

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Kulttuuripalvelujen johtaminen
Kulttuurituottaja julkisella sektorilla

Marita Lehtinen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma AIK (240 op)
2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Marita Lehtinen (Humak)	Sivumäärä 41 ja 7 liitesivua
Työn nimi Kulttuuripalvelujen johtaminen <i>Kulttuurituottaja julkisella sektorilla</i>	
Ohjaajat Molla Walamies, Hannu Sirkkilä	
Tiivistelmä <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin millaisia johtamisen taitoja kulttuurituottaja tarvitsee asioiden ja ihmisten johtamisessa. Tutkimuksessa kartoitettiin kulttuurituottajien johtamistapaa sekä johtamisen edellytyksistä organisaatiossa. Kulttuurituottajien henkilökohtaiset kehittymistavoitteet ja kulttuurituottamisen tulevaisuuden näkökulmat nousevat jokaisen omasta tehtäväalueesta ja ympäristöstä.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin viittä kuntasektorin kulttuurituottajaa ja selvitettiin, mitä johtamisosaamista he ammatissaan pitivät tärkeinä ja tutkittiin, tarvitaanko jotain erillistä muusta johtamisesta poikkeavaa osaamista kulttuuripalvelujen tuottamisessa. Vastauksissa haastateltavat kertoivat, mistä hyvä johtaminen syntyy. Haastateltujen työpaikat sijoittuvat erikokoisten kuntien ja kaupunkien kulttuuripalveluihin. Haastateltavat valikoituivat eri puolilta Suomea.</p> <p>Haastateltavien organisaatioiden kulttuurituottamisen lakisääteiden perustehtävän asettaa valtion tulosohjaus ja julkinen rahoitus. Tutkimukseen valittujen kulttuurituottajien taustaorganisaatioiden taloudellisen lähtökohtien samankaltaisuudella oletettiin saatavan asioiden johtamisen näkökulman tarkastelussa yhteneväisyyksiä, koska taloudelliset ohjauskeinot tulevat lainsäädännöstä ja hallitusohjelmasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilöllistä haastattelua. Menetelmän valintaan päädyttiin tutkimuksessa selvitettävän tiedon muodosta ja laajuudesta johtuen. Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä eri teemoihin jaoteltuina.</p>	
Asiasanat johtaminen, esimies, julkinen sektori, rahoitus, kulttuurituottaminen, ryhmädynamiikka	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Marita Lehtinen (Humak)	Number of Pages 41+7
Title The need of leadership and management skills in managing cultural services in public sector	
Supervisors Molla Walamies, Hannu Sirkkilä	
Abstract <p>In this research it was found out what kind of leadership and management skills a cultural producer needs when managing cultural affairs. Management style and management environment of the producers and the prerequisites for successful leadership were examined. Personal development goals and future needs of the managers are individual and depend on their own work area and environment.</p> <p>Five cultural producers were interviewed. It was studied what kind of leadership and management skills they appreciated. It was also examined if some kind of special leadership and management skills are needed in the cultural area. Cultural producers told their personal opinion of what good leadership and management actually means in their work. The people who were interviewed worked in public organizations in cities and municipalities in Finland.</p> <p>The basis of cultural services is given in the Finnish law which says that cities and municipalities have to organize their cultural services. By choosing cultural producers with similar financial statuses for this study it was assumed that there could be similarities also in the role of the management as the financial control is based on legislation and governmental program.</p> <p>The survey was made by interviewing cultural producers individually. As a conclusion it can be said that there is no difference between leaders and managers in cultural services compared to the leaders in other organizations. Good management and leadership skills help the managers always to perform their tasks professionally independent of the organization and working area.</p>	
Keywords management, leadership, public sector, financial, cultural production, group dynamics	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSKOHDDE	7
2.1 Kunnallinen palvelutehtävä	7
2.2 Kulttuuripalvelujen rahoitus	8
3 KULTTUURITUOTTAJA JA JOHTAMISEN YMPÄRISTÖ	9
3.1 Tapahtumatuottamisen ympäristö	9
3.2 Johtaja, johtaminen ja johtajuus	12
3.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen	14
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	15
4.1 Aineiston keruu ja menetelmät	16
4.2 Kohderyhmä	16
4.3 Menetelmän valinta	19
4.4 Haastattelun toteutus	20
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULKINTA	20
5.1 Operatiivinen johtaja	23
4.2 Ryhmien johtaja	26
5.3 Esimiestaidot	28
5.4 Tukiverkostot	30
5.5 Itsenäisyys, erillisyyt ja yksinäisyys	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET	41
LIITTEET	44
Liite 1. Sähköpostiviesti haastatelluille	44
Liite 2. Haastattelukysymykset	45

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on kulttuurintuottamisessa johtaminen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, millaisia johtamisen taitoja kulttuurituottaja tarvitsee kulttuuritapahtumien tuottamisessa eri tehtäväalueilla. Tarvitaanko kulttuurituottamisen johtamisessa jotain erillistä muusta johtamisesta poikkeavaa osaamista? Tutkimuksessa selvitetään, millaista johtamisosaamista haastateltavat kulttuurituottajat työssään käyttävät ja mitä taitoja he johtamisessaan painottavat. Haastateltavina oli viisi kulttuurituottajaa eri puolilta Suomea.

Tehtäväalueet heillä sijoittuvat pienen kunnan taidenäyttelyn järjestämisvastuusta vapaaehtoisjoukoin suuren kaupungin esi- ja perusopetuksen kulttuurikasvatuksen toteuttamiseen asiantuntijaverkostoissa. Tutkimukseen valittujen kulttuurituottajien taustaorganisaatioiden taloudellisten lähtökohtien samankaltaisuudella oletettiin saatavan asioiden johtamisen näkökulman tarkastelussa yhteneväisyyksiä.

Tutkimuksen haastattelukysymyksissä kulttuurituottajilta kysytään heidän johtamisestaan ja käsityksistään itsestä johtajana ja kulttuuritapahtumien tuottajana sekä sitä miten he näkevät kulttuurituottamisen ja johtamisen tulevaisuudessa.

Kuunneltuani opiskelijoiden harjoittelujaksojen esittelyjä 2010 Humakin Jyväskylän kampuksella pidetyssä työelämäseminaarissa, aiemmat kulttuurituottajan tehtävät palasivat mieleeni. Esityksissään kulttuurituottajat kertoivat työelämäjaksojen tehtävistään ja vastuistaan. Harjoittelujaksot välittyivät monipuolisina ja myös hyvin suurta vastuuta sisältäneinä työelämän oppimiskokemuksina. Mielessäni syntyi ajatus tutustua tarkemmin kulttuurituottajan tehtäväalueella tarvittaviin johtamistaitoihin. Mitä johtamisosaamista eri tapahtumatuottamisen alueilla tarvitaan? Onko jokin erityinen osaamisalue johtamisessa tärkeää? Opiskelijoiden esityksissä haasteelliset tehtävät vaikuttivat sujuneen harjoittelujaksoille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Omasta johtamistoiminnastani kulttuurituottajan tehtävässä muistan, miten haasteellista oli ryhmien hallinta, tiedottaminen eri ammattiryhmien edustajille sekä oman johtajuuden säilyttäminen tehtävässä. Haasteellista oli luotsata monitaitoista ja erita-

taista asiantuntijaryhmää tehtäväalueillaan tapahtumalle asetettuja tavoitteita kohti. Välillä tunsin suurta yksinäisyyttä ja usein avuttomuuttakin vaikeiden päätösten eteenpäin viemisessä ja niistä seuranneiden tunneryöppyjen selvittelyssä. Kulttuurituottajana toimiessani jouduin jatkuvasti arvioimaan omaa johtamistoimintaani sekä miettimään johtamiseni tapaa. Onko johtamistoimintani itseni näköistä ja palveleeko se organisaation tavoitteita. Eri tilanteissa jouduin käyttämään erilaisia johtamistapoja, jotka muotoutuivat meneillään olevan tilanteen mukaan. Lähdin hakemaan apuvälineitä ja tukea ryhmien toimintaa käsittelevistä johtamisopinnoista.

Johtajan valta, vastuu ja vaikuttamistaidot ovat merkittävässä roolissa johdettaessa taustoiltaan hyvinkin eri lähtökohdista tulevia alaisia. Lisähaasteita johtamiseen kulttuurituottajalle tuovat tapahtumissa tarvittavan henkilöstön määrä sekä tapahtuma-kohtaisesti vaihtelevat yhteistyöorganisaatiot. Jos valtuudet ja vastuut eivät ole selvillä voi seurauksena olla puutteellinen yhteistyö ja huono ilmapiiri (Obholzer & Roberts, 2006, 238.)

Tuottajakoulutus Nyt ja Tulevaisuudessa seminaarin (10.5.2011, Helsinki) puheenvuoro-osuuksissa tuotiin esille kulttuurituottajan osaamisvaatimuksissa luovien alojen prosessien johtaminen ja yhteistyötaidot. Keskusteluissa johtamistaidoissa painotettiin hyviä esimiestaitoja ja kykyä johtaa laadukkaasti. Kulttuurituottajan henkilökohtaisista taidoista puheenvuoroissa peräänkuulutettiin ajattelun taitoa, analyyttistä kyvykkyyttä ja ymmärrystä siitä ”mitä osaan” ja ”kuka minä olen”.

Tässä tutkimuksessa selvitetään kulttuurituottajien johtamistapaa ihmisten ja asioiden johtajana, sekä johtamisen edellytyksiä organisaatiossa. Kyseessä olevien näyttöiden avulla voidaan tarkastella, mitä johtamisosaaminen on kulttuurituottajan ammatissa ja miksi asioiden ja ihmisten johtaminen on tärkeää. Johtamistyön tärkeyttä suomalaisessa työelämässä ei ole riittävästi painotettu, harva esimies on saanut opiskelujensa yhteydessä koulutusta johtamiseen eikä ole esimiestyönsä ohessa-kaan sitä opiskellut (Järvinen, 2001, 15).

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kulttuurituottajat tuottavat kulttuuripalveluja paikallisesti. Kulttuurituottamisessa työ muodostuu erilaisten toimintaympäristöjen hal-

linnasta, tuottamisessa tarvittavasta liiketaloudellisesta osaamisesta, kulttuurin ja taiteen tuntemuksesta sekä kulttuurituotannon johtamis- ja kehittämisosaamisesta.

2 TUTKIMUSKOHDE

2.1 Kunnallinen palvelutehtävä

Kulttuurituottaja toimii julkisella sektorilla monimutkaisessa kulttuurisen, sosiaalisen, taloudellisen, teknologisen, lainsäädännöllisen ja poliittisen ympäristön kanssa. Kunnallisen kulttuurituottamisen johtamistehtävää lakien ja säädösten ohella ohjaavat organisaation koko, sijaintipaikkakunta, asukasmäärä, yhteistyöverkostot sekä ympäristöstä vuosikymmenien aikana syntynyt alueellinen kulttuuritoiminta.

Kuntien lakisääteisenä tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa. Kulttuuritoimintaa on monenlaista; taiteen harjoittamista ja harrastamista, taidepalvelujen tarjontaa ja käyttöä, kotiseututyötä sekä paikallisen kulttuuriperinteen vaalimista ja taiteen perusopetuksen järjestämistä sekä harrastusta tukevaa toimintaa. Kulttuuritoiminnan organisointi on siirretty useissa kunnissa sivistyssektorin lautakunnille. Joissakin tehtävät on annettu erikseen perustetuille kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnille. (Kukkasmäki, 2004, 80.)

Kuntien johtaminen määritellään vastuuksi asukkaiden hyvinvoinnista, paikallisuuden elinvoimasta ja kestävästä kehityksestä huolehtimiseksi. Johtamisen alueet muodostuvat kahdenlaisten toiminta-alueiden johtamisesta: viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden johtamisesta. Kuntamainetutkimuksen mukaan kuntalaiset odottavat kunnan johdolta vastuullisuutta, rehellisyyttä sekä ammattitaitoa ja asiantuntemusta (Kuntaliitto, 2012.) Suomen kuntaliiton kunnille tarjoaman verkkopalvelun sivuilla esimiestyön perustehtävät on määritelty viiteen osa-alueeseen (kunnat.2010).

1. Tavoitetietoisuuden ylläpitäminen
2. Ulkoisten suhteiden hoitaminen

3. Sisäisen työskentelyn jäsentäminen
4. Päätöksenteko
5. Arviointi ja omasta työstä oppiminen

Valtiolla vuonna 2011 tehdyn Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa työtyytyväisyyttä vaikuttavissa tekijöissä ensimmäisenä oli johtaminen, johdon toiminta suunnan näyttäjänä ja esimerkkinä, toisena osaamisen kehittämisedellytysten tukeminen ja kolmantena esimiehen antama riittävä palaute, joka tukee alaista työsäään. Työtyytyväisyystutkimukseen osallistui valtion 85 000 henkilöstä 71 prosenttia. (Valtiovarainministeriö, 2011.)

2.2 Kulttuuripalvelujen rahoitus

Kunnallisessa toiminnassa tärkein taiteen ja kulttuurin rahoittaja on opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtionhallinnolta saadusta kulttuuri- ja taidebudjetista noin kaksi kolmasosaa ohjautuu kansallisille kulttuurilaitoksille ja kunnille lakisääteisinä valtionosuuksina ja –avustuksina. Kuntien toimintaa ohjaa Laki kuntien kulttuuritoiminnasta (3.8.1992/7281). Ministeriö toteuttaa rahoituksellaan ja ohjaustoiminnallaan valtakunnallisia kulttuuripoliittisia linjauksia. Linjaukset perustuvat virastojen ja laitosten kanssa vuosittain yhdessä tehtyihin tulossopimuksiin.

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan vuoden 2011 Taide- ja kulttuurialan osuus budjetista on noin 426 miljoonaa euroa, josta 48 prosenttia rahoitetaan veikkausvoittorahoilla. Lisäksi hallinnonalan käytössä ovat EU:n sosiaalirahastohankkeiden tukirahoitus. Kataisen hallituksen 22.3.2012 valtiotalouden kehysriihessä päätämät sopeuttamistoimet kulttuurin rahoituksen vähennyksinä kehyskaudelle 2013-2016 ovat 138 miljoonaa (Valtiovarainministeriö, 2011.) Kulttuurialan budjettiin tehdyt vähennykset kohdistuvat teattereiden, museoiden, orkestereiden ja kirjastojen valtionosuuksiin. Leikkaukset toteutetaan jättämällä vuosittaiset indeksikorotukset tekemättä.

3 KULTTUURITUOTTAJA JA JOHTAMISEN YMPÄRISTÖ

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (PARAS- laki L 155/2006) tuli voimaan 9.2.2007. Laki on yksi osa Suomen julkisen sektorin ajankohtaista muutoshanketta. Kataisen johtaman hallituksen meneillään oleva kuntasektorin muutoshanke on jatkoa palvelurakennemuutokselle. Kuntarakenteen uudistamishankkeessa tavoitteena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisoitua, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja. Menossa olevalla muutosprosessilla tulee olemaan vaikutusta myös kuntien ja kaupunkien kulttuuripalveluihin.

3.1 Tapahtumatuottamisen ympäristö

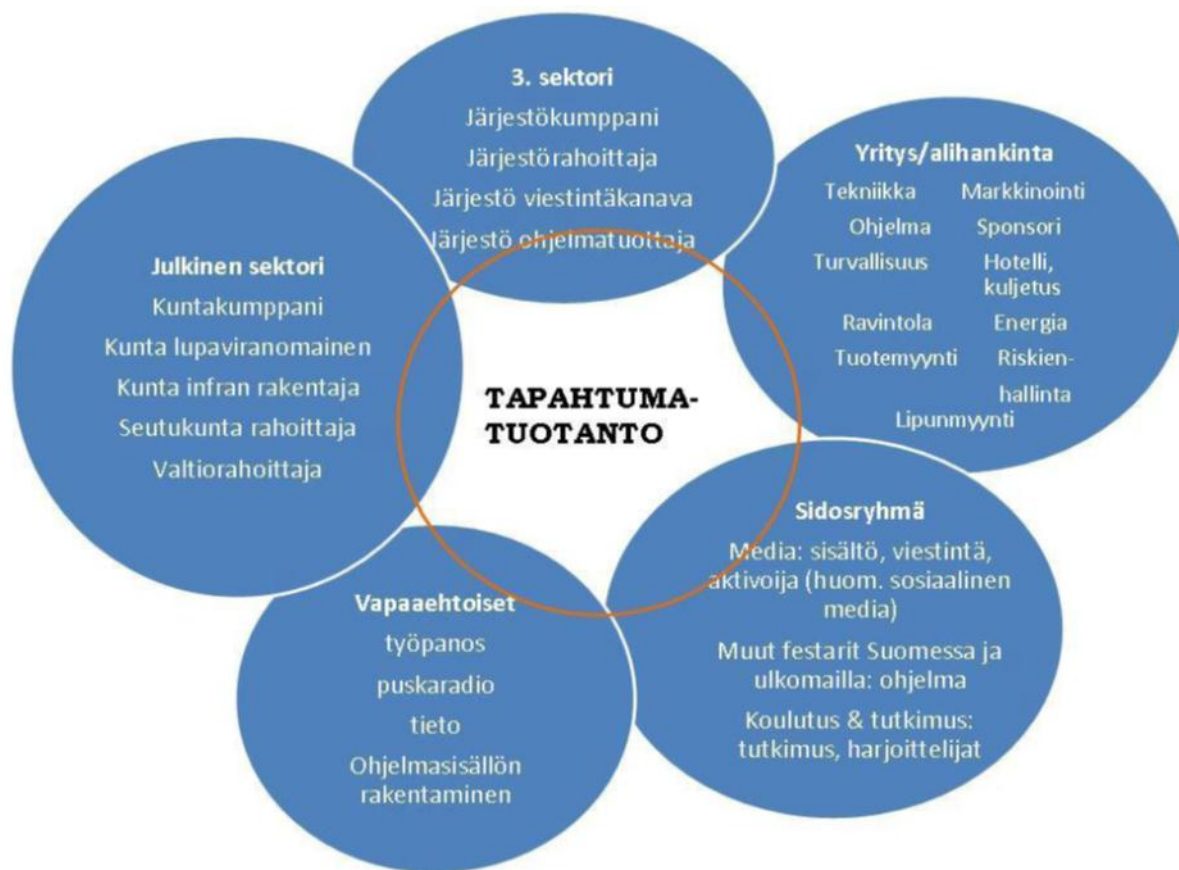
Kulttuurituottajat työskentelevät museoissa, teattereissa, kuvataiteilijoina sekä osallistuvat valokuvaukseen, elokuvaan, musiikkiin, kulttuuritapahtumiin, tanssiin ja taiteen opetukseen. Työpaikkojen sijoittuminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaluokkaan: julkinen, yksityinen ja kolmas sektori. Lisäksi näiden ulkopuolelle jäävät freelance-työtä tekevä ”vapaa-kenttä”. (Halonen 2011.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Iina-Maria Piilisen ja Annika Mäkelän kehittämisraportissa (2008) Mitä kulttuurituottajan tulee osata? kartoitettiin kulttuurituottajan osaamisvaatimuksia Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon koulutusohjelman opetussuunnitelmauudistuksen pohjaksi. Tutkimuksen tuloksissa määritellään kulttuurituottajan osaamisvaatimuksina seuraavia ominaisuuksia ja taitoja: itsenäistä rohkeutta, kyky nähdä kokonaisuuksia, hyvät hermot, verkostoituminen, luovuutta, taito tulla toimeen ihmisten kanssa, rahoitus- ja talousosaaminen, kulttuurinen sisältöosaaminen, markkinointi- ja tuotteistamisosaaminen, organisoitukyky (mt., 39 - 42). Johtamisosaaminen tai esimiestaidot eivät tutkimuksessa tule esille. Tutkimuksessa esille tulleet ominaisuudet ja taidot ovat kuitenkin keskeisiä valmiuksia esimiehenä toimimisen roolissa.

Katri Halosen tutkimuksessa Kulttuuri kokoa tulee esille, että monesti kulttuurituottaja toimii yksin, on vastuussa suurista kokonaisuuksista ja apuna ei ole kovinkaan monta työntekijää. Tuottajana osaamistaidot kasvavat vähitellen taidekentän tuntemisesta operatiiviseen tuottamistyöhön, verkostojen hallintaan sekä taloudelliseen ja asiakaslähtöiseen tapahtumatuotannon suunnitteluun. (Halonen 2010, 46–49). Tapahtumatuotannon henkilöstöresurssit ja taloudelliset resurssien arviointi on suhteutettava organisaation kokoon ja tuotettavaan tapahtumaan.

Tuottajakoulutus Nyt ja Tulevaisuudessa seminaarissa, (Helsinki, 10.5.2011) todettiin, että maisteriohjelmat painottavat osaamistavoitteissaan monitieteisyyttä ja ammattikorkeakouluopinnot enemmän käytännön osaamistaitoja. Tutkintotasojen tehtäväalueita määriteltiin siten, että alempi taso olisi ”ongelman ratkaisija”, ylempi taso jo ”strategisempi”.

Tuottamisessa työ muodostuu erilaisten toimintaympäristöjen hallinnasta, tuottamisessa tarvittavasta liiketaloudellisesta osaamisesta, kulttuurin ja taiteen tuntemuksesta sekä kulttuurituotannon johtamis- ja kehittämisosaamisesta (Kuvio 1.). Kulttuuri- palvelujen tapahtumatuottaminen on merkittävältä osalta valtion rahoittamisjärjestelmän piirissä ja sen vaikutus on kansallisesti merkittävä.



Kuvio 1. Tapahtumatuottamiseen liittyvä toimijaverkosto (Halonen 2010, 46.)

Tapahtumatuottamisen työ muodostuu erilaisten toimintaympäristöjen ja verkostojen hallinnasta. Kulttuuritapahtuman toteuttamisessa ovat vaikuttamassa eri sidosryhmien odotukset, uskomukset ja oletukset tapahtumatuottamisesta.

Kulttuurituottamisen verkostoille on tyypillistä, että toiminta aktivoituu sykleittäin 3-9 kuukaudeksi vuodessa tapahtuman ympärille ja hiljenee tapahtuman jälkeen. Tapahtumatuotannoilla on rytmi, joka tekee rahavirroista, työvoimasta ja työmäärästä epä-säännöllistä. Tapahtumatuotantoa voidaankin kutsua sesonkityöksi. (Halonen 2010, 46.)

3.2 Johtaja, johtaminen ja johtajuus

Johtajan roolin erottaa muista organisaation rooleista se, että siihen kohdistuu monenlaisia odotuksia, toiveita ja tarpeita. Johtaja on tehtävään nimetty henkilö, joka vastaa siitä, että esimerkiksi kulttuurituottajan johtama työryhmä toteuttaa sille annettua kulttuuripalvelujen tuottamistehtävää. (Karlöf 1999, 114).

Kokonaisuus syntyy asioiden johtamisesta, ihmisten johtamisesta sekä monimuotoisten toimenpiteiden päivittäisestä yhteisvaikutuksesta (Hyyppä & Miettinen 2000, 169). Taustalla vaikuttavat organisaation strategiset valinnat. Kulttuuritapahtumien tuottamisessa johtamisalueet tässä tutkimuksessa jaoteltiin kahteen toisistaan eroavaan osa-alueeseen, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Kahden tehtäväalueen tarkastelu on perustelua. Kulttuuritapahtumat eivät synny pelkästään asioita tai ihmisiä johtamalla.

Kulttuuritapahtumassa tarvitaan molempien osaamisalueiden johtamista, painopiste johtamisalueissa kuitenkin vaihtelee tuotantoprosessin aikana. Jouko Lönnqvistin artikkelissa Johtajan haasteet ja paineet Työelämä muuttuu - Muuttuuko johtaminen? management käsite tuodaan esille asioita ja järjestystä painottavana käsitteenä ja leadership käsite liitetään ihmisten avulla tehtävään toimintaan (mt., 161-162). Management-johtaminen ”etenee suunnitelmien mukaisesti organisoimalla toimintaa rakenteen avulla ja miehittämällä toiminnot oikein”.

Leadership lähestymismallissa pyritään välittämään tavoitteet ja visio ymmärrettävällä ja sitouttavalla tavalla. Johtamisen mallit eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, viimeisimmät johtamiskäsitykset suosivat leadership tyyppistä lähestymistapaa. Esimiestyön lähtökohtana on, että johtaja ymmärtää tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. (Järvinen 2001, 13.) Johtamisen tulisi olla itselleen ominaista aitoa henkilökohtaista ja uskottavaa (Lönnqvistit 2007, 51). Julkisen palvelun tuottajana kulttuurituottajan johtajaroolissa painottuu työnantajan edustajan rooli ja esimiestyö suhteessa työntekijöihin.

Johtaminen terminä kuvaa sitä tapaa, menetelmiä ja toimenpiteitä joilla johtaja ohjaa johdettaviaan. Asiantuntijaympäristössä kulttuurituottajalta odotetaan monimutkaisten

todellisuuksien ymmärtämistä sekä taitoa ja osaamista pelkistää sekä kiteyttää asiat kaikille osapuolille ymmärrettävällä tavalla. Johtamistoiminnan perusta lähtee perustehtävään integroiduista palvelutarpeista. Kuntalaiset ovat palvelun kohderyhmä, jossa yhdistyy omistajuus ja asiakkuus. (Juuti, 2006, 135.)

Johtaminen sisältää myös ne yleiset toimintatavat, jotka organisaatiossa tai projektissa on yhteisesti sovittu. Tästä hyvänä esimerkkinä on laatujohtaminen. Laadun käsite jaetaan kahteen osaan, palvelun käyttäjän ostamaan palvelun sisältöön suhteessa sijoitettuun hintaan ja palvelun tuottajan sisältöön sijoittamaan kustannukseen ja sen suhde tuottavuuteen. Kuntasektorilla tämä tarkoittaa laadukkaiden palvelujen tuottamista omistajille, kansalaisille ja kuntalaisille. (Karlöf 1999, 131-13, Juuti 2006, 135.)

Johtajuus on tehtäväalue, jota ei tarvitse johtaa kaiken aikaa, mutta siitä pitää huolehtia, että johtajuus toimii. Johtajuus merkitsee sitä, että alaiset hyväksyvät esimiehensä johtajaroolin (Karlöf 1999, 114.) Tavoitteiden kulttuuritapahtumassa tai projektissa tulee olla selkeät. Tavoitteen selkeänä pitäminen kuuluu johtajuuteen, samoin vastuu tehtäväalueen rajoista. Kun työryhmän tai projektin jäsen työskentelee omassa tehtävässään annetun tehtävän suuntaisesti, hän on omalta osaltaan toteuttamassa tehtävässä tarvittavaa johtajuutta. Kulttuurituottajan toiminta johtajana, ryhmän esimiehenä tai projektin vetäjänä edellyttää varautumista epävarmuuteen, välillä hyvinkin kaoottisissa työtilanteissa. Jatkuvan perustehtävän ylläpitämisen ja valvonnan avulla voidaan ylläpitää ja kehittää tehtäväjohtajuutta (Obholzer 2006, 62-63.)

Kun työtä tehdään ryhmissä tai tiimeissä, esiintyy niissä aina ryhmälle ominaisia ryhmäilmiöitä, jotka näkyvät erilaisena toimintana ryhmän jäsenissä ja yhteisessä prosessissa. Niiden esiintyminen tapahtuu ainutkertaisena aina meneillään olevan kokoonpanon näköisenä. Kulttuurituottajan johtajana on tärkeä mieltää ryhmässä esiintyvien tietynlaisten ilmiöiden olemassaolo, koska se helpottaa omaa työtä ja vaikuttaa ryhmän johtamisessa ja työskentelytavassa.

Johtamisen kokonaisuus ja sen onnistuminen muodostuu monista osatekijöistä, se on pääsääntöisesti ihmisten ja asioiden johtamista sekä päivittäisten arkitoimintojen tasapainoista hoitamista. (Lönqvist 2007. 13.) Lönqvist painottaa nykyjohtamisessa ennakoivaa ja nopeaa toimintaa se on ”voittajan strategiaa”, jossa johtaja ei voi

hoitaa asioita rationaalisesti managerimaisesti, vaan hänen tulee olla myös ryhmän jäsenistä kiinnostunut ja huolehtiva leader. (2000, 162.)

Esimies ei saa unohtaa, että alaisten aikuisuudesta ja korkeasta sivistyneisyydestä huolimatta heissä on paineita ikävien tehtävien laiminlyönteihin, ohjeiden unohtamiseen, määräysten rikkomiseen ja ylipäättään erilaiseen laiskotteluun, omien intressien ja tottumusten toteuttamiseen. (Järvinen 2011, 35-36).

3.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Asioiden johtamisessa merkittävässä asemassa ovat organisaation järjestelmät ja rakenteet. Käytännössä tämä tarkoittaa asioiden hallitsemista sekä työmenetelmien ja toimintaympäristön hallintaa. Asioiden johtamisessa tärkeänä toimintana näyttäytyy esimies-alainen työsuhte (Kamensky 2008, 95-110.)

Johtamisen päätehtävä työryhmissä on säädellä ryhmädynamiikkaa. Tämä edellyttää koko työryhmän tarkkailua sekä yksilön reaktioita ryhmässä tapahtuvassa vuorovaikutustoiminnassa. Jokainen osallistuja vaikuttaa olemassaolollaan ja toiminnallaan ryhmän dynamiikkaan. Ryhmädynamiikka syntyy ihmisten vuorovaikutuksessa keskenään samassa toimintatilanteessa. Ryhmässä tapahtuvien tilanteiden ja osallistujien tulkintojen vaihteluista syntyy ryhmän jatkuvassa prosessissa oleva dynamiikka.

(Ankkuri- Ikonen 1996, 247-249.) Kulttuurituottamisen ryhmässä toiminnan painopisteitä on kaksi, tuottamisprosessi sekä tavoiteltu tulos. Dynamiikka voi olla toimintaa edistävää tai hankaloittavaa vuorovaikutusprosessia. Työryhmät eivät toimi tavoitteellisesti ilman tehtävään määrättyä johtajaa.

Kulttuurituottamisessa ihmisten käyttäytymiseen sekä yksilöiden ja ryhmän toimintaan liittyvä tietämys helpottaa johtamistehtävää hoitavan kulttuurituottajan paineita.

Wilfred Bionin pienryhmäprosesseista tekemä tutkimus toisen maailmansodan aikana ja myöhemmin Tavistock-klinikalla erotti ryhmän elämästä kaksi pyrkimystä, perustehtävän suorittamiseen tähtäävän pyrkimyksen ja tehtävän suorittamista välttä-

vän pyrkimyksen. Halua kohdata todellisuus ja halun paeta sitä. (Obholzer & Roberts 2006, 40-41).

Johtajan tulisi ylläpitää ja kannustaa riittävää erilaisuutta, jotta kriittisyys ja yksilöllisyys tehtävää toimintaa kohtaan säilyisivät (Lönnqvist, 106). Itsetuntemus esimiehenä ja alaisena ovat hyvien johtamistaitojen perusta. Taito tunnistaa toimintansa syntymekanismeja sekä taito osallistua rakentavasti omasta tehtävästä käsin kulloiseenkin johtamistilanteeseen tukevat tehtävään sisältyvää johtajuutta. Tarpeellisia osaamisalueita ovat 1. itsensä ilmaisu niin, että saa asiansa kuulluksi 2. kaikkien osapuolien kuuntelu ja halu ymmärtää sekä 3. tarvittaessa kysyä ja tarkentaa asiaa.

Ristiriidoilta ei välty kukaan, joskus ne saattavat olla tie hyvälle ja toimivalle yhteistyölle. Monialaisen tiimin työskentelyssä vaikeutena on, että jokainen ammattikunta käyttää erilaisia kehittyneitä perusolettamuksen muotoja edistäessään tehtävää. Henkilökohtaiset motiivit vaihtelevat ammattitaitain. Konfliktit eivät välttämättä estä toimimasta tavoitteellisesti, jos yhteistä tavoitetta pidetään jatkuvasti esillä (Obholzer & Roberts 2006 46-47.)

Ryhmätoiminnassa esiintyvien paineiden alla on johtajan hyvä pysytellä etäällä, pysyäkseen ajattelemaan selkeästi ja tiedostamaan, mikä kyseisellä hetkellä on päämäärä ja millä tavoin sinne voidaan päästä. Kaikkeen ei kuitenkaan tarvitse olla valmiita ratkaisuja. Tässä taitava kulttuurituottaja osaa käyttää ryhmää hyväkseen. Ryhmätoiminnan alkuvaiheessa usko yhteistyöhön saattaa syntyä ilman kriittistä arviointia ja yksilöllinen erilaisuus sekä kriittisyys hioutua pois. Mikä on työryhmien kanssa toimiessa hyvä tiedostaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena saada erilaisista näkemyksistä ja ajatuksista rakentuva synteesi, jonka avulla voidaan tehdä näkyväksi kulttuurituottajan tehtäväs-

sään tarvitsemia johtamistaitoja. Aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista, määrämuotoisista kysymyksistä ja sanatarkasta litteroinnista, jonka tarkoituksena on saada selville millainen johtamismaailma on haastateltujen kulttuurituottamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72-77.)

4.1 Aineiston keruu ja menetelmät

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska menetelmä koettiin parhaaksi tavaksi saada tietoa kulttuurituottamisen johtamisesta vastaavilta kuntasektorin työntekijöiltä. Suullisesti etenevän haastattelun ja ennakkoon tehtyjen kysymysten avulla pyrittiin saamaan kahdesta johtamisalueesta yksityiskohtaisempaa tietoa.

Haastattelukysymyksiä testattiin kulttuurituottajaksi opiskelevalla aikuisopiskelijalla. Testaamisella selvitettiin haastattelukysymysten toimivuus sekä haastatteluun varattava aika. Testauksen jälkeen kysymyksiin tehtiin tarkennuksia. Haastateltaville laitettiin ennakkoon tiedottamispostia (Liite 1.), jossa kerrottiin haastattelijan tausta, tutkimusaihe, tutkimusmenetelmä ja luottamuksellisuus.

Haastattelulla kartoitetut tehtäväalueet johtamisessa ovat mitattavissa numeraalisesti. Määrällinen lähestymistapa koettiin havainnollistavaksi ja aineiston sisältöä selventäväksi. Tulosten esittämistavassa nähtiin tärkeäksi keskeisten tulosten esittäminen graafisessa muodossa. Vastaukset käsitellään teemoittain. (Hirsjärvi ymt., 157-159.)

4.2 Kohderyhmä

Tutkimuksessa haastateltiin viittä julkisen kulttuurisektorin kulttuurituottamisesta vastaavaa henkilöä. Tutkimuksen tarkastelussa on kulttuuripalveluiden tuottaja, joka johtaa kulttuurituottamista julkisella sektorilla. Tausta-asetelma jokaisella haastateltaval-

la on organisaatioiden perustehtävän näkökulmasta kulttuuripalvelujen tuottaminen pääsääntöisesti julkisella rahoituksella. Haastateltavien organisaatioiden kulttuurituottamisen lakisääteiden perustehtävän asettaa valtion tulosohejaus ja julkinen rahoitus, joka on tukena kulttuuripalvelujen tuottamisessa. Haastateltavat valittiin viiden eri kunnan ja kaupungin kulttuuriorganisaatioista. Heidän työnsä sijoittuu saman lain-säädännön ja tulosohejaustoimenpiteiden piirissä olevalle kunnallisten kulttuuripalvelujen sektorille. Haastateltavat valikoituivat eri puolilta Suomea, kooltaan erilaisten kunnien ja kaupunkien kulttuuriorganisaatioista.

Haastatelluilla kulttuurituottamisen sisällöt ja taidealueiden painotukset ovat erilaiset. Organisaatioiden koot vaihtelevat pienestä muutamien tuhannen asukkaan kunnasta yli 200 000 asukkaan kaupunkiin. Kysymysten ryhmittelyllä asioiden ja ihmisten johtamiseen pyrittiin selkeyttämään ja helpottamaan johtamisen alueiden tarkastelua.

Tutkimukseen valittujen taloudellisten lähtökohtien samankaltaisuudella oletettiin saatavan asioiden johtamisen näkökulman tarkastelussa yhteneväisyyksiä. Haastateltujen organisaatioiden taloudelliset ohjauskeinot tulevat hallitusohjelmasta ja lain-säädännöstä, jotka ovat vaikuttamassa kunnan tai kaupungin perustehtävään kuulu-van kulttuuripalvelujen tuottamisessa kuntapalveluna.

Haastattelutapaamisten alussa kolme haastatelluista otti esille tehdyn *360-astetta johtamistutkimuksen*, joiden vastaukset olivat haastatteluja tehdessä tulleet edellisellä viikolla organisaatioihin. Kaksi haastateltavaa ei tutkimusta maininnut. Molemmilla oli äskettäin vaihtunut työpaikka. Haastateltujen työorganisaatioiden sivuilta ei löytynyt mainintaa tehdystä 360-astetta johtamistutkimuksesta. Internetin sivuilta oli luet-tavissa, että kyseistä tutkimusta on tehty kuntasektorilla vuonna 2001. Sivuilta löyty-vässä informaatiossa 360-astetta johtamistutkimuksesta selvitetään, että palaute-kyselymenetelmän avulla arvioidaan esimiesten ja johdon esimiestyötä. Palautetta voidaan kerätä kollegoilta, alaisilta, lähiesimieheltä ja mikäli ei ole alaisia, voidaan sitä kerätä esimerkiksi yhteistyötahoilta. Tutkimusmenetelmän avulla saadaan tietoa esimiestyöhön sekä johtamisen vahvuuksista ja kehitystarpeista. (Johtamistaidon opisto, 2012).

Haastattelut tehtiin kahden viikon aikana 14.2.-22.2.2012. Yhden haastattelun kesto oli 30 - 60 minuuttia. Haastattelukysymyksiä ei ennakoon laitettu haastateltaville (Liite 2.). Tarkoituksena oli, että vastaukset syntyvät haastatteluhetkellä ja kysymyksiä voidaan tarkentaa tarvittaessa.

Koska haastateltavien taustatiedot ovat luottamuksellisia, tutkimuksessa haastateltavia käsitellään tehtävänimikkeellä. Haastateltavat ovat haastattelujärjestyksessä.

Tehtävänimi	Työkokemus kulttuurialan työtehtävissä	Johdettavien määrä	Kaupunki/kunta asukasmäärä
1. Kulttuurisihteeri	0-2 v.	0-2 henkilöä, johdettavia hankkeissa, työryhmissä	10.001- 20.000 asukasta
2. Lastenkulttuurin päällikkö	yli 10 v.	0-5 henkilöä, kestoaltaan eripituisia työsuhteita 50-100 vuodessa	150.000- 200.000 asukasta
3. Kulttuurijohtaja	yli 10 v.	5-10 henkilöä, harjoittelijoita, tuntityöntekijöitä ja määräaikaisia	100.001- 150.000 asukasta
4. Vapaa-aikaohjaaja	0- 2 v.	ei alaisia, johdettavia erilaisissa hankkeissa, tapahtumissa	0-10 000 asukasta
5. Kulttuuripuolen osastopäällikkö ja tuottaja	yli 10 v.	10-15 henkilö, tapahtumien aikana 50-60 henkilöä	10.001- 20.000 asukasta

Kuvio 2. Haastateltujen taustatiedot

Haastateltavat kuvasivat asemaansa organisaatiossa ”virravastuulliseksi työntekijäksi”. Esittelijä on aina vastuussa tekemästään päätösehdotuksen tarkoituksenmukaisuudesta ja laillisuudesta virravastuulla. Esittelijänä hän on vastuussa siitä, mitä hänen esittelystään on päätetty (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304.)

4.3 Menetelmän valinta

Tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun valintaan päädyttiin haastattelun aihealueiden laajuudesta johtuen sekä tutkimuksessa selvitettävän tiedon laadusta johtuen. Tutkimuksessa selvitetään, mitä käsityksiä, mielipiteitä, ajatuksia ja kokemuksia haastateltavilla on kulttuurituottamisen johtamisesta. Haastattelun toteutus yksilöhaastatteluna antoi tutkijalle mahdollisuuden selvittää ja tarkentaa saatuja vastauksia. Tärkeää oli saada tilanteessa kontakti haastateltavaan ja mahdollistaa haastateltavalle asioiden vapaan ilmaisun. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada selville tutkittavien näkökulma ja heidän näkemyksensä tutkimusaiheesta. Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä eri aihealueisiin jaoteltuina. Tutkimuksen haastattelun aihepiirit rajattiin teema-alueisiin ja avoimiin kysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista näytettä, jolloin tutkittavaksi valikoituu usein kohde tai joukko, jonka kautta omaan tutkimusalueeseensa tutkija ajattelee voivansa syvällisesti ja mielekkäästi perehtyä. Yksinä aineistonkeruumuotoina käytetään haastattelua ja havainnointia. Keskeistä on löytää olennaisimmat tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksen rakentaa. Tutkimuksen rajaaminen on tärkeä sisällön laadun suhteen. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on perehtyminen kohderyhmän ajattelutapaan niin sanotusti ”sisältä päin”. Tutkijan tehtävänä on tuoda esille tutkittavan ilmiön todellisuus tutkittavan kohderyhmän yksilöllisenä merkityksenä. (Kiviniemi 2001,71- 74.)

Litteroitujen haastattelutekstien sisältöihin tehtiin yksityiskohtainen tarkastelu. Johtamisalueiden aineiston sisältöjen tyypittelyn tulokinnassa käytettiin sanoja. Aineisto jäsennettiin ja järjesteltiin ensin sanalliseen taulukkomuotoon. Molemmista osaamisalueista tehtiin oma taulukko sekä vertailutaulukko johtamisalueiden välillä. (Hirsjärvi ymt., 151-154).

4.4 Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelijä eteni ennakkoon laaditun kysymysluettelon mukaisesti (Liite 2.) Haastattelurungon teemat jaettiin neljään osaluokkaan; taustat, asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen ja muuta. Haastattelun alussa kerrottiin kysymysten määrä ja esiteltiin haastatteluun sisältyvät teemat. Haastattelun aikana selvennettiin haastateltavalle etenemistilannetta sanomalla, ”nyt on asiajohtaminen käsitelty ja siirrymme ihmisten johtamiseen”:

Haastateltavia pyydettiin kertomaan asemastaan organisaatiossa, johtamismenetelmistään kulttuurituottajan työssä, taidoista ja osaamisesta sekä tapahtumajohtamisen hyvistä ja huonoista puolista. Haastattelukysymyksiin kohtaan ”Muuta” -kysymyksiin sisältyi arviointia johtamisen sisällöistä sekä tulevaisuusnäkökulmasta kulttuurituottamisen johtamisessa.

Haastateltavat eivät tehneet tarkennuksia kysymyksiin, mutta tekivät kysymyksiä omista vastauksistaan kysymällä, ” vastasinko esitettyyn kysymykseen”. Täsmennyksiä tehtiin kahdelle haastateltavalle ihmisten johtamisen osioissa kysymys 12 kohdalla, jossa kysyttiin ”Millaisia palautteita käytät johtamistyössäsi?”. Vastaajat kertoivat saamistaan palautteista, vastauksen lopussa heille tehtiin vielä uusi tarkentava kysymys ”millaisia henkilökohtaisia palautteita käytät työssäsi?”

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULKINTA

Tutkimusaineisto koostuu haastatteluaineistosta, joka tehtiin aikavälillä 14.2.2012 - 22.2.2012. Litterointi tehtiin välittömästi haastattelun jälkeen. Virheiden poissulkemiseksi aineisto käytiin läpi kahteen kertaan. Lisäksi litteroitiin erikseen omaa havaintoaineistoa. Havaintoaineiston tuottaminen liittyi tapaamisen alkutilanteeseen, tunnelmaan, haastattelutilaan sekä haastatteluaineiston nostamiin sisältöihin. Haastatteluun osallistui neljä naista ja yksi mies.

Henkilö	Sivuja /Kesto	Sukupuoli
Kulttuurisihteeri	12 sivua /48 minuuttia	nainen
Lastenkulttuurin päällikkö	13 sivua /57 minuuttia	nainen
Kulttuurijohtaja	11 sivua /41 minuuttia	nainen
Vapaa-aikaohjaaja	9 sivua /34 minuuttia	mies
Kulttuuripuolen osastopäällikkö	10 sivua /26 minuuttia	nainen
Aineistoa yhteensä/aika	55 sivua / 206 minuuttia	

Kuvio 3. Haastattelujen laajuus

Ensimmäiseksi tutkimusaineisto siirrettiin kirjoitettuun muotoon. Kun aineisto oli järjestetty, aloitettiin analysointi taustojen kokoamisella ja taulukoinnilla, tämän jälkeen siirryttiin johtamisalueiden analysointiin poimimalla teksteistä kaikki johtamismenettelmää kuvaavat kertomukset.

Johtamista kuvaavat vastaukset jaoteltiin kahteen kategoriaan osaamista ja ominaisuutta kuvaaviin taitoihin. Sanat poimittiin aineiston asioiden johtamista selvittävistä kysymyskohdista 1- 8 sekä ihmisten johtamista koskevista kysymyskohdista 9 - 15. Osaamista ja ominaisuutta kuvaavia sanoja molemmista aineiston kysymyskohdista poimittiin yhteensä 179, joista johtajan ominaisuutta kuvaavia oli 129. Tämän jälkeen luokiteltiin molemmista johtamisen alueiden sanojen sisällöistä osaamistaulukko, josta muodostettiin johtamisen osaamista ja taitoa kuvaavat alueet. Menetelmällä pyrittiin saamaan aineistosta esiin sanallisina ilmaisuina haastateltavien työssään käyttämiä johtamismenetelmiä ja taitoja.

Samaa osaamis pohjaryhmittelyä käytettiin molemmissa johtamisalueissa (Kuvio 2. Asioiden johtaminen kysymykset 1-8, Kuvio 3. Ihmisten johtaminen kysymykset 9 - 15.) Tämän jälkeen litteroitiin sanat yksitellen osaamisalueisiin. Molemmista osaamisalueista tehtiin oma taulukkosisältö sekä vertailutaulukko johtamisalueiden välillä (Kuvio 4. Asioiden johtamistaidot ja ihmisten johtamistaidot vertailu).

Koulutus talouden, projektien, markkinoinnin, tiedottamisen ja oikeudellisten asioiden johtamisalueisiin (Kysymys 21, Liite 2.)

Yksi vastaajista kertoi, että hänellä on koulutusta aikaisemmista ammatillisista koulutuksista ja erilaisia täydennyskoulutuksia työelämän aikana sekä aloitetuissa korkeakouluopinnoissa, joissa kysymyksen 21. asia-alueisiin syvennyttään uudelleen.

Toinen haastateltu kertoi kysymyksen kaikkien alueiden sisältyneen opintoihinsa. Opinnot hän on suorittanut työelämän ohessa.

Kolmannella haastatellulla ovat kaikki kysymyksen osa-alueet sisältyneet kulttuurijohdajakoulutukseen, lisäksi hänellä on täydennyskoulutuksia ”tapauskohtaisesti”.

Neljännellä haastatellulla ”lähes kaikki osaamisalueet” ovat sisältyneet liikunnan ammattikorkeakoulututkintoon.

Viides haastateltu on koulutukseltaan kulttuurisihteeri. Kysymyksen osaamisalueet ovat sisältyneet kulttuurisihteerin koulutukseen. Myöhemmin käydyssä tapahtumatuottajakoulutuksessa syvennyttiin tapahtumien tuottamiseen.

Koulutus ihmisten johtamiseen (Kysymys 22, Liite 2.)



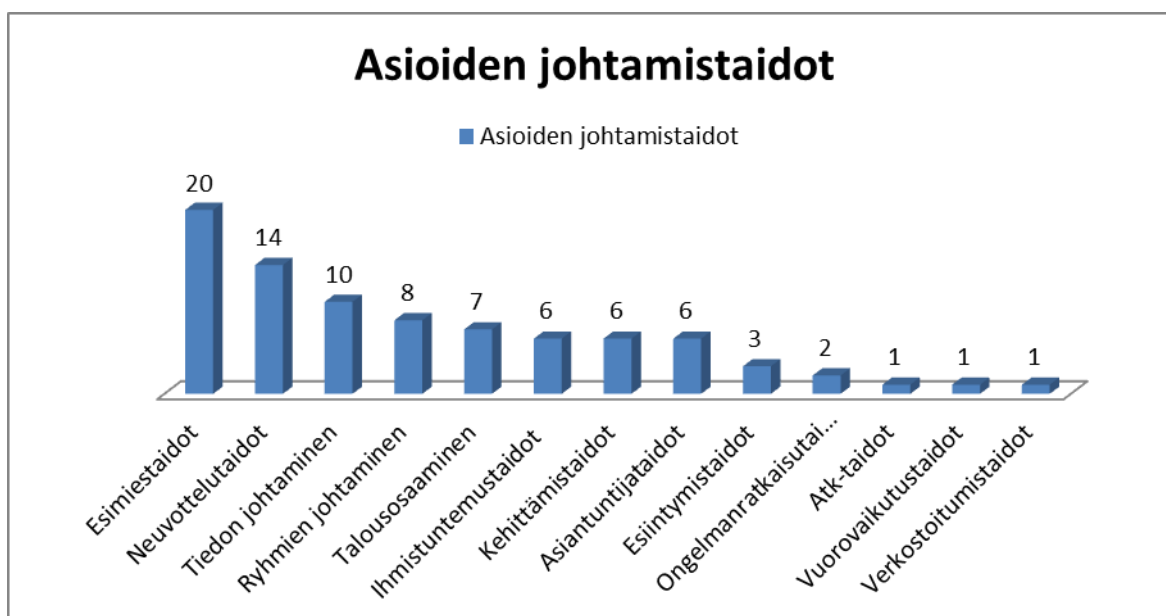
Kuvio 4. Johtamiseen saatua koulutusta

Yhdellä haastatellulla koulutusta ihmisten johtamiseen on annettu suurtalousesimiehen erikoisammattitutkinnossa. Kaksi haastateltua on käynyt työnantajan järjestämiä organisaation sisäisiä johtamiskoulutuksia. Yhdellä on johtamistaidon erikoisammattitutkinto sekä kahdella yliopiston opinnoissa henkilöstöjohtamisen koulutusta. Neljäs haastateltu on saanut johtamiskoulutuksen varusmieskoulutuksessa. Yksi haastatelluista ei ”tunnista” saaneensa johtamiskoulutusta, mutta toteaa ”vuosien aikana työn olleen merkittävä opettaja”. Yliopistokoulutuksen saanut arvioi johtamistaidon erikoisammattitutkinnossa saatua henkilöjohtamista paremmaksi kuin yliopistossa.

5.1 Operatiivinen johtaja

Kysymyksillä kartoitettiin kuutta eri asiajohtamisen aluetta ja niissä tarvittavaa johtamisosaamista. Litteroidun aineiston sisällöistä poimittiin kaikki sanat, jotka kuvaavat johtamisessa tarvittavaa osaamista ja tai ominaisuutta. Asiajohtamisen vastausosuuksessa sanoja oli yhteensä 103, joista johtajan ominaisuutta kuvaavia 71 sanaa. Tämän jälkeen luokiteltiin sanat vuorovaikutus ja tiedonkäsittelytaidoiksi.

Vastauksista yhdistettiin samankaltaisuutta esittävät sanat yhdeksi ominaisuudeksi, kirjaamisessa huomioitiin niiden asiayhteys. Samaa johtamissisältöä kuvaavat sanat esiintyvät aineiston asiajohtamisalueen yhteenvedossa vain kerran (Kuvio 5. Asioiden johtaminen kysymykset 1-8, Liite 2.). Sanojen avulla pyrittiin tekemään näkyväksi mitä osaamista haastateltavat asiajohtamisen tehtäväalueella kertomuksissaan toivat esille.



Kuvio 5. Asioiden johtamisessa tarvittavia taitoja

Esimiestaidot saivat **asiajohtamisessa** eniten ilmaisuja: ”operatiivinen esimies, päätösten ja välipäätösten tekijä, vastuunkantaja, yksinäinen työntekijä, ratkaisija, kehittäjä, taustapiru, toimii taka-alalla ja hallinnon pyörittäjä, erimielisyyksien selvittäjä, välittäjä, neuvottelija ja työnantajan edustaja ”.

Toisena osaamisen painopistealueena ovat **neuvottelutaidot**, **jota** kuvataan sanoilla: ”tulee ihmisten kanssa toimeen, pystyy pitämään pään kylmänä haastavissa tilanteissa, suoraselkäisyyttä ja periksi antamattomuus, määrätietoinen, ihmistuntemusta, kuuntelija, pitkäjänteisyyttä, luovuutta, kekseliäisyyttä, mielikuvitusta, hyviä hermoja, määrätietoinen”

Tiedon johtaminen on kolmanneksi noussut osaamisalue, kertomuksissa se esiintyy seuraavasti: ”hahmottaa strategiat, asioiden selvittäjä, laaja-alaisuutta, tietää jotain jokaisesta, osaa käyttää tietoa hyväkseen, ymmärtää kulttuuria ja taidetta, ihmiskäsitä, lapsikäsitä, taiteen perusopetuksen hallintaa, ilmiöiden tarkastelua”

Ryhmien johtamisosaamisessa tuli esille ”johtaa erikokoisia ryhmiä ja porukoita, tiimiosaamista, pitää langat käsissään, kokoustekniikkaosaamista, tiimiosaamista, määrätietoinen, rohkeutta tehdä päätöksiä”.

Talousosaaminen pitää sisällään ” kylmäpäisyyttä talousosaamisessa, ymmärtää taloutta, kirjanpitoaitoinen, rahantaju, ymmärtää talousarvion rakenteen, taloudellista arviointikykyä, talousjohtamisosaamista”.

Asiantuntijana kulttuurituottaja on tehtäväalueellaan ”asiantuntija, jakaa tietoa, substanssiosaaja, hallitsee eri tehtäväalueita, on ammattitaitoinen ja itsenäinen”

Verkostoitumistaidoissa kulttuurituottaja on ”koollekutsuja”

Asiajohtamisen tehtäväalueen (Haastattelukysymys 8.) viimeisessä kysymyskohdassa haastateltavat jatkavat asiajohtamisen alueeseen kohdentuvaa kysymyslauseetta Miten jatkaisit lausetta? Asioiden johtamisessa kulttuurituottaja... Alla olevassa taulukossa (Kuvio 6.) on haastateltujen tuottama sisältökertomus.

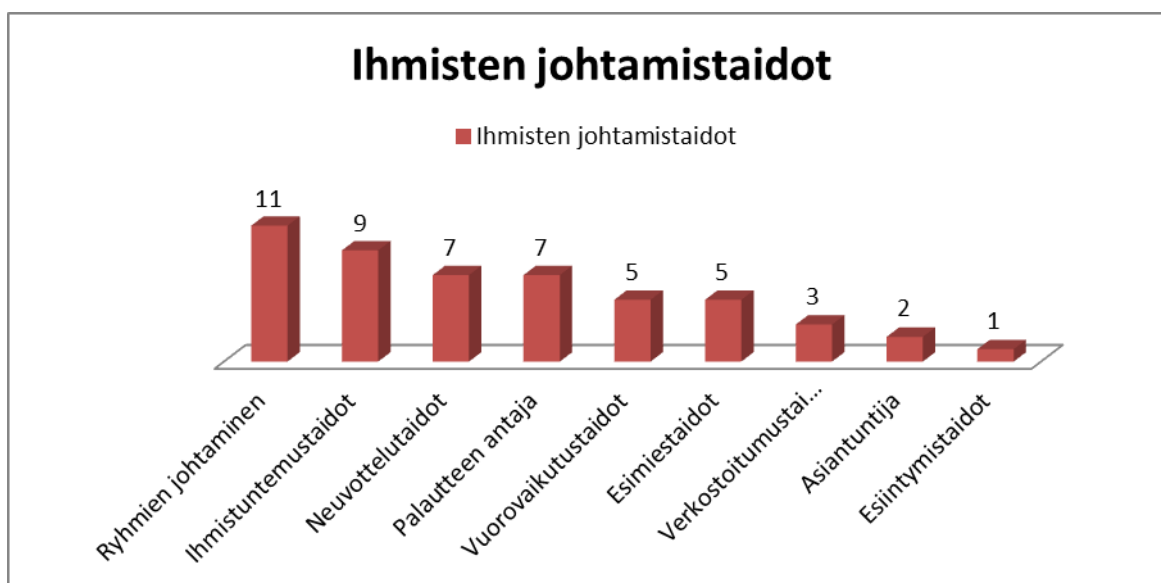
Tehtävänimike	Asioiden johtamisessa kulttuurituottaja on...
Kulttuurisihteeri	”ottaa selvää asioista ja perehtyy sen jälkeen ja lähtee tuottamaan”
Lastenkulttuurin päällikkö	”kulttuurituottaja on hyvin merkityksellisessä asemassa”
Kulttuurijohtaja	”kulttuurituottajan on oltava hyvä asioiden johtaja, se on niin peruskauraa”
Vapaa-aikaohjaaja	”kulttuurituottaja tarvitsee itseluottamusta ja luottaa omaan tekemiseensä”
Kulttuuripuolen osastopäällikkö	”ajattelee, että avainasemassa on kuitenkin ihmiset ei asiat”

Kuvio 6. Kulttuurituottaja asioiden johtajana

4.2 Ryhmien johtaja

Kysymyksillä kartoitettiin niitä henkilökohtaisia taitoja, jotka korostuvat ihmisten johtamisessa. Litteroidun aineiston sisällöistä poimittiin sanat, jotka kuvaavat johtamisessa osaamista ja tai ominaisuutta. Haastattelukysymyksiä ihmisten johtamisessa oli viisi, yksi vähemmän kuin asioiden johtamisessa. Johtamista ilmentäviä sanoja ihmisten johtamisosuuden sisällöissä oli yhteensä 76, joista johtajan ominaisuutta kuvaavia oli 58. Luokittelu sanoista tehtiin samalla menetelmällä kuin asiajohtamisen sisällöissä luokittelemalla vuorovaikutus ja tiedonkäsittelytaidoiksi.

Kertomuksien sanoista poimittiin yhteen samankaltaisuutta kuvaavat sanat. Samaa ilmaiseva taitosana samassa haastatteluvastauksessa esiintyy aineiston yhteenvedossa vain kerran. Sanojen yhdistämisessä ja kirjaamisessa huomioitiin haastattelukysymys, johon kertomuksen sana sisältyi. Sama sana voi esiintyä useammassa vastauskohdassa ja on laskettu erillisenä johtamistaitoa tai osaamista kuvaavana sanana. Osaamisalueina käytetään samaa ryhmittelyä kuin asiajohtamisen kuviossa. Sanojen avulla pyritään kokoamaan näkyväksi mitä osaamista haastateltavat asiajohtamisen tehtäväalueella vastauksissaan toivat esille.



Kuvio 7. Ihmisten johtamisessa tarvittavia taitoja

Ryhmien johtamistaidot painottuvat eniten **ihmisten johtamisessa**: ”tuntea ketä johtaa, on sovittelutaitoja, isojen kokousryhmien vetämistaitoja, pitkäjänteisyyttä, kärsivällisyyttä, joustavuutta, yhdessä tekemistä, erilaisten näkökulmien tukija, omaa pelisilmää”

Ihmistuntemustaidoissa tulee osata: ”**kunnioittaa** toisten työtä, käyttää tarvittaessa työnohjausta, johtajakoulutettu, huolehtii työntekijöiden ja omasta työhyvinvoinnista rohkeutta puuttua ihmisten asioihin, huomioi monikulttuurisuuden, osaa pyytää apua”.

Neuvottelutaidoissa osaamiseen sisältyy: ”keskustelun vetäjä ja johdattelijä, kokouskeskustelun oikea rytmittäminen, osaa tehdä kompromisseja, osaa kokousteknii-kan, ei hermostu, tasapainottelija, jämää, erilaisten näkökulmien tukija”.

Palautteen antamisen osaamisessa korostettiin viestintätaitoja. Tärkeänä sen antamisessa pidettiin oikeaa hetkeä ja selkeää muotoa. Esille tuodaan, että palautetta voidaan antaa hyvinkin arkipäiväisistä asioista. Palautteiden sisältöjä vastauksissa kuvailtiin: ”kiittämiseksi ja kannustamiseksi.”.

Vuorovaikutustaitoina esille nousi: ” kuuntelemista, keskusteluttamista uusien näkökulmien tuomista tilanteeseen, määrätty etäisyys tilanteissa, pitkä pinnainen, erilaisten ihmistyyppien ymmärtäjä, kärsivällinen, uskaltaa puhua suoraan”.

Esimestaidoissa tulevat esille: ”vastuu omalle organisaatiolle, johtajan roolin ymmärtäminen, valtuuksien antaja, hyvä muisti, helposti lähestyttävä, persoona, ei saa olla työntekijän paras ystävä”.

Asiantuntijana kulttuurituottajan tulee olla ” selvillä päätettävistä asioista, tuntea johdettavien toimialaa, osata koota asioita yhteen”.

Ihmisten johtamisen tehtäväalueen (Haastattelukysymys 15.) viimeisessä kysymyskohdassa haastateltavat jatkavat haastattelualueeseen kohdentuvaa kysymyslausetta Miten jatkaisit lausetta? Ihmisten johtamisessa kulttuurituottaja... Alla olevassa taulukossa (Kuvio 8.) on haastateltujen tuottama sisältökertomus.

Tehtävänimike	Ihmisten johtajana kulttuurituottaja on...
Kulttuurisihteeri	”Ihmisten johtajana kulttuurituottaja johtaa kuitenkin asioita eikä ihmisiä”
Lastenkulttuurin päällikkö	”Ihmisten johtajana kulttuurituottaja on innovatiivinen ja luova”
Kulttuurijohtaja	”Ihmisten johtajana kulttuurituottaja on heimojohtaja, luo fiilistä siihen, puhaltaa henkeä, että se porukka tekee työtä”
Vapaa-aikaohjaaja	Ihmisten johtajana kulttuurituottajan tulee osata asettua johdettavan asemaan”
Kulttuuripuolen osastopäällikkö	”Ihmisten johtamisessa kulttuurituottajalle ykkösasia on ihmisten johtaminen”

Kuvio 8. Kulttuurituottaja ihmisten johtajana

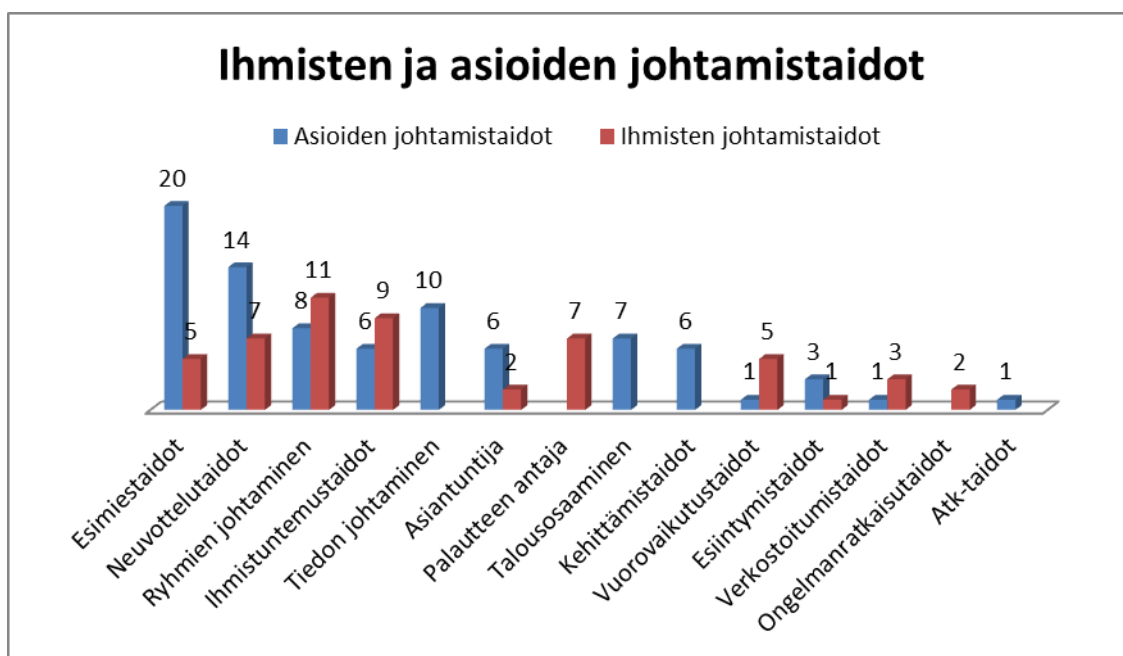
5.3 Esimiestaidot

Tämän tutkimusaineiston (Kuvio 9. Ihmisten ja asioiden johtamistaidot) perusteella tutkimukseen osallistuneiden johtamisen painopiste **asioiden johtamisessa** haastateltujen esimiestaidoissa (20) ja neuvottelutaidoissa (14). **Ihmisten johtamiseen** liittyvissä osaamistaidoissa painotukset ovat ryhmien johtamistaidoissa (11) ja ihmissuhdetaidoissa (9).

Vastauksissa haastateltavat tuovat esille asioita, joista hyvä johtaminen syntyy. Johtajalla tulee olla kykyä luoda luottamuksellinen, positiivinen ja innostunut ilmapiiri johtamisympäristöön ja kulloiseenkin tapahtumatuottamisen työryhmään. Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat johtamisen keskiössä. Vuorovaikutustaidoissa taito kuunnella ja perustella omia näkemyksiä koetaan tärkeiksi. Kaikki toiminta kulttuurituottamisessa perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Seuraavaksi tärkeimpinä kulttuurituottajan johtajaominaisuuksina haastateltavat pitivät asiajohtamisen alueelta **tiedon johtamista**, joka on tiedon etsimistä, kokoamista, tutkimista ja konkreettista asioiden ja ilmiöiden tarkastelua. Tässä tutkimuksessa se esiintyy osaamisena ja tulee esille asioiden johtamisalueen haastattelukysymyksissä.

Palautteen antajana osaamisessa korostettiin viestintätaitoja ja tärkeänä sen antamisessa pidettiin oikeaa hetkeä ja selkeää muotoa. Esille tuodaan, että palautetta voidaan antaa esimerkiksi kopiokoneen paperin täytöstä.



Kuvio 9. Ihmisten ja asioiden johtamistaitoalueiden yhteenveto

Johtamisalueiden henkilökohtaista haastavuutta arvioidessa molemmat johtamisalueet tulevat esille vastauksissa.

Yksi vastaajista perustelee asioiden johtamisen haasteellisuutta kunnan byrokratialla.

Toinen vastaajista arvioi omien kokemustensa sekä persoonansa perusteella sopivan hyvin ihmisten kanssa työskentelyyn. Hän arvioi kysymystä kokemustaustansa perusteella, joka on syntynyt ihmisten kanssa työskentelystä.

Kolmas vastaajista näkee työssään ihmisten hyvinvoinnin johtamisen tärkeänä, jossa kertoo olleen opettelemista.

Yhden vastaajan mielestä uran alkuvaiheessa hän ei osannut johtaa ihmisiä tarpeeksi hyvin. Hänen vastuullaan on ollut henkilöitä, jotka lähtökohtaisesti eivät ole soveltuneet työyhteisöön ja puutetta ei ole vuosienkaan kestäväillä tukitoimilla voitu poistaa. Työuran aikana väärin henkilöiden sopeuttamisella työyhteisöön on ollut negatiivisia vaikutuksia. Niitä ovat muun muassa ylikuormittuminen ja turhautuminen.

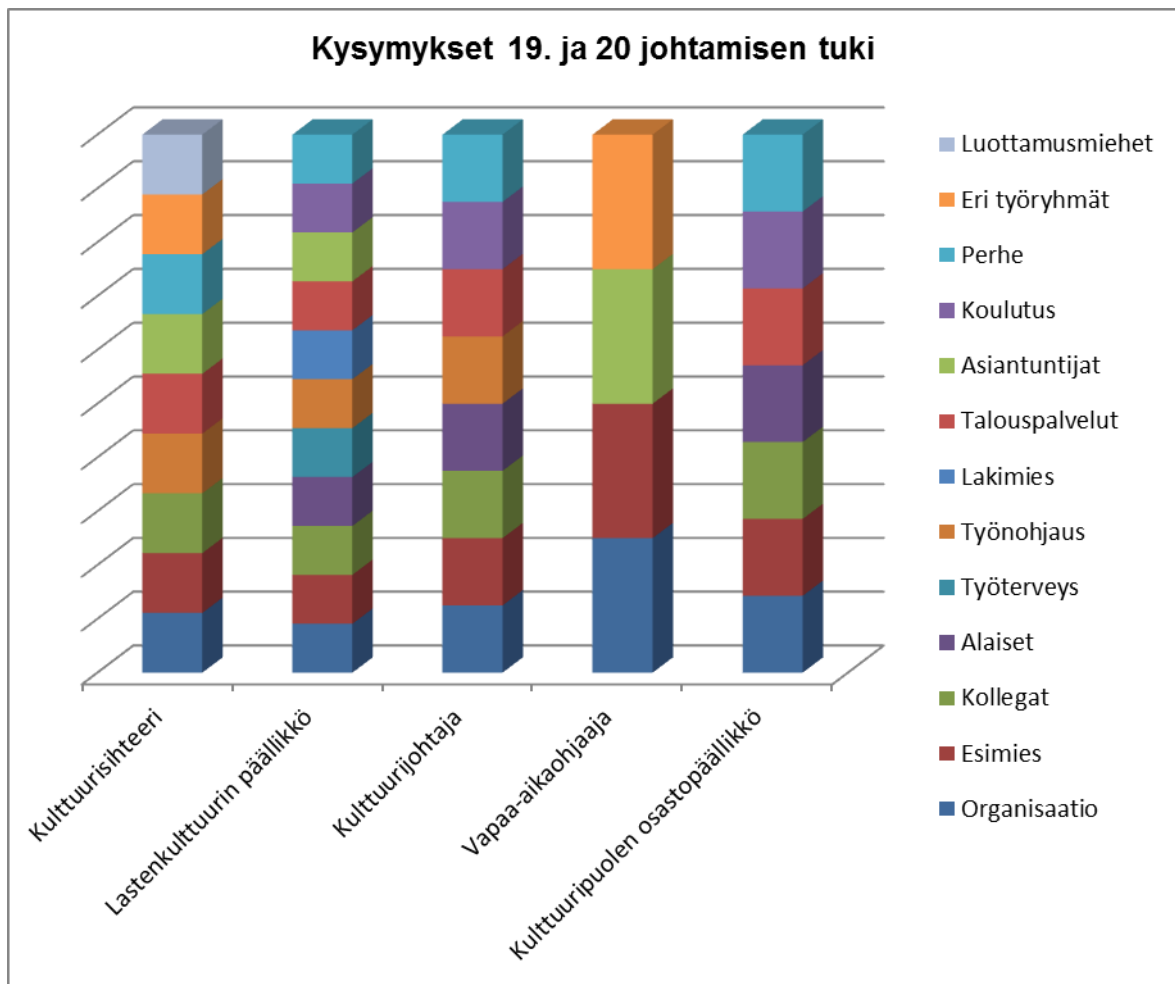
Yksi vastaajista näkee ihmisten johtamisessa tarvittavan vahvaa ihmistuntemusta, ”kun sä olet avoin, oikeudenmukainen ja reilu ihmisjohtaja, niin asioillakin on tapana olla et ne selviää helpommin”.

Tehtävänimike	Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen
Kulttuurisihteeri	"Loppupelissä asioiden johtaminen"	
Lastenkulttuurin päällikkö		"Ihmisten, asiat etenevät kyllä"
Kulttuurijohtaja		"Ihmisten ehdottomasti"
Vapaa-aikaohjaaja	"Mulle asioiden johtaminen on haastavampaa"	
Kulttuuripuolen osastopäällikkö		"Ihmisten ehdottomasti"

Kuvio 10. Arviointia ihmisten ja asioiden johtamisen haasteellisuudesta

5.4 Tukiverkostot

Käytössä olevat johtamisen tukijärjestelmät (Liite 2.) on koostettu kuvioon 11. Haastattelukysymyksissä kartoitettiin millaisia tukiverkostoja haastateltavat tarvitsevat työssään ja mitä heillä on käytössä sekä millaista tukea ja apua on saatavilla johtamistyöhön. Jokainen tukimuoto on kirjattu taulukkoon yhden kerran ja on näkyvissä haastateltavakohtaisesti. Kohdassa ”eri työryhmät” on yhdistetty organisaatioissa kulttuuripalveluja tuottavia työryhmiä sekä organisaation ulkopuolella olevia kulttuurituottajien kanssa yhteistyössä tuottamia kulttuuripalveluja, suuria ja pieniä työryhmiä.



Kuvio 11. Käytössä olevat johtamisen tukijärjestelmät

Jokaisella oli käytettävissä ensisijaisena tukiverkostona oma organisaatio, esimies ja talouspalvelut. Seuraavina tulivat kollegat, alaiset, eri työryhmät ja asiantuntijat. Kolmella vastaajista oli käytettävissä työnohjauspalvelut. Koulutuksesta ja perheeltä saatava tuen toi esille kolme haastateltavaa. Työterveys ja lakimiespalvelut tulivat yhdellä esille. Yksi haastateltavista oli pyrkinyt käyttämään sivistyslautakuntaa tukiverkostonaan, todeten ”huomasin kuitenkin sen, että he eivät välttämättä ole asiantuntijoita vaan niitä, jotka lyövät nuijalla pöytään ja minä oonkin asiantuntija”. Tukimuotoja vastauksissa tulee esille 13.

5.5 Itsenäisyys, erillisuus ja yksinäisyys

Yksi vastaajista kokee erillisyyden ja itsenäisyyden rikkautena. Hänellä on mahdollisuus tarvittaessa saada projektista työntekijä auttamaan. Hän kokee olevansa yksinäinen, ”kun ei ole organisaatiosta saatavilla vertaistukea”. Vertaistukea hän kertoo hakeneensa naapurikunnista.

Toinen vastaaja ei koe olevansa yksinäinen eikä erillinen. Välillä hallinnolliset tehtävät pakottavat ”eristäytymään oven taakse”. Hän pitää itsenäisestä työstä, koska voi itse päättää työnsä itsenäisyyden asteesta. Johtoryhmätapaamiset joka toinen viikko kaupungin organisaatiossa tukevat kulttuuripalvelujen tuottamista.

Yhdellä vastaajista työt ovat itsenäisiä ja ”pahimmillaan myös yksinäisiä”. Yksinäisyyden hän liittää esimiehen tehtävään. Hyvä suhde omaan esimieheen tuo varmuutta johtamiseen. Tietoisuus esimiehen tuesta tukee johtajuutta.

Yksi vastaajista on kokenut välillä olevansa täysin yksin. Hän haluaisi kuulla muiden mielipiteitä ja haluaisi päästä keskustelemaan työhön liittyvistä ongelmakohtista. Kun tukea ja apua ei ole saatavilla ”täytyy vaan tehdä”.

Yksi vastaajista hakee yksinäisyyteensä vertaistukea organisaation ulkopuolelta muista kollegoista. Heidän kanssaan hän on voinut keskustella ja vertailla omaa tilannettaan, huomaten, että kollegoilla on ”samat ongelmat”. Itsenäisyys työtehtävissä on hyvä asia, koska ratkaisujen hetkellä voi selkeästi todeta ”että näin tää asia tehdään ja viedään eteenpäin”.

5.6 Tulevaisuuden tarvittavat johtamistaidot

Millaisia johtamistaitoja kulttuurituottaja tarvitsee 10 vuoden päästä (Kysymys 25. Liite 2.)

Vastaajat uskoivat tarvitsevänsä seuraavan kymmenen vuoden aikana samanlaisia vuorovaikutustaitoja kuin nykyisin. He toivoivat, että tulevaisuudessa hyvän johtamisen tärkeydestä organisaatiolle voitaisiin puhua ”vapaammin”. Johtamiskäsitysten nähdään muuttuvan vähitellen. Johtaminen muuttuu ”monimutkaisemmaksi”. Monikulttuuriseksi muuttuva ympäristö edellyttää suvaitsevaisuutta kaikilta osapuolilta. Yhden vastaajan mielestä julkisella sektorilla esimiehiä ei arvosteta. Arvostuksen vähyys näkyy siinä, että heidän määräänsä pyritään vähentämään.

Sosiaalisen median nähdään muuttavan osaamistarpeita tiedottamisessa. Johtamisen osaaminen korostuu, kun käytettävissä olevat määrärahat ja henkilöstö vähenevät. Neuvottelukyky, verkostoitumistaidot sekä sosiaalisen median osaamistaidot nähdään tärkeiksi. ”Pitää osata pyöriä noissa medioissa kuin kala vedessä” ja osata arvioida ”kenen kaveriksi suostuu”.

Kansainvälisyys lisääntyy ja verkostomuotoinen toiminta laajenee. Kulttuurituottamiseen tulee uusia toimijoita ”perinteisen taiteen alueen” ulkopuolelta.

Oman työn rajaamista pidetään merkittävänä osaamisen taitona. Johtamisella on oma rooli. ”Mitä paremmin tietyille tasoille asiat kootaan, sitä paremmin kokonaisuus toimii”. Esimiehen rooliin toivotaan enemmän näkökulmia. Taloudellisuus edellyttää kekseliäisyyttä ja luovuutta ja ”rahan lisäksi hyvien ideoiden löytämistä ja verkottamista oikeiden ihmisten kanssa”.

Kulttuurituottajien henkilökohtaiset kehittymistavoitteiden sisällöt nousevat jokaisen omasta tehtäväalueesta ja heidän kertomustensa sisällöistä sekä haastattelun alussa esitetyn alkukysymyksen Minkälainen johtaja olet? - määrittelystä. Kehittymistavoitteet nousevat tehtävästä ja siinä havaituista osaamistarpeista.



Kuvio 12. Johtamistaitojen kehittämisalueet

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksena on saatu näkyville kulttuurituottajien vastauksista asioiden ja ihmisen johtamisessa tarvittavia osaamistaitoja ja niiden merkitysarvoa johtamisessa. Omassa osuudessani pyrin tuomaan kokemuksellista näkökulmaa haastateltujen sisältöihin. Tutkimuksessa saadun yhteenvedon tulos painottaa kulttuurituottajan esimiestaitoja, ryhmien johtamiseen liittyviä osaamistaitoja sekä neuvottelu- ja ihmishyönteosaamista. Niitä voidaan voidaan teoriassa opiskella, mutta henkilökohtainen oppiminen tapahtuu käytännössä, usein yrityksen ja erehdyksen kautta.

Kulttuurituottajan edellytykset onnistua johtamistehtävässä ovat samoja kuin kaikessa muussakin johtamisessa, kulttuurituottaminen ei ole erillinen osa-alue, jossa tarvittaisiin jotain erityistä johtamisosaamista tai muusta johtamisesta tarvittavaa osaamisaluetta. Kunnallisen kulttuurituottamisen johtamistehtävää lakien, säädösten ja rahoituksen ohella ohjaavat organisaation koko, sijaintipaikkakunta, asukasmäärä, yhteistyöverkostot sekä ympäristöstä vuosikymmenien aikana syntynyt alueellinen kulttuuritoiminta. Vastauksissaan kulttuurituottajat korostavat ihmisten johtamisen tärkeyttä. Asioiden sisältöalueet ja ihmisten johtaminen tulee hallita.

Haastateltujen vastauksista nähdään, millaisia johtamistaitoja nämä kulttuurituottajat työssään tarvitsevat ja miten monimuotoisessa työympäristössä kulttuurituottajan työtä tehdään kunnallisella sektorilla. Haastateltujen kulttuuripalvelujen budjettivastuut erosivat vuositasolla toisistaan kolmestakymmenestä tuhannesta eurosta kolmeen miljoonaan euroon. Haastateltujen taloudelliset lähtökohdat olivat sidoksissa organisaation sijaintipaikkakuntaan ja kokoon

Haastateltavien näkökulma tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin tulee esille esimiehen roolista käsin. Johtaja tai esimies sanaa ei kaikkien tehtävänimikkeessä ole, eikä kaikilla ole suoraan alaisia johdettavanaan. Tämä ei kuitenkaan poista tehtävässä tarvittavaa johtajuutta. Heillä henkilöjohtaminen ja asiajohtaminen sisältyvät erilaisten vapaaehtoisryhmien ja projektien johtamisvastuuseen. Haastateltavat johtavat omaa osuuttaan siihen annetuilla resursseilla ja velvoitteilla sovittujen sääntöjen ja tavoitteiden mukaisesti. Tehtävässään he joutuvat kunnallisen virkamiesroolin edustajana tuomaan esille rahoittajan roolin ja viime kädessä antamaan reunaehdot kulttuuritapahtumalle.

360 – astetta johtamistutkimuksen aineistolla on mahdollisesti vaikutusta haastateltavien itseanalyysiin tässä tutkimuksessa. Haastateltavat kertoivat saaneensa palautetta johtajana toimimisestaan alaisiltaan, esimieheltä ja yhteistyökumppaneilta. Johtamistehtävä saattoi olla heillä haastattelussa aktivoituneena mielessä tuoden pohdiskeltua näkemystä asioihin ja johtamistaitojen osaamisalueisiin

Kuntasektorin virkasuhde edellyttää lakien ja säädösten noudattamista. Haastateltujen organisaatiot ovat osa poliittista järjestelmää. Muodolliset menettelytavat asettavat kulttuurituottajille esimiehinä hallinnollisia rajoituksia. Nämä liittyvät esimerkiksi henkilöstön palkkaamiseen ja erottamiseen.

Julkisen sektorin on valmistauduttava edessä oleviin muutoksiin monin keinoin. Palvelutuotannon rakennemuutokset koskevat kaikkea kuntasektorin palveluja, joita tuotetaan kansalaisten tarpeiden tyydyttämiseen. Tutkimuksessa tärkeäksi nähty esimiestoiminta edellyttää yhdenvertaista kohtelua ja oikeudenmukaisuutta muutosprosessien eteenpäin viennissä.

Asia-alueiden johtaminen

Asioiden johtamisessa tulkintani on, että kaikilla haastateltavilla on tehtäväalueella selviytymiseen tarvittava osaaminen. Perusosaaminen heille on syntynyt monipuolisen työkokemuksen ja/tai koulutuksen kautta. Osaamisen syvyyttä on vaikea arvioida. Pienessä organisaatiossa sisältöosaaminen on yksittäisillä henkilöillä. Henkilöiden vaihtuessa osa osaamisen syvätasosta katoaa ja uudella henkilöllä ei välttämättä ole saatavilla asiantuntevaa perehdyttäjää tehtävään. Pienen kuntasektorin kulttuuripalveluiden tuottaja kertoi saavansa tukea ja kannustusta tehtävässään, mutta ei tarvitsemaansa asiantietoa. Vaikutelmaksi syntyi, että kannustus voi osaltaan auttaa tehtävästä selviytymisestä ja tukea tehtävässä tarvittavaa johtajuutta.

Pienessä organisaatiossa kulttuuripalveluiden tuottaja on melko yksin asiantuntijuu- tensa kanssa. Mitä suuremmasta organisaatiosta oli kyse, sitä paremmin tukiraken- teita vaikutti johtamiseen olevan saatavilla. Isossa organisaatiossa asiantuntijatu- kea sekä erilaisia tukipalveluja on paremmin saatavilla. Tukea tehtäväalueista selviytymi- seen on saatavilla kaikilla. Tuen osaamistason arvioin vaihtelevan organisaation koosta johtuen hyvinkin erilaiseksi. Lakimiehen antama ohjaus on määrämuotoisem- paa kuin lähiesimiehen antama neuvo.

Asiajohtamisen alueelta nousi esiin tiedon johtaminen. Haastateltavien vastauksis- sa tiedon etsiminen, kokoaminen, tutkiminen ja edelleen jakaminen nousi johtamis- tehtävässä tärkeäksi osa-alueeksi. Esimiehen tulee tietää johdettaviensa työn sisäl-

löstä, taloudesta, työlainsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja organisaation strategiasta (Järvinen 2011, 142). Työpaikan kaiken toiminnan lähtökohtana tulee olla sen perustehtävä. Perustehtävä määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitää aikaansaada. (Järvinen 2006, 27.)

Kulttuurituottamisessa johtamiseen haasteiksi koettiin erilaisten verkostojen ja asiantuntijaryhmien toiminnan suuntaamisen suunniteltuun tavoitteeseen taloudellisesti tuottavasti. Taloudelliset resurssit ja kuntasektoreiden alueelliset painotukset kulttuurin tukemisessa asettavat tapahtumien tuottamiselle vuosittain jatkuvan arviointitilanteen. Tällöin kehittymistä ei aina voida suunnata pitkällä aikavälillä, mutta toisaalta jatkuva arviointi pitää kiinni kehittämisestä ja uudistumisesta.

Johtaminen liittyy kaikkeen organisaatioissa tapahtuvaan toimintaan. Organisaation toiminnan suunnittelu, toiminta ja työnjako eivät toteudu ilman johtamista. Tärkeänä johtamisosaamisen taitoina tulevat tutkimuksessa esille kehittämistaidot, ideointikyky, kyky omaksua organisaation arvot ja soveltaa niitä käytännössä sekä antaa ja vastaanottaa palautetta ja arvioida asioiden tilaa. Jokaiselle organisaatiolle on syntynyt oma kulttuurinsa, jolla tarkoitetaan niiden sisäistä elämää, joka ilmenee käyttäytymis-, toiminta- ja ajattelutapoina. Nämä ilmentyvät esimerkiksi päätöksentekotavoissa ja työntekijöiden palkitsemistavoissa. (Bengt 1999, 127.)

Henkilöjohtaminen

Ihmisten johtamiseen kaikilla haastatelluilla on syntynyt osaamista joko koulutuksen tai pitkän työelämäkokemuksen myötä. Johtamisen laatua on vaikea arvioida. Tuloksellinen talousjohtaminen ei välttämättä kerro laadukkaasta ihmisjohtamisesta. Haastateltavien itselleen esittämät kehittymistavoitteet pääsääntöisesti liittyvät heidän henkilökohtaisiin johtajaominaisuuksiinsa.

Esimiestaidoissa ihmisten johtaminen edellyttää kulttuurituottajalta ihmisten käyttäytymisen ymmärtämistä. Osaamistaidoissa tärkeänä nähtiin kyky asettua vastapuolen asemaan, saada luottamuksellinen ilmapiiri ja osapuolten kuuntelemisen taito. Haastateltavat joutuvat ansaitsemaan johtajuusroolin jokaisen ryhmän ja alaisen kanssa.

Tehtävässä tarvittava johtajuus ansaitaan teoilla, päätöksillä ja tarvittaessa välipäätöksillä.

Kulttuurituottajalla on esimiehenä ihmisiä johtaessaan johdettavanaan samanaikaisesti kaksi maailmaa, sisäinen ja ulkoinen. Hänen on pystyttävä toimimaan kahdella tasolla, kuuntelemaan ja näkemään sekä tunnistamaan vuorovaikutuksen herättämä käsitys asiasta. Neljä vastaajista toi kertomuksissaan esille näitä taitoja pitäen niitä ensiarvoisen tärkeinä.

Kaikki ryhmät pitävät sisällään kaksi erilaista puolta: työn maailman ja sisäisen maailman. Ryhmä on silloin työn maailmassa, kun se tekee tavoitteeksi asetettua työtä, joka on sen varsinainen tarkoitus organisaatiossa. Kun ryhmä tekee jotain muuta, se on siirtynyt pois perustehtävästä sisäiseen maailmaansa (Järvinen 2006, 51.)

Neuvottelutaidot erilaisten ryhmien kanssa toimiessa korostuvat. On osattava työskennellä monenlaisessa roolissa, jäsenenä ja ryhmän johtajana. Keskustelun eteenpäin vievänä johdattelijana ja erilaisten mielipiteiden tukijana. Mielessä tulee pitää, mitä varten kyseinen työryhmä on olemassa ja miksi asioita yhdessä tehdään. Mukava yhdessä oleminen ei välttämättä tuota konkreettisia tavoitteita.

Luottamus liittyy keskeisenä osana johtajuuteen. Johtajuuden ollessa vaakalaudalla alkavat uudet johtajakandidaatit nostaa päätään. Kulttuurituottajan ammatillinen johtajan rooli voi organisaatiossa toteutua vain tehtävän selkeällä määrittelyllä. Vastuut ja oikeudet tulee olla tiedossa tuottajalla itsellään, organisaatiolla sekä yhteistyökumppaneilla.

Johtamiseen kohdistuu aina merkittäviä paineita alaisten ja eri sidosryhmien taholta. Johtajaan tukeutumisen tarve saattaa lisääntyä esimerkiksi vaativan ja haastavan tilanteen synnyttämänä. Itsenäisyys, yksinäisyys ja erillisyys sisältyvät johtajana toimimisen tehtävään. Tietoisuus omasta ainutkertaisesta itsestä sen suhteesta ympäristöön tukevat esimiehenä omaa identiteettiä. Esimiehenä tehtävästä nousevien asioiden pohdinta ja harkinta edellyttävät kykyä olla itsenäinen ja erillinen suhteessa alaisiin ja tuottamisessa oleviin yhteistyötahoihin. On kyettävä olemaan erillinen ja tekemään ratkaisuja ja päätöksiä oman pohdinnan ja harkinnan perusteella. Esimie-

hen tulee suhtautua kriittisesti organisaatiosta nouseviin erilaisiin kehittämissuunnitelmiin ja menetelmiin, jotta niistä ei tulisi lisää hankaluuksia, vaan ne toisivat työhön helpotusta ja tehokkuutta. (Järvinen, 121.) Viime kädessä johtaja vastaa organisaationsa toiminnasta ja tuloksellisuudesta, ja erityisesti silloin johtaja on yksin, kun hän joutuu kertomaan todellisuuden ikävistä puolista, joita johdettavien on vaikea ymmärtää tai hyväksyä. (mt., 198–199.)

Johtajan itsensä ja alaisten työhyvinvoinnin kannalta tärkeä taito on tunnistaa omaa toimintaansa. Halu ymmärtää erilaisia näkökulmia. Kysyminen, asioiden tilan tarkentaminen ja kuuleminen ovat keskeiset vuorovaikutusosaamistaidot esimiehenä toimiessa. Nämä vaativat määrätietoista opettelemista ja oman toiminnan arviointia. Niissä oppiminen on elinikäinen haaste.

Työn ja yksityiselämän osa-alueiden tasapainottelu ei ole pelkästään arvokysymys, vaan se turvaa myös kulttuurijohtajan uudistumista vaativassa tehtävässä. Haastateltavat nostivat esille omissa kertomuksissaan tärkeäksi myös perheen tuen. Esimies on keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään ylläpitää ja luoda työmotivaatiota ja innostusta (mt.,145). Esimiehen jaksaminen on koko työyhteisön toiminnan kannalta merkittävä asia.

Palaute johtamisen välineenä on kasvun ja kehittymisen edellytys. Tässä tutkimuksessa palaute koettiin kahdensuuntaisena toimintana alaiselta esimiehelle ja päinvastoin. Palautteen saaminen johtamistyöstä on tärkeää arviointia, koska kiireisessä työtahdissa ei aina ole mahdollisuutta välittömästi ryhtyä arvioimaan tehtyä. On tärkeää muistaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään, hän siitä huolimatta tarvitsee vahvistukseksi esimiehensä palautteen. (Järvinen 2006, 113.)

Työryhmien johtaminen nousi tärkeäksi tehtäväalueeksi ihmisten johtamisen alueella. Ryhmiä johdettaessa ihmisten on tultava toimeen keskenään, osattava vaihtaa tietoa, sitouduttava tavoitteisiin ja ohjeisiin. Ryhmän johtajan tukiessa erilaisuutta ja yksilöllisyyttä tavoitteen edistämistä tukevalla tavalla, tavoitteeseen pääseminen on todennäköisempää. Esimiestyö on inhimilliseen vuorovaikutukseen nojaava ammatti. Tehtävänä tukea johdettavia ja saada heidän energiansa suunnattua tavoitteiden suuntaan. (mt., 139).

Tutkimustehtävän analyysia tehdessäni nousi mieleeni haastateltujen työidentiteetti, miten työ sitä heidän tehtäväalueillaan määrittelee ja minkälainen se on. Työidentiteetiksi syntyi vahva yksilöllisyys, joka tukee esimiesroolia. Uudessa tehtävässä tai työelämänuran alussa identiteetti ei välttämättä ole ehtinyt muotoutua. Esimiehen ammatillinen rooli muodostuu siitä, että organisaatiossa on julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet (mt.,140).

Toimenpide-ehdotukset

Miten tämä tutkimus voisi olla vaikuttamassa työelämässä ja koulutuksen kentällä? Kulttuurituottajan koulutusohjelmien sisältöjen johtamiskoulutusten teoriaosuuksiin voisi ottaa ryhmässätyöskentelyn oppimismenetelmät mukaan. Tämä edellyttäisi aivan erilaista pedagogiikkaa. Itsenäisen työskentelyn rinnalla voisi toimia opintojen alkuvaiheessa perustettu ryhmätyöskentelymenetelmällä oppiminen, jossa omaa itseä olisi mahdollista arvioida ja kehittää johtamisen näkökulmasta. Ryhmässätyöskentelyn taidot ja johtamisen taidot eivät synny sormia napsauttamalla, vaan ne edellyttävät tiedollista ja kokemuksellista oppimista ryhmässä, samalla syntyneiden ilmiöiden yhdessä tarkastelua.

Esimiestyötä työelämässä tukee säännöllisesti toteutettu johtamisen täydennyskoulutus. Esimiehenä kehittyminen ja kasvaminen edellyttävät jatkuvaa tehtävässä toimimisen arviointia ja oman esimiestyön kehittämistä.

Jatkotutkimuksen samalle ryhmälle voisi tehdä 2-3 vuoden päästä. Tutkimalla uudelleen heidän johtamistapaansa ja vertaamalla saatuja tuloksia keskenään. Tutkimuksella voisi selvittää, onko johtamisen osaamisalueiden painotuksissa tapahtunut oleellisia muutoksia ja mistä mahdolliset muutokset johtuvat.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti. Laadullinen tutkimus. 1993. Tampere. Vastapaino.

Obholzer , Anton & Roberts Vega Zagier, 2006, Tiedostamaton työssä Konflikti ja yhteistyö, Ryhmienvälisen suhteiden ylläpito, Metanoia Instituutti, käänntäjä Paula Holmländer)

Grahn, Maarit. & Häyrynen, Munut. Kulttuurituotanto. (toim.). 2009. Kehykset, käytäntö ja prosessit. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura

Halonen, Katri (toim.) 2010. Kulttuuri kokoa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Tuottaja2020 - Osaraportti 1. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.01.2012.

http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/Tuottaja2020_KulttuuriKokoa.pdf

Halonen, Katri, Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa, 2011, Väitös, Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. Viitattu 19.1.2012
<http://dissertations.jyu.fi/studeduc/9789513943202.pdf>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2004. Tutki ja Kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hyypä, Harri & Miettinen, Asko (toim.) 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti.

Aaltola Juhani. & Valli, Raine. 2. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Jauhiainen, Riitta & Eskola, Marjatta. 1994. Ryhmäilmiö. Helsinki. WSOY.

Johtamistaidon opisto. 360 astetta- Johtajuuden arvioinnit. Viitattu 4.5.2012.

<http://www.jto.fi/360-johtamisen-arviointi>

Juuti, Pauli. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. 2006. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Järvinen, Pekka. Onnistu esimiehenä. 2009. 8. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka, Esimiestyö ongelmatilanteissa. 2000. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2011. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kamensky, Mika, Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2008. Talentum. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino OY.

Karlöf, Bengt. Johtamisen käsitteet ja mallit. 1999. Toinen painos. Porvoo: WSOY.

Kiviniemi, Kari. Laadullinen tutkimus prosessina. J. Aaltola, R. Valli (toim.) PS-Kustannus Jyväskylä. Gummerus.

Kostamo, Eero. 2001. Huippustrategiat, mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Kukkasmäki, Timo 2004. Kulttuuritoiminnan käsikirja. Oy UNIpress Ab.

Kulttuuripolitiikan rahoitus ja ohjaus. Opetusministeriö. Minedu. Helsinki. Viitattu 8.2.2012. http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/rahoitus_ja_ohjaus/

Laki kunnallisesta viranhaltijasta. Finlex. Viitattu 4.5.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta, PARAS – laki L 155/2006. Viitattu

4.5.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070169>

Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Opinnäytetyöopas. Ammattikorkeakoulun perustutkinnot. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Piilinen, Iina- Maria Piilisen & Mäkelä Annika Mäkelän 2008. Kehittämishankeraportti, Mitä kulttuurituottajan tulee osata. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu. Viitattu 19.1.2012.

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19870/jamk_1234954780_1.pdf

Tuuli Julin, Marketta Karttunen, Tuula Lahtinen ja Riitta Mustajärvi 1998. Ryhmätyö r.y. Ryhmän voima ja viisaus, 40 vuotta ihmissuhdetaitojen opiskelua. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen kuntaliiton verkkopalvelut. Kunnan ja kaupungin johtajat. Kunnanjohtajien kehittäminen. Kuntajohtaminen 2012:Kunnat. Viitattu 25.3.2012 ja 4.5.2012.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/esimiesty%C3%B6/perustehtavat/Sivut/default.aspx>

Tuottaja2020. Kulttuuri katalysoi 2012 Helsinki. Metropolia. Viitattu

8.2.2012. http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/Tuottaja2020_0_Kult

Tuottajakoulutus Nyt ja Tulevaisuudessa seminaari. Helsinki.10.5.2011

Valtiontalouden tarkistetut kehykset vuosille 2012–2015 lokakuu lopullinen. Valtiovarainministeriö 2012. Viitattu 25.3.2012.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20111005Valtio/Valtiontalouden_tarkistetut_kehykset_vuosille_20122015_lokakuu_lopullinen_s.pdf

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostiviesti haastatelluille

Tutkimushaastattelu

HYVÄ KULTTUURITUURITUOTTAJA,

Opiskelen Jyväskylän Humakissa kulttuurituottajaksi. Tutkintovaatimukseen sisältyy alaan liittyvä tutkimustyö.

Tutkimuskohteenani on johtaminen, miten kulttuuritapahtumien syntymistä johdetaan kulttuurituottajan työssä? Tarkoitukseni on selvittää, millaista johtamisosaamista kulttuurituottaja työssään tarvitsee.

Tutkimusaineiston kokoon haastattelumenetelmällä. Haastattelu kestää noin tunnin.

Tutkimuksessa ei julkaista haastateltavien nimiä, eikä taustatietoja avata siten, että henkilöllisyys paljastuu.

Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimuksessa tavalla, jossa haastattelun antajaa ei voida tunnistaa. Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi, jonka yhteydessä henkilönimet muutetaan peitenimiksi. Äänitallenteet tuhoetaan, kun haastattelujen kirjaaminen on tarkistettu.

Haastatteluterveisin,

Marita Lehtinen

Kulttuurituottajaopiskelija

humak, Jyväskylä

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastateltavan taustatiedot:

1. Tehtävänimike
2. Asema: työntekijä, virkamies, palveluntuottaja
3. Työkokemus: kulttuurialan työtehtävissä
4. Johdettavien, alaisten määrä
5. Johdettavan kulttuuritoiminnan vuosibudjetti

Kysymykset:

Aloitus:

Luonnehdi yhdellä lauseella, millainen johtaja olet?

Taustaa

1. Millaisten työryhmien kanssa teet työtä ja mitä johdat?
2. Millaisia työtehtäviä sinulla on johdettavana tapahtumatuottamisessa vuositasolla?
3. Mistä pidät johtajana tapahtumatuottamisessa, mikä on hyvää?
4. Mistä et pidä johtajana tapahtumatuottamisessa, mikä on huonoa?

Asioiden johtaminen

1. Minkälaisia henkilökohtaisia taitoja ja/tai osaamista tarvitaan kulttuurituottajana asioiden johtamisessa?
2. Mitä osaamista tarvitaan päätöksenteon johtamisessa kulttuurituottajana?
3. Millaista osaamista kulttuurituottaja tarvitsee talouden johtamisessa?

4. Millaista osaamista kulttuurituottaja tarvitsee projektien johtamisessa?
5. Millaista osaamista tarvitaan kulttuurituottajana markkinoinnin johtamisessa?
6. Millaista osaamista tarvitaan kulttuurituottajana tiedottamisen johtamisessa?
7. Millaista osaamista tarvitaan kulttuurituottajana lainsäädännöllisten asioiden johtamisessa?
8. Miten jatkaisit lausetta? Asioiden johtamisessa kulttuurituottaja...

Ihmisten johtaminen

9. Millaiset henkilökohtaiset taidot kulttuurituottajana ihmisten johtamisessa korostuvat?
10. Millaisia henkilökohtaisia taitoja ongelma- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä ihmisten johtamisessa tarvitaan?
11. Millaiset henkilökohtaiset taidot työryhmien toiminnan johtamisessa korostuvat?
12. Millaisia palautteita käytät johtamistyössäsi?
13. Millaisia taitoja tarvitaan työryhmän ryhmädynaamisten asioiden johtamisessa? (Yksittäisen ihmisen asema, roolien muodostuminen jne.)
14. Millaisia johtamistaitoja eri taiteenalojen edustajien johtamisessa tarvitaan?
15. Miten jatkaisit lausetta? Ihmisten johtajana kulttuurituottaja...

Muuta

16. Arvioi kumpi on johtamisessa haastavampaa ihmisten vai asioiden johtaminen?
17. Millaisena koet kulttuurituottajan itsenäisyyden, erillisyyden ja yksinäisyyden?
18. Millaisia vaikutuksia omaan johtamiseesi on organisaatiollasi? Kerro tai kuvaile, miten se vaikuttaa johtamisessa.

19. Millaisia tukiverkostoja tarvitset ja käytät työssäsi?
20. Millaista tukea/apua saat johtamistyöhösi?
21. Mitä koulutusta sinulla on talouden, projektien, markkinoinnin, tiedottamisen, ja oikeudellisten asioiden johtamisalueisiin?
22. Mitä koulutusta sinulla on ihmisten johtamiseen?
23. Missä johtamisen alueissa tai toimintakohdissa haluat kehittyä lisää?
24. Miten näet kulttuurituottajan johtamistyön muuttuvan tulevaisuudessa (arvio 10 vuoden päähän)?
25. Millaisia johtamisen taitoja uskot kulttuurituottajan tarvitsevan tulevaisuudessa (arvio 10 vuoden päähän)?
26. Onko jotain muuta, mitä vielä haluat täsmentää vastauksissasi tai esimerkiksi täydentää kysymyssisältöön?

Kiitos haastattelusta!