen piirre kulttuuritoimen työyhteisön kannalta on se, että useat työntekijät ovat sijoittuneet eri toimipisteisiin. Työntekijöitä on yhteensä kuudessa eri toimipisteessä. Syynä tähän on organisaation kasvaminen kuntaliitosten ja hankkeiden myötä, yhteisten toimistotilojen puute ja osittain perustellut, toiminnalliset syyt. Tämän vuoksi työntekijät tapaavat toisiaan lähinnä sovitusti kokouksissa. Yhteisiä ”työmaakokouksia” pidetään noin kerran kuussa, lisäksi on monia muita pienempien työryhmien kokouksia tapauskohtaisesti. Normaalin työarjen yhteydenpito, asioista sopiminen ja mielipiteiden vaihto tapahtuu sähköpostitse tai puhelimitse. Tavanomaiset kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut eivät näin ollen toteudu.

Kulttuuritoimen tavoitteena on edistää asukkaiden elinikäistä henkistä kasvua tarjoamalla monipuolisia, laadukkaita ja elämää rikastuttavia kulttuuripalveluita yhteistyöorganisaatioidensa kanssa kaupunkilaisille ja alueen asukkaille Seinäjoen maakuntakeskuskeskusta ja kansainvälisyys huomioon ottaen. Keskeistä kulttuuritoimessa on korkeatasoisen, ympärivuotisen näyttelytoiminnan järjestäminen Seinäjoen taidehallissa, vastuu kaupungin perinteisistä juhla- ja kulttuuritilaisuuksista sekä yhteistyö kaupungin muiden organisaatioiden ja kulttuurityötä tekevien tahojen kanssa. Erityisesti kulttuuritoimi painottaa lasten, nuorten ja lapsiperheiden kulttuuritoimintaa, sosiokulttuurista työtä ja rytmimusiikin kehittämistä.

Esittelen kulttuuritoimen toiminnan ja tuottamat palvelut nyt seuraavan jaottelun mukaan: omat tuotannot, alueellinen kulttuurityö, palvelut kouluille ja päivähoidolle, kulttuurinen nuorisotyö, yhdistysten, kulttuuritoimijoiden ja taiteilijoiden tukeminen, business to business sekä kehittämistoiminta. En pyri tässä kattavaan toimintaraporttiin, vaan antamaan tiiviin yleiskatsauksen palveluista.

#### Omat tuotannot

Näihin lukeutuvat tapahtumat, kerho- ja leiritoiminnat, työpajatoiminnat, yksittäiset projektit esim. laitoksiin sekä itse tuotetut nykytaiteen näyttelyt Taidehallilla. Kulttuuritoimen vuosittain järjestämiä tapahtumia ovat Seinäkuun Yö - kaupunkikulttuuritapahtuma, Östermyra -päivät, Säveliä elokuussa -konserttisarja ja Peräseinäjoen kulttuuriviikko. Kulttuuritoimi vastaa perinteisistä isänmaallisista juhli-

ta, joista vuosittain järjestetään Itsenäisyyspäivän juhla ja kansallisen veteraanipäivän juhla.

#### Alueellinen kulttuurityö

Ns. perinteinen kulttuurityö alueilla (erityisesti Peräseinäjoen ja Nurmon alueet), tiiviissä vuorovaikutuksessa yhdistysten ja asukkaiden kanssa. Sisältää samoja elementtejä kuin omat tuotannot -osa-alue.

#### Palvelut kouluille ja päivähoidolle

Koulujen Kulttuurimatka, Konsertti joka kouluun-toiminta, Louhimon palvelut kouluille, Taidehallin tuottama taidekasvatustoiminta sekä ostetut konsertit ja esitykset. Kulttuuritoimi tukee erityisesti lasten ja nuorten taidekasvatusta ja -harrastusta, joten koulu- ja päivähoitoyhteistyötä painotetaan.

#### Kulttuurinen nuorisotyö

Tämän otsikon alle lukeutuu useat nuori- ja kulttuuriohjaajan työt esim. toiminta nuorisotilalla. Nuorten aktivointiin pyritään panostamaan ylipäänsä, tästä esimerkkinä seuraavassa kohdassa mainittu Kulttuurikeissi.

#### Yhdistysten, kulttuuritoimijoiden ja taiteilijoiden tukeminen

Näihin lukeutuvat avustukset; vuosittain jaetaan yhteisö-, kohde- ja taiteilija-avustuksia sekä vuonna 2009 aloitettu Kulttuurikeissi-raha nuorten omiin kulttuuri- tuotantoihin. Lisäksi palveluihin kuuluu neuvonta sekä yhteistyösopimukset ja -hankkeet. Kuvataiteilijoille tarjotaan näyttelytilan vuokrausta ja näyttelyn järjestämistä tukevia palveluja.

#### Business to business

Kaupungin muille tulosalueille ja muille organisaatioille tarjotaan joitain palveluja. Tärkeimpänä ehkä kulttuurin asiantuntijapalvelut, joita silloin tällöin käytetään, vaikka palvelua ei varsinaisesti ole tällä nimellä esillä. Muita B2B-palveluita esim. kaupungin taidekokoelman ylläpitäminen ja välittäminen, kokouspalvelut ja taidelainaamon ylläpitäminen Taidehallilla. Lisäksi tyky-toiminta, jota mm. Louhimo on tuottanut.

### Kehittämistoiminta

Kehittämistoiminta näyttäytyy lähinnä hankkeiden muodossa. Esimerkkinä Aluekeskusohjelmarahoitteiset hankkeet. Louhimo on hankerahoitteinen (OPM), ja tekee perustoimintansa ohella valtakunnallista kehittämistyötä Taikalamppu-verkostossa.

## **3.2 Toimintaympäristö ja strategiat kehittämistyön suuntaajina**

Tässä luvussa kerron tämän tutkimuksen kannalta oleellisia huomioita Seinäjoen kulttuuritoimen toimintaympäristöstä sekä muista toimintaa ohjaavista linjauksista. Seinäjoen kulttuurielämää määrittävät suuret kulttuuritapahtumat ja tunnetut kesäfestivaalit (Provinssirock, Tangomarkkinat) ja toisaalta kulttuurilaitokset (kaupunginteatteri, -orkesteri, maakuntamuseo, -kirjasto). Seinäjoki on Etelä-Pohjanmaan maakunnan keskuskaupunki, tämä tuo oman lisänsä kulttuuripalveluiden tuottamiseen. Kulttuurin järjestökenttä on vireä. Perinteiset nuorisoseurat ovat valtakunnallisesti katsoen voimissaan juuri Etelä-Pohjanmaalla. Mainittakoon erityisyytenä tiheä harrastajateatterikenttä. Rytmimusiikki on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana yhdeksi tärkeimmäksi kulttuurin kehittämisen kärjeksi. Tässä tuloksena on Rytmikorjaamo, jossa Seinäjoen elävän musiikinyhdistys pitää suurta rock-klubia, ja jonne ollaan kehittämässä laajempaan luovien alojen keskusta.

Kulttuuritoimessa yhteistyön tekeminen erilaisten sidosryhmien kanssa ja verkostoissa työskentely nähdään järkevänä ja mielekkäänä työtapana. Tärkeitä yhteistyökumppaneita on paljon. Jokaisella työntekijällä on tietysti omat verkostonsa ja yhteistyötahonsa eri työtehtäviin liittyen. Kaupungin hallintokunnista läheisin on nuorisotoimi, jonka kanssa tuotetaan yhteisiä palveluita (esim. Seinäkuun Yö) ja jonka kanssa on yhteisiä työntekijöitä. Perusopetuksen ja koulujen kanssa tehtävä yhteistyö on jatkuvasti tiivistymässä mm. koulujen Kulttuurimatkan myötä. Oman toimialan ulkopuolelta hyvää yhteistyötä on tehty mm. kaavoituksen ja kaupunkisuunnittelun sekä viestintäosaston kanssa. Muita yhteistyötahoja ovat paikallisesti monet kulttuurialan yhdistykset, muut organisaatiot ja taidelaitokset. Seudullisista toimijoista esim. Etelä-Pohjanmaan liitto ja



Pohjanmaan taidetoimikunta. Lähikunnista vain osassa on päätoiminen kulttuurityöntekijä. Seudullista yhteistyötä tehdään tiiviisti Louhimon kautta.

### **3.2.1 Strategiakatsaus**

Strategiat, ohjelmat ja kehittämissuunnitelmat määrittävät organisaation toiminnan suuntaamista. Bengt Karlöf (1998) tarkoittaa strategialla päätösten tekemistä tulevan menestyksen varmistamiseksi. Strategisten kysymysten menestyksekkäs käsittely edellyttää tavoitetilan määrittämistä, tavoitteeseen johtavan tien valintaa ja välitavoitteiden asettamista, jotta pystytään mittaamaan, missä laajuudessa ja tahdissa edistystä tapahtuu. Erityisiä haasteita strategian asettamisessa ei-kaupalliselle organisaatiolle on useita. Tulosten arviointi ei ole yhtä selkeää eikä yhtä yleistä kuin kaupallisessa toiminnassa. Tavoitteiden määrittäminen on usein epätarkkaa ja varsinkin poliittisesti ohjattavassa toiminnassa ristiriitaistakin. Lisäksi taloudelliset pakotteet puuttuvat. (Karlöf 1998, 13, 40-41.)

Tutkimukseni taustatyönä olen referoinut strategioita ja kehittämissuunnitelmia, jotka koskevat tavalla tai toisella Seinäjoen kaupungin kulttuurityötä ja erityisesti kaupungin yleisen kulttuuritoimen toimialaa. Seuraavassa esittelen keskeisimpiä näkökulmia eri strategioista tarkastellen kulttuuritoimen omaa strategiatilannetta. Seuraavassa alakuvussa erittelen strategioista nousevia kehittämishaasteita. Tarkoituksena on löytää kulttuuritoimeen kohdistuvia odotuksia strategioiden toteuttajana ja sitä kautta palvelutuotannon kehittämistarpeita.

#### Seinäjoen kaupungin strategia 2009-2016

Kaupunkistrategian mukaan Seinäjoen kaupungin kehitystehtävä on kantaa Etelä-Pohjanmaan pääkaupunkina ja merkittävänä suomalaisena kaupunkikeskuksena vastuu maakunnan hyvinvoinnin edistämisestä ja palvelurakenteiden ja palvelutarjonnan kehittämisestä. Seinäjoki profiloituu monipuolisena tapahtumakaupunkina ja kulttuurikeskuksena. Strategia määrittää kaupungin kehityssuuntaa kohti Vahvan tahdon

Seinäjoki 2016 –visiota: Seinäjoki on hyvinvoiva mahdollisuuksien kaupunki, kasvavan ja elinvoimaisen maakunnan veturikaupunki sekä suomalaista kaupunkikehitystä uudistava, vahvasti omailemainen kaupunkikeskus. Vahvimmin kulttuuritoimi profiloituu Tapahtumien ja elämysten vision toteuttajana, mutta erityisesti kulttuurin merkitys alueen vetovoimatekijänä ja kulttuurin hyvinvointinäkökulma laajentaa kulttuuritoimen asiantuntijaroolia ja toimintakenttää. Tapahtumien ja elämysten vision mukaan Seinäjoki on kansainvälisten kaupunkitapahtumien ja elämysten sykkivä keskus. Strategisista valinnoista kulttuuritoimen kenttä koskettavat arkkitehtuuri, rytmi-musiikki, tapahtumamatkailu, teatteri ja luova ilmaisu sekä elämysliikunta. Kasvuun tähtäävistä linjauksista kulttuuri voidaan nähdä erityisesti kaupungin tunnettavuuden ja imagon lisääjänä. Lisäksi kulttuuri tuo lisäarvoa monikulttuurisuuden ja kansainvälistymisen vahvistamiseen. Strategisena valintana myös on kaupunkilaisten terveyden edistäminen monialaisella toimenpideohjelmalla.

#### Lapsemme ja perheemme voivat hyvin 2015 - Seinäjoen lapsi- ja perhepoliittinen toimenpideohjelma

Ohjelmassa tuodaan esille erityinen painotus ennaltaehkäisevässä näkökulmassa. Ennaltaehkäisevän työn merkitystä painotetaan erityisesti lapsiperheiden palveluiden kehittämisesä, joka on yksi päätavoitteista. Syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten elämänhallintaa tuetaan mm. kehittämällä vapaa-ajan toimintaa ja ennaltaehkäiseviä ja verkostoituvia perhetyön palveluita.

#### Hyvä ikääntyminen mahdollisuuksien Seinäjoella - tavoite- ja toimenpideohjelma vuoteen 2010

Pääpaino ohjelmassa on panostaa voimakkaasti kotona asumisen edellytysten parantamiseen, asunto- ja elinympäristöä kehittämällä, sosiaalisen kanssakäymisen, osallistumisen ja oppimisen mahdollisuuksia lisäämällä, palveluvalikoimaa laajentamalla ennalta ehkäisevään suuntaan, kuntouttavaa toimintaa tehostamalla ja lyhytaikaisia hoitopaikkoja lisäämällä. Kulttuuri- ja vapaa-ajan keskus on mainittu yhtenä vastuutahona seuraavan päätavoitteen toteuttajana: "Ikääntyvällä väestöllä on monipuoliset mahdollisuudet sosiaalisten verkostojen ylläpitämiseen ja luomiseen sekä liikkumiseen, osallistumiseen, oppimiseen, vaikuttamiseen".

### Seinäjoen kaupungin päihde- ja mielenterveysstrategia 2009-2012

Strategiassa huomiota kiinnitetään laajasti ehkäisevään mielenterveys- ja päihdetyöhön. Yhteisöllisyyden lisääminen kasvattaa sosiaalista pääomaa. Kaikessa toiminnassa pyritään terveyden edistämiseen, ongelmien ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen moniammatillisen, sektorirajat ylittävän yhteistyön keinoin. Strategian yhtenä tavoitteena on yhteisöllisyyden edistäminen ja kuntalaisten psyykkistä hyvinvointia tukevien perusrakenteiden vahvistaminen. Strategian toimenpideohjelmassa ennalta ehkäisevä työ nähdään osana kaikkien toimijoiden tehtäväkenttää.

### Seinäjoen elinkeinostrategia 2009-2015

Seinäjoen seudun elinkeinokeskuksen laatiman elinkeinostrategian tahtotila on nousemisen suomalaisten kaupunkiseutujen kisassa mitalisijoille. Tähän päämäärään ylittämisen edellytyksinä nähdään eteläpohjalaisen kansanluonteen uskallus ja maakunnan perinteistä nouseva yrittämisen tahto, kyky ottaa haasteet vastaan luovasti ja rohkeasti. Strategiaan valituista visiopäämääristä "Vetovoimainen kaupunkikeskus" sivuaa vahvimmin kulttuuritoimen kenttää. Linjauksia ovat mm. toimiva ja viihtyisä keskusta, luovien alojen liiketoiminnan kehittäminen, tapahtumamatkailu sekä Aalto-keskuksen tunnettuuden lisääminen.

### Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia 2005-2013

Etelä-Pohjanmaan liiton kokoama "Kulttuurisesti kilpailukykyinen ja hyvinvoiva Etelä-Pohjanmaa" -kulttuuristrategia linjaa maakunnan kulttuurin kehittämistyötä. Seinäjoki on Etelä-Pohjanmaan maakunnan keskuskaupunki, ja sen vuoksi nähdään veturina myös kulttuurin kehittämistyössä. Seinäjoen erityisroolia korostetaan tarkasteltaessa kulttuuripalveluiden järjestämistä maakuntatasolla. Kuntien kulttuuripalveluiden järjestämisen suhteen strategia linjaa kulttuurin peruspalveluiden turvaamisen ja kulttuurin kuntien muuhun suunnitteluun ja toimintaan kytkemisen puolesta. Vastauksena kulttuurin resurssipulaan kunnissa nähdään kulttuurin seutuverkostot. Kulttuurin toivotaan pääsevän kunnallisen ja erityisesti elinkeinopoliittisen päätöksen teon ytimeen. Lisäksi kunnissa tulee edistää strategista ajattelua kulttuuritoimintoja järjestettäessä ja laatia kulttuuripalveluille ja paikalliselle kulttuuritoiminnalle laajaan ja monitahoiseen yhteistyöhön perustuva kulttuuripoliittinen strategia osana kunnan hyvinvointi- ja elinkeinostrategiaa tai koko kuntastrategiaa. Erityisenä painopisteenä kunnallisten kulttuuripalveluiden järjestämisessä nostetaan esille lasten ja nuorten kulttuurin edistäminen. Hy-

vinvointinäkökulma tulee strategiassa esille vahvasti. Strategia pyrkiikin vahvistamaan kulttuurin yhteyttä sosiaali- ja terveysalaan sekä kehittämään kulttuurisia hyvinvointipalveluja ja -tuotteita. Kulttuurilla on merkitystä työvälineenä hoitotyössä, mutta strategian mukaan ennen kaikkea kulttuurin ennaltaehkäiseviä vaikutuksia tulee korostaa. Myös kulttuuriympäristöllä on merkitystä hyvinvoinnin kannalta ja tätä voidaan edistää julkisrakentamisessa esimerkiksi prosenttiperiaatteella, joka tarkoittaa yhden prosentin rakennuskustannuksista käyttämistä taidehankintoihin.

Kulttuuriyrittäjyyden kohdalla strategia linjaa sen saamisen tasavertaiseksi yrittäjyyden alaksi kunnissa. Kulttuuriyrittäjyyttä ja laajemmin luovien alojen yritystoiminnan kehittymistä parantamaan on laadittu erillinen kehittämissuunnitelma vuosille 2007-2013. Kulttuuritoimen toimintakenttää koskettaa erityisesti rytmimusiikin ja tapahtumatuotannon yritystoiminnan kehittäminen, jota myös suunnitelmassa käsitellään. Kansainvälistyminen nähdään sekä suvaitsevaisuuden edistämisenä maakunnassa että kansainvälisten kulttuurihankkeiden ja kulttuuriviennin lisäämisenä. Kuntia kannustetaan kansainvälisen toiminnan suunnitelmallisuuden lisäämiseen. Eteläpohjalaisen kulttuurin kansainvälistymistä tukemaan on tehty oma ohjelmansa vuosille 2007-2013. Ohjelman toimenpiteistä kulttuuritoimi voidaan nähdä harrastajatason kulttuurivaihdon tukijana sekä monikulttuurisuuden edistäjänä.

#### Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia 2007-2013

Matkailustrategia määrittää eteläpohjalaisen matkailun vision, jonka mukaan Etelä-Pohjanmaa tunnetaan aitoa pohjalaisuutta ja alueen kulttuuria tarjoavana laadukkaana matkailualueena. Strategisena arvona nostetaan etusijalle Pohjalaisuus sisältäen oman kulttuurin, perinteet, murteen jne. Yhdeksi maakunnassa yhteisesti kehitettäväksi pääteemaksi on valittu kulttuurimatkailu, jonka kehittämistyössä tulee huomioida erityisesti kohderyhmäpohjalta lähtevä tuotekehitystyö sekä matkailuelinkeinon ja kulttuuripalvelujen tuottajien välisen yhteistyön tiivistäminen. Myös tapahtuma - ja hyvinvointimatkailu ovat kehitettävien teemojen listalla.

#### Kulttuuritoimen oma strategiatilanne

Kulttuuritoimelle ei ole tehty varsinaista omaa strategiaa. Toimintaa on ohjannut edellä referoitujen strategioiden ja ohjelmien lisäksi vuonna 2007 nuorisotoimen kanssa laadittu visio ja voimasanat -kehittämispaperi. Siinä linjataan nuoriso- ja kulttuuritoiminnan kehittymistä kaupungissa vuoteen 2015 saakka. Visio vuodelle 2015 on "Sei-

näjoki- Valtakunnallinen nuorisokulttuurin trend setter -kaupunki". Vision määrittelemää tavoitetilaa tarkennetaan kolmella alaotsikolla: 1) Suvaitsevainen kulttuurikaupunki, jossa lasten ja nuorten tarpeet otetaan huomioon. 2) Alueella olevan osaamisen hyödyntäminen kulttuuri- ja vapaa-aikasidonnaisen yritys- ja palvelutoiminnan kehittämisessä 3) Kulttuurisen diversiteetin, kansainvälisyyden ja kestävän kehityksen periaatteet jatkuvana.

Seitsemän erilaisen voimasanan alle on koottu strategisia linjauksia ja toimenpidesityksiä:

**Energiaa!** Luodaan alueelle vapaa-ajan kolmannen sektorin resursseja hyödyntävä toimintamalli, DYNAMO, tiedotuksen, kolmannen sektorin koulutuksen sekä verkostoitumisen keskiöksi. Kulttuuri- ja nuorisopalvelut toimivat kaikkien kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjänä. Painotetaan sosiokulttuurista työtä luonnollisena osana nuorisotyötä ja erityisryhmien kanssa tehtävän työn muotona. Ajanmukaiset ja ajanhermossa olevat palvelut luovat vetovoimaa ja houkuttelevat Seinäjoelle uusia asukkaita. Tavoitellaan Seinäjoelle on raikasta ja nuorekasta imagoa.

**Osaamista!** Reagointi muuttuvaan toimintaympäristöön on nopeaa. Se taataan henkilöstön koulutuksella sekä jatkuvalla vuorovaikutteisella keskustelulla toimijoiden kanssa. Henkilöstön erityisosaaminen hyödynnetään. Pysytään ajan tasalla kansallisesti sekä pyritään toimimaan kansainvälisesti. Tämä tarkoittaa voimakasta vuorovaikutteisuutta ja aktiivista verkostoitumista. Alueellisesti Seinäjoella on vetovastuu maakunnan pääkapunkina. Hyödynnetään alueen tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden osaamista. Hankkeet toimivat tutkimus- ja kehitystoiminnan välineenä sekä lisäresurssina. Hanketoimintaa lisätään päämäärätietoisesti, ja kolmatta sektoria innostetaan ja rohkaistaan lisäämään omaa hanketoimintaa.

**Tilaa!** Seinäjoen kaupungissa on hyvä pörinä. Ihmiset viihtyvät ja voivat hyvin. Heillä on tilaa olla ja olla tekemättä. Kaupunki varmistaa toimitilojen suhteen järkevät ratkaisut hyödyntämällä tyhjäksi jääneitä tiloja ja valtaamalla uusi tila vapaa-aikasektorin toimijoille. Lisäksi jo olemassa olevia tiloja hyödynnetään monipuolisemmin. Kulttuurilaitoksiin kehitetään mielenkiintoisia kohderyhmäkonsepteja, jotka nousevat markkinointivetovoimaksi. Kehitetään esim. museoiden ja koulujen kanssa sekä pedagogisia että elämyksellisiä kokonaisuuksia.

**Vuorovaikutusta & Toimijoita!** Eri alojen osaajat saman katon alle. Eri ryhmät toimivat yhdessä toisiensa erityisosaamista hyödyntäen ja jakaen. Löytyy tahtotila yhdessä tekemiselle. Toimijat osaavat hyötyä toisistaan. Työskennellään moniammatillisissa ryhmissä ja haetaan tietoisesti erilaisia yhteistyöryhmiä, myös

**Tarinoita!** Paikalliset tarinat ja legendat herätetään henkiin kulttuurin keinoin. Paikallinen kulttuuriperintö ja nykypäivä yhdistyvät nykytarinoissa - etsitään juuria tulevaisuudesta. Haetaan aktiivisesti tarinoita tukemaan toimintaa. Käytetään erilaisia uusia julkaisukanavia esim. kännykkä, verkkomediat tai tietokonepelit tms.

**Estradeja!** Haetaan näkyvyyttä, myös valtakunnallisesti. Seinäjoella on tapahtumia, jotka ovat valtakunnallisesti merkittäviä. Tuotetaan ja tuodaan monipuolisia tilaisuuksia värittämään Seinäjoen kaupunkikulttuuria.

Tärkeänä kulttuuritoimen toimintaa ohjaavana tekijänä ovat lisäksi kulttuurilautakunnan strategiset valinnat yleisen kulttuuritoimen osalta. Lautakunnan mukaan kulttuuritoimen painopisteenä on 2009-2012:

- Toimivilla tilaratkaisuilla taata laadukkaat ja tehokkaat kulttuuripalvelut
- Taidehallin muutostöille ja kaupungin taidekokoelman vaativille tiloille on tehty toteuttamiskelpoinen suunnitelma.
- Kulttuuritoimiston henkilöstöllä on yhteiset toimistotilat.
- Henkilöstön riittävyydellä taataan notkea ja reagoiva kulttuuripalvelutuotanto.
- Verkostoyhteistyötä vahvistamalla yritysten, yhdistysten ja yhteisöjen kanssa on saavutettu uudenlaisia kulttuurituottamisen sopimuksia.
- Lasten ja nuorten rytmimusiikkiverkosto Louhimon rinnalle on kehittynyt vahva osaajarinki ja erilaisia projekteja tukemaan lasten ja nuorten kulttuuritoimintaa.

Lautakunnan yleisemmät linjaukset vuoteen 2012:

- Huomioidaan jo olemassa olevat kulttuurin toiminnan paikat.
- Kulttuurilautakunnan tavoitteena on saada Seinäjoelle taidemuseo
- Toteutetaan kaupungin strategian mukaisia valintoja.
- Vastataan muuttuvaan toimintaympäristöön.
- Lapset, nuoret ja lapsiperheet ovat kulttuuritoiminnan keskiössä.
- Ikäihmiset, seniorikaupunkilaisten kulttuuripalvelut

- Ajankukaiset ja ajanhermossa olevat palvelut houkuttelevat Seinäjoelle uusia asukkaita.

(Kulttuurilautakunnan pöytäkirja 17.12.2009, § 89)

### 3.2.2 Strategioista nousevat kehittämishaasteet

Strategioista nousevat teemat voidaan kulttuuritoimen kentän näkökulmasta jakaa kahteen pääteemaan: 1) Kulttuurin terveyttä ja hyvinvointia edistävä vaikutus sekä 2) Kulttuuri elinkeinopoliittisena tekijänä. Näitä teemoja kannattaa tarkastella toisaalta kulttuuritoimen nykyisten palveluiden näkökulmasta; miten haasteisiin jo vastataan. Kehittämistyön kannalta on olennaisempaa purkaa teemat kehittämishaasteiden muotoon; millaiseen suuntaan palveluita on kehitettävä.

Kulttuurin terveyttä ja hyvinvointia edistävä vaikutus -pääteeman alaiset kehittämishaasteet:

- **Ennaltaehkäisevän työn näkökulma** nousee esiin lähes jokaisessa kehittämispaperissa. Puhutaan myös terveyttä edistävästä toiminnasta (esim. kaupunkistrategia), joka vaikuttaa sisällöltään tarkoittavan samaa. Seinäjoen kaupungissa terveyttä edistävän toiminnan tueksi on perustettu johtoryhmä ja työryhmä. Näiden ryhmien kokoonpanossa korostuu lähes yksinomaan terveydenhuollon henkilöstö. Toisaalta terveyden edistämisen johtaja toteaa kaupungin henkilöstölehdessä olevansa erityisen ilahtunut kulttuuritoimen aktiivisesta otteesta asukkaiden hyvinvoinnin lisäämiseksi. (Viljakainen 2009) Kehittämishaasteena on kuitenkin suunnitelmallisemman otteen käyttäminen kulttuurin terveyttä edistävän vaikutuksen hyödyntämisessä. Kulttuuritoimen tulee järjestelmällisesti seurata aihetta koskevaa tutkimusta ja tarjota asiantuntemustaan eri sidosryhmien kanssa toteutettavien palveluiden kehittämiseksi.
- **Kulttuuristen välineiden ja taiteen käyttö välineenä hoitotyössä** tulee esille esimerkiksi Hyvä ikääntyminen-ohjelmassa. Tosin rivien välistä. Ohjelmassa ei mainita kulttuurin yhteyttä hyvinvoinnin edistäjänä ja terveyttä ylläpitävänä tekijänä, vaikka mainituissa kehittämiskohteissa kulttuuri- ja taidetoiminta rikastaisi palveluvalikoimaa. Kulttuuritoimi on menestyksekkäästi toteut-

tanut erilaisia yksittäisiä projekteja laitoksissa asuville ikäihmisille. Vastaanotto on aina ollut hyvää, mutta resurssit toimintaan on tullut yksin kulttuuritoimelta. Kehittämishaasteena onkin palvelujen kehittäminen niin, että toiminta olisi jatkuvaa ja resurssit jakautuisivat useammalle yksikölle. Lisäksi haasteena on laajentaa palveluja muihinkin laitoksiin.

- **Lapset, nuoret ja lapsiperheet** tärkeänä kohderyhmänä nousee vahvasti esiin. Sama painotuksen on tehnyt myös kulttuurilautakunta, ja sen myötä kulttuuritoimen palveluita onkin jo kehitetty vastaamaan kohderyhmän tarpeita, jo edellisen valtuustokauden aikana. Käytännössä tämä näkyy esim. avustusten jakoperusteissa ja tapahtumatarjonnassa. Onkin kummallista, miksi kulttuurin osuus lapsi- ja perhepoliittisessa ohjelmassa on niin häviävän pieni, ja lastenkulttuuri-käsite loistaa poissaolollaan. Louhimo on ollut Taikalamppuverkostossa mukana jo vuosia ja tehnyt merkittävää, ainutlaatuista työtä lastenkulttuurin saralla. Kehittämishaasteena onkin saada kulttuurin monipuoliset mahdollisuudet näkyville lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia lisääväksi tekijänä.
- **Osallisuus, vaikuttaminen ja yhteisöllisyys** nousevat esille mm. Lapsi- ja perhepoliittisessa ohjelmassa. Osallisuus käsitetään yhteiseen hyvinvointiin vaikuttamisena ja yhdessä tekemisenä ja toimimisena. Tavoitteena on, että lasten, nuorten ja perheiden mielipidettä arvostetaan ja kuullaan. Välineenä tähän on erilaisten osallistavien menetelmien käyttö. Kulttuurityössä on osallistavien menetelmien asiantuntijuutta, jota pitäisi saada esille myös tämän teeman edistämiseksi.

Kulttuuri elinkeinopoliittisena tekijänä -pääteeman alaiset kehittämishaasteet:

- **Luovien alojen liiketoiminnan kehittäminen** liittyy laajempaan keskusteluun luovasta taloudesta ja elinkeinorakenteen murroksesta. Kulttuuritoimen osalta tämä voisi tarkoittaa palveluiden ostamista paikallisilta luovan alan yrittäjiltä ja toimijoiden kannustamista yrittäjyyteen esim. yrityshautomotoiminnan ja osuuskuntayrittäjyyden kautta.



- **Kulttuuri matkailun vetovoimatekijänä ja kaupungin imagonluojana.**  
Nämä yhteydet ovat selkeitä. Helposti mielletään suurten tapahtumien ja kulttuurikohteiden merkitys matkailussa ja imagonluomisessa. Kulttuuritoimen kehittämishaasteena onkin tuoda toisenlaisten kulttuuripalveluiden näkökulmaa tähän.

Lisäksi yhtenä kehittämishaasteena on Seinäjoen asema maakuntakeskuksena. Maakunnallisessa kulttuuristrategiassa puhutaan maakunnallisista kulttuuripalveluista. Niillä tarkoitettaneen lähinnä maakuntakirjastoa, -museota, kaupunginteatteria ja kaupunginorkesteria, jotka eivät ole yleisen kulttuuritoimen alaista toimintaa. Taidemuseo Seinäjoelta kuitenkin puuttuu, ja kysymys taidemuseosta onkin ajankohtainen ja aiheuttaa vilkasta ja kärkeästäkin keskustelua. Kulttuurilautakunta onkin muotoillut kantansa tähän kysymykseen, ja lähivuosien kehittämishaasteena onkin mm. taidemuseon tilakysymysten ja rahoituspohjan ratkaiseminen ja konseptin kehittäminen.

## 4 TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimusongelman määrittäminen lähti liikkeelle hakiessani yamk-opintoihin ja pohtiessani opintoihin sisältyvää kehittämistehtävää. Keskustelin kulttuuritoimenjohtajan kanssa kulttuuritoimen kehittämistarpeista ja valitsin vaihtoehdoista itseäni kiinnostavimman. Alunperin tarkoituksena oli kehittää tuotantopalvelun malli, jonka avulla kulttuuritoimi olisi tehostanut palvelutuotantoaan ja hyödyntänyt paikallisten kulttuuritoimijoiden osaamista. Tuotantopalvelua kutsuin eräänlaiseksi kevytversioksi tilaaja-tuottajamallista: hallinnon rakenteet pysyisivät ennallaan, mutta kulttuuritoimen rooli muuttuisi palveluiden tuottajasta vahvemmin tilaajaksi ja koordinoijaksi. Työhön olisi liittynyt myös tuotteistamiskoulutusta paikallisille toimijoille. Aineiston keruun välineenä ajattelin järjestää työseminaareja, jossa mallia kehitetään moniammatillisella kokoonpanolla.

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimen nykytilaa työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. On tullut aika kauas tuotantopalvelu-ajatuksista. Kun lähdin suunnittelemaan kehittämistehtäväni toteutusta tarkemmin, rajasin jo alkumetreillä pois tuotteistamiskoulutuksen, koska työ olisi paisunut liian laajaksi. Lähdin toteuttamaan kulttuuritoimen henkilöstölle työpajoja, joiden tarkoituksena oli kartoittaa heidän näkemyksiään kulttuuritoimen palvelutuotannon järjestämisestä ja linjauksista. Sen jälkeen olisin järjestänyt laajempia seminaareja, joissa varsinainen malli syntyisi. Samaan aikaan keskusteluissa kulttuuritoimenjohtajan ja muiden työntekijöiden kanssa huomasin, että esiin nousee kerta toisensa jälkeen samat teemat. Näitä olivat yleisen kulttuuritoimen tehtävän selkiytymättömyys (ainakin ulkopuolisille), arvostuksen puute ja tietynlainen huoli siitä, että kulttuurityön potentiaalia ei ymmärretä ja osata hyödyntää. Ensimmäisen kulttuuritoimen työpajan jälkeen havaitsin, että yleinen mielipide on, että työyhteisössä on vaikka mitä osaamista, mutta se ei näy ulospäin. Tässä vaiheessa työn fokus alkoi kääntyä työyh-

teisöön. Kuin taivaan lahjana opinnäytetyön ohjaajani ehdotti voimaantumisen mahdollistavan kehittämisotteen soveltamista kehikoksi työlleni.

Lopulta kehittämistehtäväni oli toteuttaa työyhteisön sisältä lähtevä organisaation kehittämiprojekti, joka tähtää kulttuuritoimen profiilin kirkastamiseen ja toimintamallin uudistamiseen. Tätä tarkoitusta varten laadittiin strategioista nouseviin kehittämissaasteisiin ja omiin haaveisiin ja tavoitteisiin pohjaava toimintaohjelma. Opinnäytetyössäni tarkastelen tätä kehittämiprojektia toimintaohjelman laatimisen näkökulmasta ja työyhteisön voimaantumisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä kulkee rinnakkain kaksi prosessia: 1) Operatiivinen prosessi, joka tähtää organisaation kehittämiseen, toimintaohjelman laatimiseen ja täytäntöönpanoon ja 2) Työyhteisön voimaantumisen prosessi, joka lopulta mahdollistaa toimijoiden sitoutumisen toimintaohjelman mukaisen kehittämistyön toteuttajiksi osana arkityötään.

Näiden rinnakkaisten prosessien valossa opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen: Miten Seinäjoen kulttuuritoimea tulisi kehittää strategioiden tavoitteita vastaavaksi yhteisen tahtotilan ja siihen sitoutumista tukevan voimaantumisen prosessin avulla?

Lisäksi alaongelmana on operatiiviseen prosessiin liittyen: Miten kulttuuritoimen toimintamallia ja palvelutuotantoa tulisi kehittää?

Ja voimaantumisen prosessiin liittyen: Kuinka työyhteisö löytää yhteisen tahtotilan ja sitoutuu työskentelemään sitä kohti?

Opinnäytetyössäni on toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Tutkimus on käytännönläheistä ja tutkimuksen keskiössä ovat ihmiset, kulttuuritoimen työyhteisö, ovat sekä informantteja että osallistuvat itse aktiivisesti kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksessa pyritäänkin vaikuttamaan toimintaan tutkimuksen avulla. Eräs toimintatutkimukselle tyypillinen piirre, tutkimuksen projektiivisuus eli tutkimustehtävän vähittäinen selkiytyminen, toteutui myös tässä tutkimuksessa, kuten edellä kuvasin. Tarkemmin tutkimuksen metodeista kerron tulevassa luvussa 5.

Opinnäytetyöni on yhden prosessin kuvaus. Vaikka samoja aineksia voidaan hyödyntää minkä tahansa kulttuuriorganisaation kehittämisessä, prosessi ei toteudu samanaikaisena. Työyhteisön kehittäminen ja voimaantumisprosessi on sidottu toimintaympäristön muutoksiin ja organisaation kehitysvaiheeseen. Seinäjoen kulttuuritoimessakaan samaa prosessia ei voitaisi toistaa toisena aikana. Tärkein rajaus työni yleistettävyyden kannalta on kuitenkin työyhteisö ja siihen kuuluvat ihmiset. Työyhteisön voimaantuminen on ryhmädynaaminen prosessi, joka on vahvasti sidottu henkilöihin. Oleellista on huomata, että voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota on pidettävä yllä.

## **5 TOIMINTATUTKIMUSTA VOIMAANTUMISEN MAHDOLLISTAVALLA OTTEELLA**

Opinnäytetyössäni on toimintatutkimuksellinen ote. Kuvaan tässä luvussa toimintatutkimusta yleisesti ja sen käyttöä työyhteisön kehittämisen tutkimusmenetelmänä. Lisäksi analysoin omaa rooliani toimijana ja tutkijana tässä kehittämissuorituksessa. Lopuksi esittelen voimaantumisen mahdollistavan lähestymistavan piirteitä ja yhteyttä toimintatutkimukselliseen kehittämisotteeseen. Varsinaisen prosessikuvauksen ja aineistonkeruutyöpajojen menetelmävalinnat esittelen tulosten yhteydessä tulevassa luvussa 6.1 ja sen alaluvuissa.

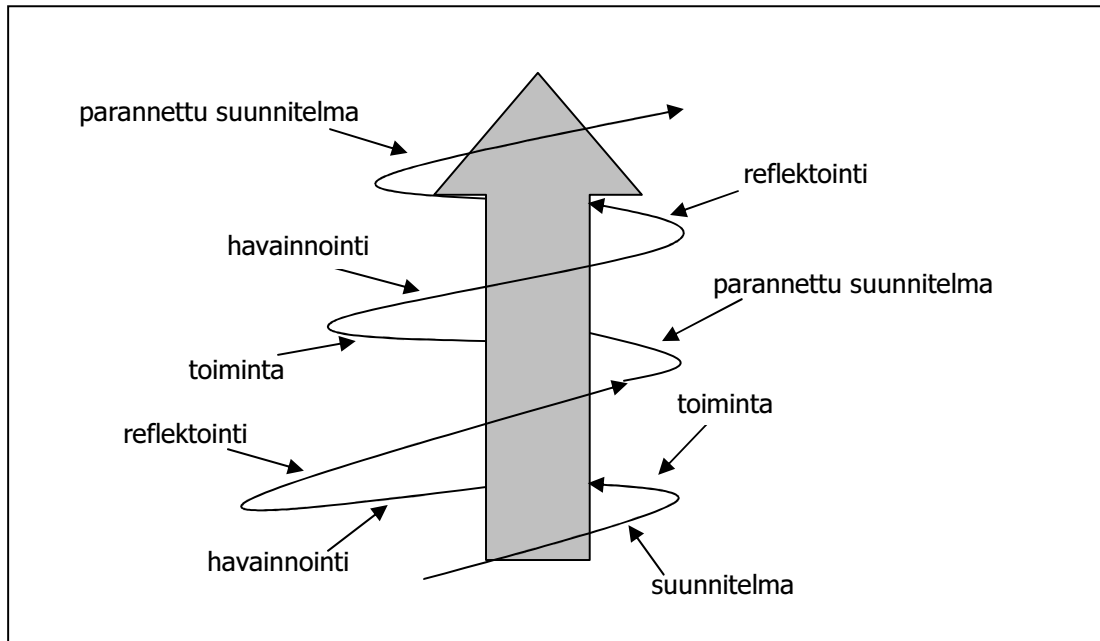
### **5.1 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimus voidaan määrittää yhteisölliseksi ja reflektiiviseksi toiminnaksi, jonka avulla yhteisön jäsenet pyrkivät kehittämään yhteisönsä toimintakäytäntöjä järkevämmäksi ja toimivammaksi. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä kyettäisiin tarvittaessa muuttamaan. Tutkimustapa muodostaa etenevän prosessin, jossa toiminta sekä sen tutkimus ja arviointi liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 32-33.)

Toimintatutkimuksen historialliset juuret juontavat Pohjois-Amerikkaan. Tutkimustavan kehittäjät (mm. John Dewey 1920-luvulla ja Kurt Lewin 1940-luvulla) arvostelivat tiedon ja toiminnan erottamista toisistaan yhteiskuntatieteissä. Sen sijaan haluttiin korostaa teorian ja käytännön suhdetta toisiinsa, ja tutkimuksen kietoutumista yhteen arki-toiminnan kanssa. Tutkimustavan käytännönläheisestä lähtökohdasta kertoo se, ettei

toimintatutkimuksessa ajateltu pyrittävän yleistettäviin teorioihin, vaan ennen kaikkea käsillä olevan toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 26-28.) Toimintatutkimuksen käsitteen alle on syntynyt useita suuntauksia ja koulukuntia. Kaikille suuntauksille on yhteistä se, että tutkimuksen tavoitteena on muuttaa sosiaalisia käytäntöjä. Tärkein vedenjakaja eri suuntausten välillä on kysymys toimintatutkimuksellisen prosessin yhteistoiminnallisuudesta ja yhteisön jäsenten osallistumisesta tutkimusprosessiin. Joissain lähestymistavoissa korostetaan enemmän itsereflektiivistä toimintaa, ja joissain taas yhteisön toimintaa ja tutkimuksen emansipatorista luonnetta. (Kuula 1999, 23; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 49-50.) Carr ja Kemmis (1986) toteavat emansipatorisen toimintatutkimuksen olevan toimijoiden valtauttamista (empowering). Se auttaa näkemään, mitä mahdollisuuksia on muuttaa toimintoja demokraattisemmaksi. Se on myös aktivistista, koska toimijoiden kriittinen reflektio johtaa toimintaan, joka tavoittelee muutosta. (Carr & Kemmis 1986, Huttusen & Heikkisen 1999, 168-169 mukaan.)

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluvat syklimäisesti toistuvat vaiheet, jotka ovat ongelmien suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Tämän kaltaisessa kehittämistyössä tulisi olla kyse lähinnä työyhteisön itsereflektiivisestä prosessista. Toimintatutkimukselliselle organisaation toimintamallin tai työkäytäntöjen uudistamiselle on ominaista jatkuvuus. Ensimmäisen toteutusvaiheen tulisi olla lähinnä alkua jatkuvalla kehittämistyölle ja sen ideoinnille, miten toimintakäytäntöjä tulisi muuttaa. Jos toteutus jää ensimmäiseen sykliin, kyse ei ole toimintatutkimuksesta, koska kehittämistyö jää kesken. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre onkin pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla. Tutkimustapaan kuuluu siis vahvasti jatkuva oppiminen. Toimintatutkimusta hahmotellaan usein itsereflektiivisenä syklinä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiinsa. Silloin kun useita toimintatutkimuksellisia syklejä asetetaan peräkkäin, syntyy etenevä spiraali, joka kuvaa toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa. Seuraava kuvio kuvaa tätä spiraalia. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36-37; Loppela 2004, 83.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)

Spiraalimallia on toisinaan arvosteltu liian kaavamaiseksi, koska mallin eri vaiheita on käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Toimintaan liittyy luontaisesti aina myös sivupolkuja. Toimintatutkimuksellisen syklin reflektointivaiheessa saattaa lähteä käyntiin uusia, ennakoimattomia sivuspiraaleja. Tämä kertoo toimintatutkimuksen projektiivisuudesta eli taipumuksesta nostaa esiin uusia, sellaisia tutkimustehtäviä, joita ei projektin alkaessa ole välttämättä edes hahmotettu. Tästä syystä toimintatutkija ei tutkimuksen alussa välttämättä edes tiedä kaikkia niitä kysymyksiä, tutkimusongelmia, joihin hän tulee tutkimuksen kuluessa vastaamaan. Tätä kutsutaan tutkimuksen projektiivisuudeksi. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37-38; Varto 1992,18.)

Toimintatutkimuksen liitettäviä piirteitä ovat reflektiivisyyden lisäksi muun muassa tutkimuksen käytännönläheisyys ja ihmisen aktiivinen osallistuminen kehittämiseen (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25). Tutkimusprosessi suoritetaan yhdessä niiden kanssa, joiden ongelmasta on kysymys (Vartiainen 1994, 39). Toimintatutkimuksessa toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla; voidaan puhua myös interventiosta eli muutokseen tähtäävästä väliintulosta. Interventio tarkoittaa sitä, että jotain tehdään eri tavalla kuin ennen ja sitten tutkitaan, mitä tulee tapahtumaan. Työyhteisöön on saattanut jäädä tavaksi tehdä jokin asia niin kuin se on aina tehty, vaikka toimintatapa

ei ole enää mielekäs. Toimintatutkimus saattaa tällaiset rutiinit uuteen valoon. Ideana on, että kun totuttua toimintaa muutetaan, tulee esiin asioita, jotka eivät aiemmin ole olleet näkyvissä. Tilalle kehitetään parempi tapa toimia, joka sekin on tilapäinen, kunnes löytyy vielä parempi tapa. Toimintatutkimuksen myönteisenä tuloksena voidaan siten pitää uudella tavalla organisoituvaa, reflektiivisesti etenevää prosessia, tavoitteiden ja toiminnan jatkuvaa pohdintaa sekä edelleen kehittämistä. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 18, 44-45.)

Erityisen keskeistä toimintatutkimuksessa, etenkin tämän tutkimuksen kannalta, on organisaatioiden oppiminen. Toiminnalle on tyypillistä, että sen perustelut eivät useimmiten ole tietoisia. Tämän vuoksi organisaatioissa oleva käytännöllinen tieto, joka on pääosin hiljaista tietoa, on tehtävä näkyväksi sen analysoivan tutkimisen avulla. Keskeinen reflektoinnin väline on viestintä. Toimintatutkimuksessa tutkimus ja toiminta yhdistyy keskustelussa kehitettävän organisaation toimijoiden ja tutkijoiden kesken. Henkilöstö osallistuu kehittämisen ja tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. (Vartiainen 1994, 41.)

Esimerkkinä toimintatutkimuksellisesta sovelluksesta työyhteisön kehittämisessä on kehittävä työntutkimus. Se on kuvattavissa muutosstrategiana, joka yhdistää käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Työntekijät ovat keskeisessä asemassa ja analysoivat ja muuttavat itse omaa työtään. Kehittävän työntutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa ulkoapäin valmiita ratkaisuja työpaikoille, vaan muokata yhteistyössä työntekijöiden kanssa välineitä toiminnan analysointiin ja uusien toimintatapojen ja mallien suunnitteluun. Kehittävä työntutkimus kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja työyhteisössä. Ominaista työn laadulliselle muuttumiselle on eräänlainen hyppy tuntemattomaan, joka sisältää uutta luovan ulottuvuuden. Tällainen muutos ikään kuin pakottaa työyhteisön oppimaan jotakin sellaista, mitä ei ole vielä olemassakaan. (Engeström 1995, Loppelan 2004, 90-91 mukaan.)

## **5.2 Tutkijan rooli**

Toimintatutkimuksessa tutkija on fasilitaattori, toiminnan tukija ja konsultti, joka toiminnallaan auttaa ja tukee osallisia kehittämistarpeiden näkemisessä. Samalla toiminta-



tutkija auttaa löytämään erilaisia keinoja ja toimenpiteitä esiin tulevien ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkijan omat havainnot, kokemukset ja tunteet ovat olennainen osa tutkimusaineistoa. Suora yhteys ja kontakti tutkittavaan ja arvioitavaan asiaan on tärkeä, eikä siis mitenkään haittaa tutkimuksen suorittamista. Kehittämistyöhön osallistuminen on päinvastoin lähes edellytys kehittämistyölle ja sen arvioinnille. (Loppela 2004, 139.)

Onnistuneessa, organisaation kehittämiseen suuntaavassa tutkimuksessa tutkijalla tulee olla sekä tutkijan että ns. konsultin taitoja. Lisäksi hän sitoutuu organisaatioon tutkiakseen sen muutos- ja kehitysprosessia. Tällöin todennäköisyys siihen, että tutkitaan merkittäviä asioita tuloksia tuottavalla tavalla, on korkea. (Loppela 2004, 140.) Kun tutkimussuhde on avoin, välitön ja luottamuksellinen, varmistetaan se, että tutkimusaineisto on luotettavaa. Tutkija on päässyt ihmisten ja tutkittavan todellisuuden kanssa aitoon kosketukseen, eikä hänelle ole siten esitetty mitään pelejä tai valheita aineistoa kerätessä. (Kuula 1999, 170.)

Oma roolini toimintatutkijana tämän kehittämisprojektin toteuttamisessa oli varsin osallistuva. Toimin työpajojen vetäjänä, mutta olen samalla myös tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäsen. Samoin kehittämistyön kohde on itselleni erittäin läheinen, koska organisaation toimintatapojen muuttaminen vaikuttaa suoraan myös omaan arkityöhöni. Tutkimus- ja kehittämistoiminta ovat kulkeneet näin ollen tiiviisti rinnakkain, kuten toimintatutkimuksen ideologiaan kuuluukin.

Työpajojen aikana pyrin katsomaan työyhteisöä mahdollisimman ulkopuolisin silmin, enkä heittäytynyt täysillä ideoimaan. Olin tutkijan roolissa vastuussa työpajojen toteutumisesta ja kehittämistyön mahdollistavan ilmapiiriin syntymisestä ja ylläpitämisestä. Omat näkemykseni aiheista tulivat pinnalle vasta aineiston purkamisen vaiheessa (työpajojen välissä), jolloin pystyin vielä vaikuttamaan asioihin – olihan kyseessä toimintatutkimuksellinen spiraali. Roolien yhdistäminen oli yleisesti ottaen vaivatonta. Varsinkaan prosessin alkupuolella en kokenut minkäänlaisia vaikeuksia hypätä välillä aktiivisen kehittäjän ja tutkijan saappaisiin, ja välillä katsoa asioita työyhteisön jäsenenä. Vasta prosessin edettyä vaiheeseen, jossa tehtiin päätöksiä ja viilattiin käytännön toimenpiteitä, oli hankala etäännyttää itseään työroolista tutkijan rooliin. Piti terävöit-

tää itselleen, ettei kyseessä ole työpalaveri, vaan nyt mietitään asioita pidemmällä tähtäimellä.

Toimintatutkijana ja kehittämisprojektin vetäjänä olin vastuullinen prosessin etenemisestä. Aineiston kerääminen opinnäytetyötä varten asetti kehittämiselle oman aikataulunsa, jota sovitin työelämän todellisuuteen. Esimieheni oli osallistujana työpajoissa ja muutenkin aktiivisesti mukana koko prosessin ajan. Suhtautuminen rooliini aktiivikehittäjänä ja ”prosessinjohtajana” oli mutkatonta ja positiivista niin esimiehen kuin työka- vereiden suunnalta.

Toimintatutkimuksessa on tärkeää reflektointi ja kokemuksista oppiminen. Myös tutki- jan oma oppimisprosessi on osa tutkimusta. Omalla kohdallani yksi oppimisen paikka oli tutkimuksen projektiivisuus – tutkimusongelmat tarkentuivat vähitellen ja sen vuok- si oli välillä hankalaa säilyttää fokus koko kehittämisprojektissa. Työpajoissa pyrin ker- tomaan tilanteen sellaisena kuin se oli, vaikka asiat muuttuivatkin prosessin edetessä.

### **5.3 Voimaantumisen mahdollistava lähestymistapa**

Kerättävä aineisto syntyi kulttuuritoimen henkilöstölle järjestämässäni työpajoissa. Työpajoissa käytettiin *yhdessä luomisen metodologiaa*, joka pohjautuu voimaantuvan työyhteisön mahdollistamisen menetelmiin. Näillä menetelmillä on paljon samankaltai- suuksia monien osallistavan työskentelyn menetelmien kanssa, mutta yhdessä luomi- sen voidaan ajatella olevan yksi askel eteenpäin osallistavuudesta (Siitonen 2009).

Voimaantumisen mahdollistavassa lähestymistavassa huomionarvoista on käytännön- läheisyys ja kokonaisvaltaisuus – voimaantuminen mahdollistuu toiminnallisella, emo- tionaalaisella, psyykkisellä ja henkisellä tasolla. Lähestymistapa ei ole kehittäjä- tai joh- tovetoinen, vaan uudistuminen lähtee ihmisistä, jokaisesta itsestään. Lähestymistapa ei myöskään ole menetelmä- tai mallikeskeinen, vaan toiminta on yhdessä rakentuvaa siinä hetkessä. Ominaista on prosessinomaisuus, jossa uusilla työskentely- ja toiminta- tavoilla saadaan jatkuva huomio tiedostamisen ja vapautumisen prosesseihin. (Siito- nen 2009.)

Terhi Takanen (2005) kysyy, miten rakennetaan työkuultuuria, jossa voimaantuminen on mahdollista? Työyhteisön voima syntyy yhteisten voimavarojen tiedostamisesta ja vahvistamisesta, yhteisestä visiosta ja arvoista, tietoisista valinnoista. Voimaantuvan työkuulttuurin luomisen välineitä ovat yhdessä ajattelun taito, yhteinen dialogi, pysähtymisen paikat, reflektointi ja suspensio, jolla tarkoitetaan totuttujen ajatusmallien tunnistamista. Yksinkertaistaen on kyse kohtaamisen taidosta ja mahdollisuuksien avautumisesta. Käytännössä, jatkuvassa kiireessä ja nopeatempoisessa toiminnassa, nämä näyttäytyvät vaativina haasteina. (Takanen 2005, 59-61, 71.)

Voimaantumisen mahdollistava lähestymistapa tuntuu sopivan erinomaisesti toimintatutkimuksellisen tutkimusmenetelmän rinnalle. Lähestymistavan käytännönläheisyys ja prosessinomaisuus liittoutuu luontevasti toimintatutkimuksen spiraaliluonteen kanssa. Kun spiraali kuvaa toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja sitä kautta parannetun suunnitelman sykleinä, kulkevat voimaantumisen vaiheet (tiedostaminen, vapautuminen, kirkastaminen, harjoittaminen) mukana.

## 6 YHDESSÄ LUOTUA –TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössäni kulkee rinnakkain kaksi prosessia: 1) Operatiivinen prosessi, joka tähtää organisaation kehittämiseen, toimintaohjelman laatimiseen ja täytäntöönpanoon ja 2) Työyhteisön voimaantumisprosessi, joka lopulta mahdollistaa toimijoiden sitoutumisen toimintaohjelman mukaisen kehittämistyön toteuttajiksi osana arkityötään. Tarkastelen tässä luvussa tutkimuksen tuloksia näiden rinnakkaisten prosessien valossa. Aluksi käyn läpi kulttuuritoimen työpajojen toteutumista ja samalla tuon esille operatiivisen prosessin tuloksia. Ja etsin vastausta ensimmäiseen alaongelmaan: Miten kulttuuritoimen toimintamallia ja palvelutuotantoa tulisi kehittää, jotta pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin strategioissa asetettuihin tavoitteisiin?

Toisessa alaluvussa erittelen havaintoja työyhteisön voimaantumisprosessin näkökulmasta. Nämä tulokset pyrkivät vastaamaan alaongelmaan: Kuinka työyhteisö löytää yhteisen tahtotilan ja sitoutuu työskentelemään sitä kohti? Yhdessä näiden prosessien tuloksista muodostuu lopulta vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseeni: Miten Seinäjoen kulttuuritoimea tulisi kehittää strategioiden tavoitteita vastaavaksi yhteisen tahtotilan ja siihen sitoutumista tukevan voimaantumisprosessin avulla? Tätä erittelen tarkemmin luvussa 7.

### 6.1 Yhdessä luomisen prosessi

Tässä luvussa kerron työpajojen toteutumisesta, mitä tehtiin, mitä puhuttiin, miten meni. Työpajoissa käytettiin yhdessä luomisen työtapoja - tähtäimessä paitsi organisaation kehittäminen myös työyhteisön voimaantumisen mahdollistuminen. Työpajat järjestettiin neljän kuukauden aikana, lokakuusta 2009 tammikuuhun 2010. Taulukosta 1 selviää pajojen toteutusaikataulu, osallistujamäärät sekä ennalta asettamani pää-

tavoitteet työn kehittämiseen tähtäävän toimintaohjelman kannalta. Viimeinen sarake kuvaa karkeasti ottaen voimaantumisprosessin vaihetta kulloisenkin pajan kohdalla.

Taulukko 1. Yhdessä luomisen työpajat

	Ajankohta	Osallistujat	Tavoite toimintaohjelman asettamisen kannalta	Voimaantumisprosessin vaihe
Ensimmäinen työpaja	7.10.2009	8	Nykytila-analyysi	Tiedostaminen
Toinen työpaja	27.11.2009	7	Yhteinen tahtotila Tavoitteiden asettaminen	Vapautuminen Kirkastaminen
Kolmas työpaja	13.1.2010	8	Tavoitteet (jatkuu) Toimenpidesuunnittelu	Kirkastaminen Harjoittaminen

Työpajojen osallistujina oli kulttuuritoimen henkilöstö lukuun ottamatta osapäiväisiä työntekijöitä. Yhteensä pajoihin osallistui 10 eri henkilöä. Olen laskenut itseni mukaan työpajan osallistujaksi. Taulukosta 1 selviää kunkin pajan osallistujamäärä. Viisi osallistujista oli mukana kaikissa pajoissa, 3 kahdessa pajassa ja 2 yhdessä pajassa. Huomionarvoista on se, että kaksi työntekijää oli ensimmäistä kertaa mukana vasta viimeisessä pajassa. Neljän kuukauden aikana, jolloin pajat toteutettiin, henkilöstössä oli jonkin verran vaihtuvuutta. Yhden työntekijän työsuhde loppui, yksi työntekijä oli osan ajasta virkavapaalla ja yksi työntekijä aloitti uutena. Kahteen pajaan osallistui amk-opiskelija, joka oli työharjoittelussa kulttuuritoimessa, hänet on laskettu vahvuuteen.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen työpajojen toteutumista ja sen pohjalta tavoitteiden muodostamisen ja toimintaohjelman asettamisen vaiheita. Keskiössä on nyt tutkimukseni operatiivinen prosessi, joka tähtää organisaation toiminnan kehittämiseen, toimintaohjelman laatimiseen ja täytäntöönpanoon. Voimaantumisprosessi kulkee operatiivisen prosessin rinnalla niin tiiviisti, että seuraavat alaluvut sisältävät myös sen esittelyä. Voimaantumisen kannalta näkökulma tässä on, miten työpajojen menetelmävalinnat ja operatiivisen prosessin vaiheet mahdollistavat voimaantumista. Varsinaisen työyhteisön voimaantumisen havainnoinnin säästän tulevaan lukuun 6.2.

### 6.1.1 Nykytilaa kartoittamassa

Ensimmäisen yhdessä luomisen työpajan tarkoituksena oli orientoitua kehittämistyöhön. Virittelykeskusteluna käytiin yleisen tason porinaa siitä, mitä kulttuuri on ja mikä voisi olla kulttuurin merkitys mm. ihmisten hyvinvoinnin edistäjänä ja kaupungin vetoimatekijänä. Osallistujien kulttuurikäsitteys oli hyvin laaja. Ajateltiin, että kulttuuri liittyy kaikkeen ihmisen elämään. Ihmisen pitää hengissä perustarpeiden (esim. ravinto, uni) täyttäminen, ja kulttuuria voi olla sitten kaikki muu. Puhe kääntyi nopeasti kulttuurityöhön ja kulttuuritoimeen. Oman toimialan hankaluutena nähtiin juuri se, että *”kulttuuri on niin iso möykky”*. Rajaaminen on hankalaa, mutta se täytyy tehdä koska organisaatio on pieni. Nähtiin, että Seinäjoella on hienot kulttuurilaitokset, ja *”muun osan täyttäminen on meidän tehtävä”*. Yleisökasvatus ja painopisteen pitäminen lasten ja nuorten kulttuurityössä koettiin oleellisemmiksi osaksi kulttuuritoimen tehtäväkenttää. Oman työn todentaminen ja mittaaminen koettiin haasteena.

Taiteen ja ns. korkeakulttuurin kautta puhe kääntyi toimintaympäristön erityispiirteisiin ja pohjalaisuuteen. Korkeakulttuuriin liitettiin negatiivisena piirteenä *”pönöttäminen”*. Ajateltiin, että osittain tämän vuoksi monet ihmiset ymmärtävät taiteen vieraana asiana, jopa peikkona. Ihmisillä on helposti ennakoasenne myös sellaista kohtaan, josta ei ole aiempaa kokemusta. Perinteisesti Etelä-Pohjanmaalla uskonto, isänmaa ja työn teko ovat ykkösasioita, *”muu laiskottelua ja hömpötystä”*. Maamiesseurat, maatalousnaisten yhdistykset ja nuorisoseurat ovat maaseudulla huolehtineet kulttuuririennosta vapaaehtoistyönä. Kulttuurityö professiona on nuori, ja työpajan osallistajat näkivät sen olevan osasyynä kulttuuritoimen epäselvään profiliin. Puhuttiin vahvasta pohjalaisidentiteetistä, ylpeydestä ja yritteliäisyydestä. Toisaalta todettiin, ettei pohjalaisuus ole niin erityistä, että sen takana voisi piilotella. Ja monet piirteet ovat vahvuuksia.

Kulttuurin roolista kaupungin vetovoimatekijänä puhuttaessa tuli esiin Seinäjoen rooli maakuntakeskuksena, alueellistamispolitiikka ja kilpailu kaupunkien välillä. Kulttuuri luo mielikuvia ja on imagotekijä. Olennaista on erottuminen massasta, monissa vastaavan kokoisissa kaupungeissa on yhtä lailla teatterit ja muut laitokset. Nähtiin, että

kulttuuritoimen tehtävä on tuottaa sisältöä, joka lisää vetovoimaisuutta. Tämä tarkoittaa palvelukokonaisuuksia, koska kulttuuritoimi ei ole tapahtumantuottajaorganisaatio. Suuret tapahtumat ovat erikseen, nekin äärimmäisen tärkeitä. Muuttajien listan kärkisijoilla ovat kaupungin tarjoamat vapaa-ajan palvelut. Kulttuurin rooli vetovoimaisuuden lisääjänä nähtiin ennen kaikkea mahdollisuutena sekä kulttuurityön toimintakentän kasvattajana että kulttuurielämän rikastuttajana. Seinäjoki on nuori ja kasvava muuttovoittokaupunki, ja muuttajat ja muut tulijat tuovat tullessaan uusia näkökulmia. Myös kulttuurin tehtävä ihmisten hyvinvoinnin edistäjänä nähtiin itsestään selvänä ja tärkeänä.

Työpajan varsinainen teema oli organisaation nykytilan kartoittaminen. Keskusteltiin oman työkentän ja vastuualueen, ja toisaalta koko hallintokunnan näkökulmasta siitä, mikä omassa työssä/ kulttuuritoimessa on hyvää ja toimivaa, minkä voisi järjestää toisin tai jopa jättää pois. Näiden keskustelujen tuloksista kokosin kulttuuritoimen SWOT-kaavion, joka kävi kommenttikierroksella sähköpostitse työpajojen välillä ja jota täydennettiin vielä toisessa työpajassa. Tuon keskusteluja nykytilan ympäriltä laajemmin esille toisen työpajan esittelyn yhteydessä seuraavassa luvussa, koska silloin keskustelussa oli syvempi ja analyttisempi ulottuvuus. Tässä työpajassa nykytilan kartoitus oli lähinnä plussien ja miinusten luettelointia.

Työpajan lopuksi tehtiin haavemyrsky: *Jos kaikki olisi mahdollista, miten haluaisit työtä tehdä? Miten työsi vaikuttaisi?* Haaveilun tarkoituksena oli jättää positiivinen tunnelma ja muistuttaa kehittämistarkoituksesta työskentelyn taustalla. Selkeä jaettu haave oli työyhteisön työskentely samassa paikassa, yhteisessä toimitilassa, joka olisi muunneltava, inspiroiva ja viihtyisä. Toki kaikki yksiköt (Louhimo ja Taidehalli) eivät toiminnallisista syistä olisi samassa paikassa. Haaveena myös, että kulttuuritoimi olisi selkeä kokonaisuus, joka tarjoaa selkeät palvelut. Toiminta on notkeaa, tuotantoja ostopalveluna ja oma brändi. Yksittäisiin, käytännönläheisiin haaveisiin lukeutui kausiesitteet, jotka esittelisivät kaupungin kulttuuritarjonnan, omat tuotannot ja erilaiset ostopalveluna tuotetut kulttuuriproduktiot. Eri yksikköihin liittyviä haaveita tuli myös esille. Kulttuurisen nuorisotyön kohdalla oma nuorisotila, jossa olisi kulttuurinen ohjelmisto. Taidehallin osalta remontointi ja kehittäminen. Louhimon kohdalla oma bänditila ja soittimet, henkilöstöressurssien lisääminen.

Jos haaveet toteutuisivat, työyhteisö ajatteli että työn vaikuttavuus olisi monipuolinen. Seinäjoki tunnettaisiin kulttuurimyönteisenä ja –innovatiivisena kaupunkina maailmalla laajuisesti. Kynnys kulttuurin ääreen olisi matalalla.

Ensimmäisen työpajan aikana voimaantumisen viitekehys ei vielä ollut mukana kuvioissa. Kuitenkin pajan sisältö ja toteutus tuki tiedostamisen vaiheen alkamista. Koko kehittämistyöhön lähtemisen taustalla oli muutostarve, joten voidaan ajatella että tiedostamisen vaihe oli aluillaan, vaikka ei vielä yhteisesti jaetusti. Lähtökohtana tiedostamiselle joka tapauksessa on, että työyhteisössä ollaan valmiita kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja ja luomaan uutta työkuiluuria. Tämä tuli todistettua työpajan aikana.

### **6.1.2 Yhteisen tahtotilan jäljillä**

Toiseen työpajaan mennessä työyhteisön voimaantuminen oli löytynyt kehikoksi työleni. Aloitinkin toisen työpajan voimaantumisen retoriikkaa sisältävällä testillä, jonka jokainen osallistuja teki henkilökohtaisesti. Testin väittämät olivat seuraavat ja niihin vastattiin kyllä tai ei.

- Minulla on välineitä muutosten toteuttamiseen
- Minulla on tahtoa muutosten toteuttamiseen
- Koen, että työyhteisöllämme on välineitä muutosten toteuttamiseen
- Koen, että työyhteisöllämme on yhteistä tahtoa muutosten toteuttamiseen
- Uskon, että kulttuuritoimen potentiaali pääsee oikeuksiinsa Seinäjoen kaupungissa seuraavan viiden vuoden aikana

Testi purettiin yhteisellä keskustelulla. Tarkoituksena ei ollut tuottaa suoranaista tutkimusaineistoa, vaan toimia ajatusten virittäjänä ja voimaantumisen mahdollistavan kehittämisotteen ”esittelijänä” työyhteisölle. En kuitenkaan tässä vaiheessa tarkemmin tuonut esiin voimaantumisen teoriaa tai käsitteitä. Purkukeskustelussa kävi ilmi, että tahtoa löytyy ja välineitäkin. Usko todelliseen muutokseen (testin viimeinen kysymys), ei ollut kovin vahva. Työyhteisön yhteistyö ja voima nähtiin kuitenkin mahdollisuuksi-



na, myös muutoksen toteuttamisessa. Voidaan ajatella, että tämä testi ja keskustelu vahvistivat tiedostamisen vaihetta ja vapautumisen vaiheen alkamista.

Työpajan ensimmäisenä tavoitteena oli SWOT -kaavion viimeisteleminen. Kaavioluonnos oli lähetetty tutustuttavaksi osallistujille sähköpostitse jo ennen työpajaa. Nyt tarkoituksena oli viilata se loppuun ja hyväksyä yhteisesti: Tältä kulttuuritoimen todellisuus näyttää nyt. Valmis kaavio on liitteenä (Liite 1).

Vahvuuksista puhuttaessa tuotiin esille työn monipuolisuus. Osallistajat kokivat hyvänä sen, ettei työssä ole samanlaista päivää. Toisaalta ”monta rautaa tuleessa” -tyyppinen työ nähtiin myös haastavana niin oman työn hallinnan kuin organisaation profiilin kirkastamisen kannalta. Organisaation tuotanto-osaaminen nähtiin vahvuutena, samoin monet toimivat yhteistyökumppanuudet ja hankeosaaminen. Työyhteisö koettiin vahvuudeksi, mutta samalla ajateltiin että kaikki potentiaali ei tule hyödynnettyä. Työntekijät ovat sijoitettuna eri toimipisteisiin, sisäinen tiedotus ei aina toimi ja toimenkuviissa on päällekkäisyyksiä.

*Vaikka henkilöstö on koulutettua ja asiantuntevaa, ja työyhteisössä on hyvä henki, työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa se, ettei nähdä toisiamme, tulee infokatkoksia jne. Työyhteisö ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla.*

Sama teema yhteisen toimitilan puutteesta tuli esille keskusteltaessa heikkouksista. Muita heikkouksia oli profiilin epäselvyys, ja erityisen huolestuttavana nähtiin se, ettei kulttuuritoimen toimenkuva ole kovin jäsentynyt kaupungin organisaation sisälläkään. Tästä johtuen ”ylhäältä” tulee toimeksiantoja, jotka eivät kuuluisi kulttuuritoimelle. Paljon puhetta riitti myös kulttuuritoimen arvostuksen puutteesta, olemassa olon puolustamisesta ja uskottavuus-ongelmista. Johtaja katsoi näiden johtuvan osaltaan omasta persoonastaan ja joustavasta työn tekemisen tavasta. Historian nähtiin vaikuttavan tähän, aiemmin ollut virkamiesmäisempi, tiukempi tyyli. Toisaalta lopulta puhe kääntyi oman työn arvostamiseen. *”Annan itselleni sapiskaa etten tuo aktiivisesti meidän asiaa esiin vaikka jossain isossa kokouksessa.”* Myös muu työyhteisö yhtyi samaan:

*Huomaan, että enhän mä itsekään aina arvosta tätä työtä. Tai siis totta kai (arvostan), mutta just tollasessa tilanteessa (esim. kokous jossa käsitellään monen yksikön asioita) --- saan itseni kiinni usein sellasesta ajatuksesta.*

Työpajan aikana heikkouksia ja mahdollisuuksia läpikäydessä tuli useampaan kertaan esille, ettei kulttuuritoimen organisaatiossa ole vakiintunutta toimintakulttuuria ja yhteisiä käytäntöjä. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että organisaation on kasvanut voimakkaasti viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Tähän liittyen tehtiin huomio: *”Tästähän se johtuu, ettei meillä ole selkeää profiilia.”* Tämä käännettiin mahdollisuudeksi. Organisaatio on nuori, joten voidaan luoda omat toimintatavat. Muita mahdollisuuksia nähtiin mm. ostopalvelutoiminnan kehittämisessä ja uusissa yhteistyökumppanuuksissa. Suurimpana uhkana koettiin se, ettei saada profiilia kirkastettua ja sitä kautta arvostusta ja uskottavuutta kulttuurityölle.

Tähän työpajaan mennessä olin käynyt läpi kulttuuritoimen työtä ohjaavia strategioita ja muita kehittämissasiakirjoja (ks. luku 3.3). Esittelin työpajassa tärkeimpiä niistä nousevia teemoja, jotta nähtäisiin millaiset linjaukset työtämme ohjaa. Nämä teemat olen purkanut kehittämishaasteiksi aiemmassa luvussa 3.3.3, joten en tuo niitä tässä laajemmin esille. Strategiakatsauksen yhteydessä osallistujat ihmettelivät, miksi kulttuuri nostetaan esille kehittämispapereissa, jos se ei johda toimintaan. Kulttuurin esiin nostamisen ehdotettiin olevan muodikasta, ja siksi se on sopivaa ”sanahelinää” paperien täytteeksi. Kulttuurin terveyttä edistävien vaikutusten esille tuonnin ajateltiin olevan trendi ajassamme. Toisaalta ihmeteltiin myös sitä, miksei kulttuurin potentiaalia huomata itsestään selviltä tuntuissa paikoissa. Ja näin ollen kulttuuritoimen asiantunteudesta ei ymmärretä hyödyntää.

Strategiakatsauksen ja nykytila-analyysin pohjalta lähdettiin keskustelemaan tahtotilasta. Pohjustin keskustelua kuvailemalla organisaation tahtotilan (eli vision) muodostamisessa huomioon otettavia asioita ja kertomalla hyviä ja huonoja esimerkkejä eri organisaatioissa käytössä olevista visioista. Aineksiksi olin lisäksi koonnut muutamia esiin nousseita teemoja edellisen työpajan haavemyrskystä. Näitä olivat: yhteinen toimintatila, toiminta notkeaa, oma brändi, selkeät palvelut, tuotantoja ostetaan, kumppanuudet toimivia. Yhteisesti sovittiin, että tahtotila, ja sen pohjalta myöhemmin pilkot-

tavat tarkemmat tavoitteet, asetetaan vuoteen 2015. Keskustelua tahtotilasta käytiin aluksi pienissä ryhmissä ja sitten yhteisesti.

Tahtotilan toivottiin liittyvän siihen, millainen organisaatio on vuonna 2015. Tai tarkemmin, millaiseksi työyhteisö haluaa sen kehittyvän. Puhuttiin profiloitumisesta, ja siitä voisiko kulttuuritoimen palvelutuotannolle luoda oman brändin.

*--- voiko kulttuuritoimi nousta? Tavallaan, se on kuitenkin isoa kaupungin organisaatiota. Voikse nousta sieltä oman brändin alle?*

Kulttuuritoimen olemassa olevien palveluiden jäsentäminen ja esille tuonti nähtiin avainasiana. Lähdettiin ehdottamaan jo yksityiskohtaisia toimenpiteitä palveluista kertomisen ja kuka vastaa mistäkin –viestinnän parantamiseksi.

*Sehän meillä täs on ollu ongelma, et meil ei oo ollu näitä vastuuhenkilöitä. Meitä on kuitenkin ollu niin vähän, että näitä erityispalveluja on toteutettu projektityyppisesti. Mut toi olisi se haave tietysti, et päästäisiin tommoseen.*

Siis että voitaisiin viestinnässä selkeästi kertoa, mitä palveluita kulttuuritoimi tuottaa ja kehen voi ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Todettiin, että tietyt palvelut pitäisi saada vakiintuneiksi. Profiloitumisesta ja toimenkuvan selkiyttämiseen puhuttiin myös tahtotilan muotoilemisen yhteydessä. Teroitettiin, että pitää saada *"viesti perille, et me ei olla ne, jotka järjestää jokikisen isänmaallisen juhlan ja käy keittääs kahvit."* *"Sen takia just näitä profiloitumisia ja terävöittämissä, et kaikki tietää mikä meidän osaaminen on."*

Vaarana organisaation kasvamisessa ja vastuualueitten jakamisessa nähtiin hierarkian lisääntyminen ja hallinnon muuttuminen raskaammaksi – tahtotilan toivottiin viestittävän sitä, ettei näin käy. Toivottiin, että hierarkia pidetään matalana ja tasavertaisuuden ajateltiin olevan tärkeää.

*--- kun meillä on tää porukka, kun jokaisella on se oma osaamisensa ja erikoisalansa ja se muodostaa sen kokonaisuuden, et tiimityö olis se meidän tärkein juttu.*

Vaikka johtajalla on enemmän vastuuta, se nähtiin kuuluvan vain johtajan työhön, joka on osa kokonaisuutta. Myös arvostuksesta muiden työtä kohtaan puhuttiin, ja tiedon ja hyvien työkalujen jakamisesta. Tämän keskustelun lopputulemana ei saatu tahtotilaa muotoiltua lauseiksi, vaikkakin todettiin ainekset siihen olevan jo olemassa.

Olin tehnyt työpajaa varten myös ensimmäisen raakarungon toimenpidesuunnitelmas-  
ta. Tahtotila-keskustelun ja muiden työpajassa käytyjen keskustelujen lomasta poimin  
lisää toimenpide-ehdotuksia. Tämä jo tässä vaiheessa siksi, että osallistujien olisi hel-  
pompaa hahmottaa, kuinka tahtotilaa lähdetään tavoittelemaan: pienin askelin ja joka-  
päiväisin valinnoin osana arkityötä. Pilkkomalla tahtotila konkreettisiin tavoitteisiin ja  
edelleen toimenpiteiksi, joille luodaan aikataulu, vastuuhenkilö ja mittarit. Työyhteisön  
voimaantumisprosessin ja erityisesti totutuista toimintamalleista vapautumisen kannal-  
ta konkreettiset muutossuunnitelmat ovat myös tärkeitä. Työpajan lopuksi kävimme  
keskustelua toimenpiteistä. En esittelen tämän työn puitteissa yksityiskohtaista toimen-  
pidesuunnitelmaa – se on tehty työyhteisön sisäiseen käyttöön. Toimenpiteitä viilattiin  
lopulliseen muotoonsa kolmannessa työpajassa, joten tuon niitä esiin seuraavassa lu-  
vussa.

### **6.1.3 Valmiina tarttumaan muutostyöhön**

Kolmannen työpajan agenda oli toimintaohjelman ja toimenpidetaulukon työstäminen  
loppuun. Se tarkoitti tavoitteiden pilkkomista selkeisiin toimenpiteisiin, aikataulutamis-  
ta ja vastuiden jakoa. Työskentely ja keskustelu työpajassa oli hyvin käytännönläheis-  
tä. Käytiin toimenpide-ehdotuksia läpi, mietittiin niihin tarkennuksia ja muutoksia ja  
perustettiin työryhmiä. Yksi tärkeä seikka työpajan kannalta oli se, että kaksi osallistu-  
jaa oli ensimmäistä kertaa mukana ja toinen heistä uutena työntekijänä koko työyhtei-  
sössä. Olin kertonut heille ennakkoon kehittämisprojektista ja työpajan aluksi kävin  
kertauksena läpi prosessin kulkua siihen asti. Lisäksi valmiin SWOT-kaavion tarkastelu  
ja yhteenveto edellisen kerran tahtotila-keskustelusta toimivat orientoivina aiheina.

Ensimmäisenä puhuttiin yhteisistä käytännöistä toimintasuunnitteluun. Sovittiin, mikä  
on suunnittelun vuosikierto ja miten se sovitetaan kaupungin talousarvion laadintapro-  
sessiin. Käytännön tasolla yhteinen toimintasuunnittelu tapahtuu kuukausittaisissa  
työmaakokouksissa ja kaksi kertaa vuodessa pidettävissä laajemmissa suunnitteluko-

kouksissa. Nämä, jo osittain käytössäkin olleet asiat, sovittiin ja kirjattiin ylös nyt ensimmäistä kertaa. Lisäksi yhtenä aiheena oli yhteisten käytäntöjen sopiminen raportointiin.

Kulttuuritoimen näkyvyyden lisääminen -toimenpidekokonaisuuden työstämiseen käytettiin paljon aikaa. Tavoitteeksi kirjattiin tunnettuuden lisääntyminen ja toimenkuvan kirkastaminen. Ulkoinen markkinointi ja toimenkuvan selkiyttäminen kaupungin organisaation sisäisesti yhdistettiin saman kokonaisuuden alle, mutta molempiin kohdennettiin myös omia toimenpiteitään. Keskustelussa, mihin suuntaan markkinointiviestintää tulisi ensisijaisesti kohdentaa, oli eriäviä mielipiteitä. Nähtiin, että tavallinen kuntalainen ei tiedä mitä kulttuuritoimi tekee ja tarjoaa. *”Sinnepäin sitä pitäis kirkastaa.”* Toisaalta ajateltiin, että palvelutarjonnassa ei ole niin paljon tarjontaa suoraan kuntalaiselle, joten: *”Meidän pitäis pitää huolta siitä, että ainakin tää kaupungintalon henkilökunta tietää mitä me tehdään”*. Tässä yhteydessä puhuttiin toimenkuvaan kuulumattomien töiden vähenemisestä näkyvyyden lisäämisen ja profiilin kirkastamisen myötä.

Vuosi 2010 nimettiin markkinoinnin uudistamisen vuodeksi, toimenpiteinään mm. yleisesitteen tekeminen, uudistukset nettisivuille ja Taidehallin ilmeen uudistus. Olemassa olevien palveluiden ja toiminnan markkinointi ja ulospäin ”näkymättömästä” toiminnasta kertominen nähtiin tärkeimpinä. Tämä näkymätön toiminta on esimerkiksi kouluille business to business-tyyppisesti tuotettavaa kulttuurimatka-toimintaa, joka tavoittaa vuosittain yli 2000 koululaista, mutta jota ei tiedetä kulttuuritoimen tuottamaksi. Lisäksi markkinointi-otsikon alle lisättiin brändin kehittäminen tuotannolle. Koivana kommenttina näkyvyyden lisäämiseen: *”Toivotetaan kaikesta mitä tehdään”*.

Yhteisen toimitilan saaminen puhututti jälleen ja nyt asian eteenpäin viemiseksi perustettiin työryhmä. Samalla esille nousi yhteistyön tiivistäminen nuorisotoimen kanssa ja todettiin, että tilakysymyksen yhteydessä myös mahdollinen fuusio on ratkaistava. Eri-tyyppisyyteenä on jo hallintokuntien kaksi yhteistä työntekijää. Muita toimenpidekokonaisuuksia olivat ostopalvelutoiminnan kehittäminen ja yhteistyökumppanuuksien hyötykäyttö. Näihin sovittiin toimenpiteitä ja vastuutahoja. Linjanvetona sovittiin, että keski-

tytään omaan osaamiseen ja muu ostetaan ulkopuolelta kuitenkin pitäen huolta, ettei tuoteta päällekkäistä tarjontaa muiden paikallisten kulttuuriorganisaatioiden kanssa.

*Se on ihan selkee ajatus, että ne ostetaan, mitä ei oo ite mahdollisuutta tehdä, ja joihin oma osaaminen ei riitä. Ja sitten sellaset tuotannot, joita me halutaan tuottaa tänne, jotka on niin erilaisia ettei niitä täällä oo.*

Sivujuonteena ostopalvelutoiminnan suurista linjanvedoista keskusteltaessa nousi ajatus vuosittaisesta teemasta, joka ohjaisi palvelutuotantoa ja myös ulkopuolisilta ostettavia tuotantoja. Tämä idea sai kannatusta ja innosti visioimaan tulevien vuosien teemoja nivoutuen tuleviin suuriin tapahtumiin ja koulujen kulttuurimatkan teemoihin. Sovittiinkin, että suunnittelun vuosikiertoon liitetään seuraavan vuoden teemasta päättäminen. Teemavuosi on kulttuuritoimen sisäistä palvelutuotantoa ja ostopalveluja linjaava tekijä, ei niinkään ulospäin markkinoitava kokonaisuus.

Toimintaohjelman ja konkreettisten toimenpiteiden asettaminen mahdollisti voimaantumisprosessin kirkastamisen vaihetta; millaista tulevaisuutta tavoitellaan ja mitkä ovat muutoksen työkalut. Toimenpiteiden yhteydessä sovittiin, kuka tai ketkä ovat vastuussa ja millä aikataululla – tämä oli oleellista harjoittamisen vaiheen kannalta.

#### **6.1.4 Yhteenvetoa**

Edellisissä luvuissa kuvaamani kehittämisprosessi tuotti toimintaohjelman organisaation kehittämiseksi. Toimintaohjelma viestittää kulttuuritoimen tahtotilaa kulttuuritoimen organisaation kehitysvaiheesta viiden vuoden päässä. Tahtotila on, että vuoteen 2015 kulttuuritoimen profiili on kirkastunut, hyvä toimintakulttuuri arkipäivää, palvelut ovat selkeät ja resurssit hyötykäytössä, lisäksi kulttuuritoimea arvostetaan palveluiden tuottajana ja yhteistyökumppanina. Strategiana tähän pääsemiseen ”pienin selkein askelin eteenpäin kohti suurempaa tavoitetta”. Nämä selkeät askeleet tulevat itse luodusta toimenpidesuunnitelmasta. Koko ajan tavoitellaan muutosta parempaan. Näin toimintaohjelma vastaa myös alaongelmaan: Miten kulttuuritoimen toimintamallia ja palvelutuotantoa tulisi kehittää?

Työpajojen jälkeen eri toimenpiteet ovat käynnistyneet ja työryhmät aloittaneet toimintansa. Toimintaohjelma on luotu yhteisöllisesti. Tämä on mahdollistanut sen, että samalla on sitouduttu sen toteuttamiseen. Tätä näkökulmaa tarkastelen tarkemmin seuraavassa luvussa, etsien samalla vastausta toiseen alaongelmaan: Kuinka työyhteisö löytää yhteisen tahtotilan ja sitoutuu työskentelemään sitä kohti?

## 6.2 Voimaantumisprosessin havainnot

Tutkimukseni toisen prosessin, eli työyhteisön voimaantumisprosessin, tarkoituksena on mahdollistaa toimijoiden sitoutuminen toimintaohjelman mukaisen kehittämistyön toteuttajiksi osana arkityötään. Tässä luvussa kerron havaintoja kulttuuritoimen työyhteisön voimaantumisesta. Havainnot ovat syntyneet pääasiassa työpajoissa, mutta myös muissa keskusteluista niiden ulkopuolella. Olen kiinnittänyt huomiota, missä kohdassa muutosta alkoi näkyä, ja miten muutos oli havaittavissa. Soveltaen käytän voimaantumismittaria, havaintoja retoriikassa ja työpajojen ilmapiirissä.

Muutoksen tarve oli valmiina kehittämistyöhön lähdettäessä. Sysäys kehittämiseen tuli johdolta ja itseltäni tämän tutkimuksen toteuttajana, mutta pian huomattiin, että tarve oli laajemminkin jaettu. Muutokseen liittyvä uudelleen ajattelu oli havaittavissa ensimmäisen työpajan aikana. Havaitsin, että kaikki työntekijät eivät olleet ajatelleet, että asioita (toimintatapoja) voisi muuttaa. Tämän vuoksi he eivät välttämättä kokee muutostarvetta. Tiedostaminen muutoksen tarpeellisuudesta koko työyhteisön jaettuna ajatuksena tuli ensimmäisen työpajan aikana. Tässä vaiheessa ilmapiiri oli hyvin kyyninen, muutokseen ei uskottu. Kommentoitiin jopa optimistisemmalle työtoverille, että kyynistyminen on edellytys, jos aikoo olla kaupungilla töissä. Tiedostamisen vaiheeseen liittyvän havahtumisen ensihavaintoja oli keskustelu toisen työpajan aikana: *”me ollaan itse se joka tekee sen arvostuksen”*. Havahtuminen on tiedostamisen vaiheen edellytys, ja tarkoittaa nimenomaan sitä että ihmiset kokevat olevansa subjekteja, muutoksen tekijöitä. Tässä kohtaa ymmärrettiin, että työyhteisön yhteistyöllä voidaan yrittää muuttaa myös ikuisuuskymsyiltä tuntuvia asioita. Tässä on selvä yhteys emansipatoriseen toimintatutkimukseen, jossa toimijoiden reflektio, johdtaa toimintaan, joka tavoittelee muutosta. Myös freireläinen tiedostamisen prosessi on nähtävissä – ihmiset ottavat kohtalon omiin käsiinsä.

Vapautumisen vaihe on poisoppimista totutuista, toimimattomista ajatus- ja toimintamalleista. Vapautumisen merkkejä havaitsin toisen työpajan tahtotila-keskustelun yhteydessä. *”Kun se on meidän oma visio ja haave.”* *”Kun tästä tulee toimintaohjelma tän meidän oman organisaation freesaamiselle.”* *”Siitähän se lähtee et saadaan (selville) ensin se et mitä me itse halutaan.”* Tällaisista kommenteista tulee ilmi, että osallistujat ovat havainneet, että muuttaaksemme asioita on ensin kirkastettava, mitä halutaan ja siten jätettävä toimimattomat tavat taakse. Takanen (2005) mainitsee vapautumisen saattavan osoittautua vaativimmaksi vaiheeksi – luopumisen ja tuntemattoman pelko voi olla suuri. Tässäkin prosessissa tämä on näkyvillä. Vapautumisessa tulitiin useita kertoja askeleita taaksepäin. Usko siihen, että kaikkia toimintatapoja saataisiin muutettua, tuntui olevan heikko. Tämä piirre vaihteli eri kehittämistarpeista puhuttaessa. Työyhteisön sisäiset muutokset koettiin kyllä mahdolliseksi, mutta laajemmat esim. yhteistyötä sidosryhmien kanssa koskettavat muutokset tuntuivat vaikeammilta.

Kirkastamisen vaihe lähti käyntiin samaan aikaan vapautumisen kanssa toisen työpajan aikana (tahtotila-keskustelu) ja jatkui kolmannessa työpajassa. Millaista tulevaisuutta tavoitellaan? Mitkä ovat keskeiset muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät? Näitä asioita kirkastettiin tahtotilaa ja toimenpiteitä työstettäessä. Tavoitteet ja sopiminen niiden toteuttamisesta olivat kirkastamista eli sanoiksi pukemista. Tahtotila tuli puettua sanoiksi vasta työpajojen jälkeen, mutta tästä huolimatta yhteinen kehittämisenäky oli suhteellisen kirkas. Esimerkiksi kolmannen työpajan loppupuolella syntynyt ajatus kulttuuritoimen omista teemavuosista on oiva merkki kirkastamisen vaiheesta. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on erityisen tärkeää tässä vaiheessa. Hiljaisista tietoa eli kuinka-tietoa jaettiin prosessin aikana mm. kertomalla omista hyväksi havaituista työtavoista. Esimerkiksi kerrottiin toimivista tiedostopohjista, ja ne jaettiin myöhemmin yhteisellä asemalla.

Harjoittamisen vaihe käynnistyi kolmannessa työpajassa, kun jaettiin vastuita toimenpiteiden toteuttamisessa. Varsinaisesti harjoittaminen alkoi työpajojen jälkeen, kun toimenpiteitä alettiin toteuttaa ja työryhmät aloittivat työskentelyn. Työmaakokouksissa on palattu toimintaohjelman ja sovittujen toimenpiteiden äärelle ja tehty tilannekat-



sauksia. On ollut nähtävissä, että työyhteisö on sitoutunut toimenpiteiden ja muutoksen toteuttamiseen.

Voimaantumista voidaan havainnoida myös työskentelyilmapiirin näkökulmasta. Onko ilmapiiri avoin, turvallinen ja kannustava? Miten ristiriitoja ja epäonnistumisia käsitellään? Koetaanko muutostilanteet mahdollisuuksina? Nämä ovat myös ns. voimaantumismittarin kysymyksiä. Voimaantumismittari on yksi työkalu sisäisen voimaantumisen ja tiiminvoimaantumisen tarkasteluun. Voimaantumismittari auttaa tiedostamaan voimaantumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä omassa ja yhteisessä ajattelussa ja toiminnassa (Takanen 2005, 241). Ongelmana voimaantumismittarin käytössä tämän tutkimuksen kohdalla oli se, että voimaantumisen viitekehys tuli mukaan kesken prosessin. Siksi olenkin käyttänyt mittaria vain apukysymyksinä voimaantumisen havainnointiin.

Ensimmäisessä työpajassa ilmapiiri oli jännittynyt ja asiallinen. Vaikeiden ja ristiriitaisien asioiden kohdalla esiintyi vitsailua. Kyynisyys oli erittäin vahvasti mukana ja muut eivät ymmärrä ja näe potentiaaliamme -ajattelu vallalla. Työpajan lopuksi näkyi kuitenkin jo muutosorientoituneisuus ja positiivinen ilmapiiri. Toisen työpajan aluksi tunnelma oli odottava, innostunut ja rennompempi kuin edellisessä. Työpajan jälkeen käsin kosketeltava innostus ja flow. Sain kuulla kommentteja: "Tää on hyvä juttu!" ja "Meillä kulttuuritoimessa on nyt meneillään jotain hienoa." Kolmas työpaja oli luonteeltaan hyvin käytännönläheinen. Ilmassa tekemisen meininki ja asenne osallistujilla valmis tarttumaan työhön. Realismi oli kuitenkin mukana ja tietyt kehittämistarpeet nostivat selvästi kyynisyyden pinnalle. Tällöin on vaikea miettiä toimenpiteitä, on jo ehkä hakattu päätä seinään asian kanssa. *"Mä oon kärsinyt siitä että ei saa tätä laivaa kääntymään siihen suuntaa kun haluais tarpeeksi nopeasti."* Muutokseen oli kuitenkin jo sitouduttu ja se näkyi työhön tarttumisena myös työpajojen jälkeen. Kolmannen työpajan ilmapiiriin vaikutti myös se, että kaksi osallistujaa tuli uutena, eivätkä he olleet kokeneet toisen työpajan jälkeistä nostetta. Tärkeää onkin jatkuvasti muistaa, ettei voimaantuminen ei ole pysyvä tila. Ja työyhteisön voimaantuminen on vahvasti sidottu henkilöihin.

## 7 POHDINTA

Kehittämistehtävänäni toteutin oman työyhteisöni ja organisaationi, Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimen, kehittämisprojektin. Tutkimustehtävä jäsenyi prosessin edessä – lopullisen muotonsa tutkimuskysymykset saivat vasta opinnäytetyötä kirjoittaessa. Aluksi tarkoitus oli kehittää tuotantopalvelun malli, lopulta tutkin työyhteisön voimaantumisen ja organisaation kehittämisen yhteyttä. Kehittämistarve taustalla pysyi kuitenkin samana; haluttiin kirkastaa kulttuuritoimen profiilia ja kehittää toimintamallia vastaamaan toimintaympäristön ja nykypäivän haasteita. Työssäni käytin toimintatutkimuksellista otetta ja voimaantumisen mahdollistavaa lähestymistapaa. Myös aineistonkeruun tapa oli koko prosessin ajan selvä, halusin käyttää osallistavia menetelmiä ja yhteisöllistä tutkimusaineistonkeruutapaa. Voimaantumisen tutkimiseen tämä osoittautuikin erinomaiseksi menetelmäksi.

Tässä opinnäytetyössä olen valottanut keskeisimpiä käsitteitä, työyhteisön kehittämistä ja voimaantumista, aluksi kirjallisuuskatsauksen avulla luvussa 2. Tutkimuskohdetani kuvaan luvussa 3, ja samassa yhteydessä tuon esille myös strategiat toimintaa ohjaavina kehittämispapereina. Yhtenä tarkoituksena olikin tutkia, miten kulttuuritoimen toimintamallia kehittämällä voidaan vastata strategioista nouseviin haasteisiin. Luvussa 4 erittelen tutkimusongelmiani ja luvussa 5 tutkimusmenetelmiä. Luku 6 on tuloksia varten.

Työssäni on rinnakkain kaksi prosessia, operatiivinen prosessi (toimintaohjelman laatiminen) ja työyhteisön voimaantumisprosessi. Karkeasti ottaen operatiivisen prosessin tulokset vastaavat kysymykseen, miten kulttuuritoimen toimintamallia ja palvelutuotantoa tulisi kehittää. Voimaantumisprosessi puolestaan kysymykseen yhteisen tahtotilan löytymisestä ja siihen sitoutumisesta. Kovin tarkasti näitä prosesseja ei kuitenkaan

voi erottaa, eikä se ole missään nimessä mielekästäkään. Prosessit ruokkivat toisiaan, ja kokonaisuudesta tulee vastaus kysymykseen: Miten Seinäjoen kulttuuritoimea tulisi kehittää strategioiden tavoitteita vastaavaksi yhteisen tahtotilan ja siihen sitoutumista tukevan voimaantumisprosessin avulla?

Toimintatutkimuksessa työ etenee suunnitelmasta, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kautta parannettuun suunnitelmaan. Voidaankin ajatella, että tärkein tulos tutkimuksessani operatiivisen prosessin kannalta on, laaditun toimintaohjelman lisäksi, jatkuvasti etenevä kehittämissykli, jossa työyhteisö reflektoi tekemisiään, oppii kokemuksistaan, ja pitää voimaantumista yllä kiinnittämällä tietoisesti huomiota voimaantumisen eri vaiheisiin. Näin ollen voimaantuminen edesauttaa tehokkaasti toimivan työyhteisön syntymistä (ja aina uudelleen syntymistä), samalla kun mahdollistaa sitoutumista. Vastauksena siis kysymykseen, miten tulisi kehittää, on jatkuvasti reflektoidulla omaa toimintaa ja toimintaympäristöä, ottamalla opiksi onnistumisista ja virheistä, ja pitämällä kollektiivisesti huolta työyhteisön voimaantumisprosessista. Voimaantuva ja kehittyvä työyhteisö on luotava aina uudelleen. Yksi tärkeä huomio on tarkkaila kyynisyyden astetta. Kun kyynistytään, ei uskota muutokseen, eikä silloin mitään varmasti tapahdukaan, vaan vallalla on valituksen työkuultuuri.

Tärkeimpiä oivalluksia työpajoissa ja prosessin varrella oli se, että kulttuuritoimen työyhteisö on hyvin nuori. Siksi toimintakulttuuri ei ole kehittynyt ja toiminta näyttäytyy ulospäin hajanaisena. Tämä on ehdottoman tärkeä käyttää mahdollisuutena joustavasti toimintaympäristön muutoksissa toimivan organisaation syntymiselle. Kulttuuritoimella on kaikki mahdollisuudet kehittyä haaveidensa notkeaksi toimijaksi ja uskottavaksi asiantuntijaorganisaatioksi. Kokemuksellinen oppiminen ja toimintatutkimuksellinen ote otetaan osaksi arkityötä pitämällä yllä edellä mainitsemaani kehittämissykliä. Käytännön tasolla tämä käy helposti päivittämällä toimenpideohjelman ja tahtotilaa säännöllisin väliajoin. Tuloksena kehittämistyöstäni ei siis ole valmis, täydellisesti toimiva työyhteisö ja organisaation toimintamalli, vaan työkalut niiden rakentamiseen ja ennen kaikkea jatkuvaan kehittämiseen.

Havaitsin tutkimustuloksia purkaessani, että tiimityö ja monet oppivan organisaation piirteet ovat Seinäjoen kulttuuritoimessa arkipäivää. Löysin monia samoja piirteitä kuin

Heidi Taskinen (2006) tutkiessaan Vilimit-elokuvafestivaalia oppivana organisaationa. Kulttuuritoimessa hierarkia on matala, johtajuus vaihtuu aina asiayhteydestä riippuen, esimiehellä on enemmän vastuuta *”mutta se on se sen duuni”*. Tällaisessa organisaatiossa voimaantumisellemkin oli kaikki osallistavan työkuulttuurin edellytykset. Tuloksena kehittämisprosessista on, tulosten valossa ja omasta näkökulmastani, voimaantunut työyhteisö. Olenkin sitä mieltä, että voimaantuminen, niin yksilötasolla kuin yhteisönä, on otollisissa olosuhteissa helppoa. Haastavampaa sitten onkin ratkaista kysymys, miten pitää voimaantumista yllä. Työelämä on kiireistä, työn tekemisellä on monia reunaehtoja, joihin ei aina voi vaikuttaa. Ainoa vastaus, jonka voimaantumisen ylläpitämiseen tällä tietoa osaan antaa, on aihepiirin tietoinen pöydälle nostaminen tarpeeksi usein. Voimaantumisesta voisi tehdä yhden otsikon työyhteisön vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan. Näen työyhteisön voimaantumisprosessin jatkuvassa ylläpitämisessä haasteellisen ja erittäin kiinnostavan jatkotutkimusaiheen.

Työni on yhden, aikaan, paikkaan ja kaikkein vahvimmin ihmisiin, sidotun prosessin kuvaus. Myös tulokset korreloivat vahvasti tähän hetkeen ja Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimen tämän hetkiseen henkilöstöön. Voimaantumisen, samoin kuin työyhteisön henkilöstön voimavaroista lähtevän kehittämisen, yksi kiinnostavimmista piirteistä on ryhmädynaamisuus ja tietty aktivistisuus. Ihmiset itse ottavat ohjat käsiinsä tavoitellessaan tahtotilaa, jonka ovat itse itselleen asettaneet. Tutkimukseni luotettavuus ja yleistettävyyttä liittyvät näihin seikkoihin. Totesin, että tässä organisaatiossa voimaantumisellem ja ihmisten aktiiviselle otteelle kehittämistyössä oli hyvät edellytykset. Yksi helpottava tekijä asioiden mutkattomalle eteenpäin soljumiselle, oli se, että tutkijana olin osa työyhteisöä ja tunsin organisaation. Toki tämä myös vaikuttaa vahvasti tutkimustuloksiin – en aina pystynyt etäännyttämään itseäni. Mutta tällainen piirre kuuluu toimintatutkimukseen, se on vain hyvä huomioida tuloksia arvioidessa.

Tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä on mahdollista soveltaa muihinkin organisaatioihin. Kulttuuriorganisaatioon se sopi erittäin luontevasti, mutta en usko työn sisältöjen ja toimialojen varsinaisesti vaikuttavan siihen miten kehitetään. Voimaantumisen mahdollistava kehittämisote ei ole mitään teknistä kikkailua, vaan asennetta siihen, että muutos on mahdollinen ja tiimityössä sen avaimet. Tällaisia menetelmiä voi, kuka tahansa käyttää työyhteisön tai organisaation toiminnan kehittämistyössä. Itsel-

läni on taustalla vahvat osallistavien menetelmien opinnot, se oli toki helpotti prosessin eteenpäin viemistä. Mutta haluan korostaa, että tahto ja usko muutokseen ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin menetelmäosaaminen.

Toivoisin lukijan kantavan tämän työn luettuaan mukanaan ainakin yhden ajatuksen: voimaantuminen on helppoa, mutta edellytysten luominen sille haastavampaa. Tämän vuoksi on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota siihen, että töissä on myös kivaa ja tiimi toimii. Porukka on tärkein.

## LÄHTEET

Freire, Paulo 1970. *Pedagogy of the Oppressed*. Lontoo: Penguin Books.

Hannula, Aino 2000. Tiedostaminen ja muutos Paulo Freiren ajattelussa. Systemaattinen analyysi Sorrettujen pedagogiikasta. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 167. Helsingin yliopisto.

Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno, Moilanen, Pentti 1999 (toim.). Siinä tutkijamissä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. ym. (toim.) Jyväskylä: Atena, 25-56.

Huttunen, Rauno & Heikkinen, Hannu L.T. 1999. Kriittinen teoria ja toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. ym. (toim.) Jyväskylä: Atena, 155-186.

Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio, Poikela, Esa 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Helsinki: WSOY

Karimäki, Sanna 2003. Sanoja ja tekoja. Sosiokulttuurinen innostaminen ympäristökasvatuksessa. Opinnäytetyö. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Kulttuurialan ja muotoilun yksikkö, Kulttuurituotannon koulutusohjelma.

Karlöf, Bengt 1998. *Strategia - suunnitelmasta toteutukseen*. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) 2007. *Työ murroksessa*. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos

Koivunen, Niina 2003. *Leadership in Symphony Orchestras - Discursive and aesthetic practices*. Väitöskirja. Tampere: University of Tampere, the Faculty of Economics and Administration. Saatavilla <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5562-2.pdf> (luettu 20.3.2010)

Kuula, Arja 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino

Lawrence, Thomas B., Dyck, Bruno, Maitlis, Sally, Mauws, Michael K. 2006. The Underlying Structure of Continuous Change. MIT Sloan Management Review, vol. 47 Summer 2006, 58-66. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Lindström, Kari & Kiviranta, Jaana 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 6. Helsinki: Työterveyslaitos.

Loppela, Kaija 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittämisen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavilla: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5949-0.pdf> (luettu 9.3.2010)

Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus

Markides, Constantinos C. 1999. A Dynamic view of Strategy. MIT Sloan Management Review, Spring 1999, 55-63. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2001. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 7. painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Seinäjoen kaupungin kulttuurilautakunnan pöytäkirja 17.12.2009

Siitonen, Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Oulun opettajankoulutuslaitos. Saatavilla <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/html/index.html> (luettu 26.11.2009)

Siitonen, Juha 2001. Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Hautala, M. (toim.) Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta. Studia Generalia. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16: 65-77.

Siitonen, Juha & Robinsson, Heljä 2001. Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa: Järvisalo L. (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. Pieksämäki: RT-Print Oy, 61-72.

Siitonen, Juha, Repola, Hannele & Robinsson, Heljä 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä - tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Oulu: Oulun yliopisto

Siitonen, Juha 2009. Voisiko muutoksen toteuttaa voimaantumisen mahdollistavalla otteella? [verkkodokumentti]. Esitetty 25. Yliopistojen työsuojelupäivillä 27.8.2009. Empowerment house. Saatavilla [http://www.hallinto oulu.fi/yhallint/henkil\\_st\\_palvelut/www/private/Tyosuojelupaivat\\_materiaalit/Siitonen\\_slidit.pdf](http://www.hallinto oulu.fi/yhallint/henkil_st_palvelut/www/private/Tyosuojelupaivat_materiaalit/Siitonen_slidit.pdf)(luettu 13.11.2009)

Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö –miten luomme tulevaisuutta? Helsinki: Sun Innovations.

Takanen, Terhi 2006. Voimaantuminen – yhteistä todellisuuden luomista käytännön haasteista käsin. Kaiku-viesti [verkkolehti]. 3/2006, 28. Saatavilla: <http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=68601&GUID={F56CCD45-DA97-4322-A490-A3F80B2C6DD7}> (luettu 26.11.2009)

Taskinen, Heidi 2006. Pieni kulttuuriorganisaatio oppivana organisaationa. Case: elokuvafestivaali Vilimit, Kuopio. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Sibelius-Akatemia, Kuopion yksikkö, Taidehallinnon maisteriohjelma. Saatavilla: <http://ethesis.siba.fi/ethesis/files/nbnfife20061453.pdf> (luettu 20.3.2010)

Tuomi, Kaija 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) Helsinki: Työterveyslaitos, 121-134.

Vartiainen, Martti 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Otatieto Oy.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viljakainen, Elina 2009. Terveiden edistäminen Seinäjoella. Seinäjoen kaupungin henkilöstölehti Alvari, 4/2009, 9.

Waris, Kyösti 1999. Mental well-being at work. A sign of a Healthy Organisation and Necessary Precondition for Organisational Development. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.



# LIITE 1: KULTTUURITOIMEN SWOT

## VAHVUUDET

- + Monipuolisuus
- + Tuotanto-osaaminen (tapahtumat joita tehdään ovat hyviä)
- + Koulutettu ja asiantunteva henkilöstö
- + Hankeosaaminen (kulttuuritoimi on ”hankegeneraattori”) esim. Louhimo
- + Yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen (esim. Seamk/Seinäkuun yö)
- + Yhteistyö kaupungin muiden yksiköiden kanssa esim. opetustoimi ja nuorisotoimi, kaavoitus

## HEIKKOUEDET

- Yhteisen toimitilan puute
- Profiili epäselvä (esim. kaupungin sisällä ei tiedetä kulttuuritoimen toimenkuvaa)
- Jämäkkyuden puute
- Vähäiset resurssit ja olemassa olevien resurssien hyödyntäminen
- Olemassa olon puolustaminen, arvostuksen puute
- ”Monta rautaa tulella”
- Päällekkäisyydet, toimenkuvien selkeyttäminen
- Yksinäisyys
- Paljon toimintaa, joka ei näy ulospäin

Huomio: Monet heikkoudet johtuvat siitä, että organisaatio on nuori. Tämän vuoksi ei ole vakiintuneita ja yhteisesti sovittuja tapoja.

## MAHDOLLISUUDET

- + Yhteisen toimitilan saaminen
- + Ostopalvelutoiminnan kehittäminen
- + Kulttuuri kaupungin imagon luojana ja vetovoimaisuuden lisääjänä. Luovan talouden merkityksen kasvu yhteiskunnassa. Kulttuurin hyvinvointivaikutukset → näiden hyödyntäminen
- + Uudet yhteistyökumppanuudet esim. laitosten kanssa tehtävät projektit
- + Reuna-alueiden omaleimaiset kohteet ja toimijat
- + Kolmannen sektorin toimijat
- + Korkeakouluverkoston ja Epanet-verkoston, tutkimus- ja kehittämistoiminnan hyödyntäminen
- + Seamk (kutu ja metu) yhteistyön lisääminen
- + Nuori organisaatio → mahdollisuus luoda toimintatavat

## UHAT

- Arvostuksen ja uskottavuuden puute kulttuurityötä kohtaan → ei saada profiilia nostettua ja muutosta tähän
- Talouden kiristyminen, investointeja ei tule, juustohöylä...
- Usko kulttuurin mahdollisuuksiin vähenee esim. yhteistyökumppaneiden silmissä
- Hierarkia lisääntyy