



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

Hiljainen tieto

Osa kulttuurituottajan ammattitaitoa

Marika Stam

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2013

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Marika Stam	Sivumäärä 46 ja 12 liitesivua
Työn nimi Hiljainen tieto – Osa kulttuurituottajan ammattitaitoa	
Ohjaava opettaja Päivi Ruutiainen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon yksikkö / Katri Kaalikoski	
Tiivistelmä <p>Kulttuurituottajan työ on luonteeltaan prosessimaista työtä, johon liittyy toisiaan täydentävää tiedostettua osaamista ja näkymätöntä tietoa. Opinnäytetyö käsittelee kulttuurituottajan työn vaikeasti kuvattavaa hiljaista tietoa, jota kutsutaan myös kokemus- ja arkitiedoksi sen muodostumisen takia.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus on nostaa esiin kulttuurituottajan hiljainen tieto, keinoja sen havaitsemiseen, tunnistamiseen ja nimeämiseen sekä esittää hiljaisen tiedon hyödyntämistapoja kulttuurituotannon kehittämiseksi. Opinnäytetyön tilaajan Humanistisen ammattikorkeakoulun näkökulmasta esitetään keinoja liittää hiljainen tieto osaksi Kulttuurituottaja (AMK) -koulutusta. Kehittämistyössä kartoitettiin miten kulttuurituottajan koulutus on palvellut työelämän ammattitaidon osaamisvaatimuksia ja mitä lisäkoulutustarpeita tuottajilla on toimiakseen kulttuurituotannon tehtävissä.</p> <p>Aineistot on kerätty teemahaastatteluilta, dokumenttianalyysillä ja aivoriihimenetelmällä. Haastateltaviksi valittiin eri kulttuurialoilla ja työyhteisöissä toimivia kulttuurituottaja (AMK) -tutkinnon suorittaneita tuottajia. Aivoriiheen valittiin kulttuurituottajaopiskelijoita ja dokumenttianalyysissä hyödynnettiin kulttuurituottajan opiskelijahakuihin liittyvää aineistoa ja opetussuunnitelmia.</p> <p>Hiljaisen tiedon olemassa olo on tunnustettu kulttuurituotannossa, mutta ongelmana on havaita, nimetä ja välittää sanatonta tietoa. Keinoja tiedon esiin nostamiseksi on kuvata tuotantoprosessi yksityiskohteisesti, kuvata tuottajan työvuosi toiminnallisena kalenterina, käsikirjoittaa tuotantosuunnitelmat, panostaa raportointiin ja tiedon dokumentointiin, sitouttaa työyhteisö hiljaisen tiedon tunnistamiseen, syventää työelämän ja opetuksen suhdetta sekä uudistaa työelämäyhteistyötä sekä kulttuurialan mentori-toimintaa. Kulttuurituottajien lisäkoulutusta tulisi päivittää työelämälle sopivilla opetusmuodoilla. Työn johtamiseen, perehdytykseen ja työaikaresurssien määrittämiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän.</p>	
Asiasanat Kulttuurituottaja, hiljainen tieto, oppiminen, tiedon siirtäminen, johtaminen, SECI-malli.	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art

ABSTRACT

Author Marika Stam	Number of Pages 46 + 12 supplement
Title Tacit knowledge – A part of the professional skills of Cultural Manager	
Supervisor(s) Päivi Ruutiainen	
Subscriber and/or Mentor University of Apply Sciences Humak, Cultural Managemet / Katri Kaalikoski	
Abstract <p>The Cultural Manager is process-oriented by the nature of the work, which involves complementary aware of the knowledge, competence and invisible information. This thesis deals with the Tacit Knowledge Cultural Manager. It is also called as experience of the working and every-day knowledge.</p> <p>Purpose of this thesis is to make visibly the tacit knowledge of Cultural Manager. This thesis present ways of detection, identification and naming, as well as to the tacit knowledge of recovery for the development of cultural management. Thesis subscriber's, University of Apply Sciences Humak, point of view is to suggest ways to connect the Tacit Knowledge into a training of Cultural Manager. The development project surveyed how education could serve the working life skills and requirements and what additional training needs does Cultural Managers have for the function of cultural production tasks.</p> <p>The data was collected by theme-interviewing, analyzing documents of cultural management and brainstorming method. Interviewers were selected from different cultural fields, and work organizations active in the Cultural Manager (Bachelor) degree producers. For brainstorming session students were students of Cultural Management. Documentary analysis was used in a cultural producer student queries related material and curricula.</p> <p>The existence of tacit knowledge has been recognized as Cultural Management, but the problem is to detect, identify and transfer non-verbal information. Ways to increase the knowledge among production process is to described it in details, describe the producer's year of work as detailed as possible, write down production plans, to emphasize reporting and data documentation, commit the working environment to identify tacit knowledge, to deepen the relationship between education and the world of work, as well as renew cooperation with workplace and cultural mentoring. Cultural Managers additional training should be updated to the world of work with suitable forms of education. Management, orientation, and working to determine the resources should be invested in more.</p>	
Keywords Culture management, tacic knowledge, learning, transferring information, leadership, SECI-model.	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Kehittämistyön tausta	6
2 KULTTUURITUOTTAJAKOULUTUS SUOMESSA	8
2.1 Kulttuurituottaja (AMK)	10
3 HILJAINEN TIETO	11
3.1 SECI-malli	14
3.2 Oppiminen ja osaaminen	17
3.3 Tiedon välittäminen ja johtaminen	18
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	19
4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	21
4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	22
4.3 Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä	25
4.4 Aivoriihiyöskentely tutkimusmentelmänä	26
5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
5.1 Kulttuurituottajan hiljainen tieto	28
5.2 Ammattitaidon osaaamisalueet	30
5.3 Keinoja todentaa hiljainen tieto	31
5.4 Hiljaisen tiedon jakaminen	33
5.5 Työyhteisö hiljaisen tiedon hyödyntäjänä	34
6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	37
6.1 Koulutus ja hiljainen tieto	37
6.2 Jatko- ja lisäkoulutustarpeet	39
6.3 Keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi ja välittämiseen	40
7 LOPUKSI	42
LÄHTEET	45
LIITTEET	47
Taulukko 1. Ammattikorkeakoulujen kulttuurituotannon hakijamäärät vuosina 2011–2013.	
Liite 2. Teemahaastattelun runko.	
Liite 3. Kulttuurituottajan osaamisalueet ja ammattikorkeakoulujen opetussisällöt.	
Liite 4. Kulttuurituottajan ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen	
Taulukko 5. Hiljainen tieto kulttuurituottajien työyhteisöissä.	

1 JOHDANTO

Kulttuurituottajan työ on luonteeltaan projektimaista. Tuotanto alkaa jostain ja päättyy johonkin. Tuotantoprosessi sisältää erilaisia kuvattavissa ja dokumentoitavissa olevia työvaiheita, joita on esitelty monissa oppaissa ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä. Tuotantoprosesseissa on kuitenkin paljon sanatonta, vaikeasti kuvattavaa, kokemuksellista ja näkymätöntä tietoa, josta ei saada kiinni. Tätä kokemuksellista tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi.

Opinnäytetyöni tavoite on nostaa esiin kulttuurituotannon tuotantoprosessiin liittyvä hiljainen tieto eli käytännön arkitieto ja näppituntuma. Selvitän opinnäytetyössäni mitä on kulttuurituottajan hiljainen tieto, miten se tunnistetaan ja miten kulttuurituottaja kuvaavat hiljaista tietoa. Selvitän miten hiljainen tieto ilmenee kulttuurituottajan työssä ja miten tieto vaikuttaa yksilön, työyhteisön ja tuotantoprosessin toimintaan. Kartoitan keinoja, joilla hiljaista tietoa voidaan tunnistaa ja nimetä sekä hyödyntää kulttuurituotannon kehittämisessä.

Työni tilaajan Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon yksikön näkökulmasta selvitän miten hiljainen tieto voidaan liittää osaksi kulttuurituottajan koulutusta ja millaista lisäkoulutusta kulttuurituottajat kokevat tarvitsevat ydinosaamisensa lisäksi. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää kulttuurituotannon koulutusala ja tuottaa työelämää ja koulutusten suunnittelua hyödyntävää tietoa. Kehittämistoiminnalla pyrin tuottamaan uudenlaista ja tulevaisuutta ennakoivaa tietoa. (Toikko, Rantanen 2009, 155–157.) Kulttuurituotannon ala on kehittyvä ja muuttuva ala, joten on tärkeää selvittää alaan liittyviä ilmoita ja niiden hyödyntämistä kulttuurituottajan ammattitaidon kehittämisessä.

Hiljainen tieto on arkitietoa, joka muodostuu kokemuksen myötä. Kulttuurituottajan koulutus antaa tuottajalle ydinosaamisen, mutta ammattitaito kehittyy työkokemuksen kautta ja vertaisryhmiltä oppimisen kautta. Näitä ovat esimerkiksi alalla pitkään toimineet tuottajat. Kulttuurituotannon ja ammatin kehittämiseksi kokemustiedon jakaminen on tärkeää. Tuottajilla on käytössään keinoja ja ymmärrystä työn sisältöjen, toimintatapojen sekä tuottajan osaamiseen ilmentämiseen, mutta ne pitää sanallistaa ja dokumentoida. Kehittämistyössäni kuvaan

käytännön esimerkein tilanteita, tapoja ja välineitä siirtää kokemuksen kautta omaksuttua näppituntumaa ja käytännön pikkutietoa toimijalta toiselle. Kaikkea hiljaista tietoa ei kannata kuitenkaan välittää. Tietoa tulee oppia arviomaan sen sisällön, ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden mukaan.

1.1 Kehittämistyön tausta

Hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä puhutaan niin eläköitymisen, perehdytyksen, epätyypillisten työsuhteiden ja projektimuotoisten tehtävien yhteydessä. Näihin liittyvät työyhteisöjen riskien hallitseminen, taloudellisten ja toiminnallisten resurssien turvaaminen sekä kokemustiedon katoamisen estäminen. Työelämän rakenteelliset muutokset ja suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ovat herättäneet työyhteisöt miettimään miten yhteisön tietopääomaa voidaan taltioida tietokadon ehkäisemiseksi.

Opinnäytetyötä tehdessäni keskustelin hiljaisesta tiedosta niin kulttuurituottajien, kuin muiden alojen ammattilaisten kanssa. Aineiston keräsin kulttuurituottaja (AMK) -tutkinnon suorittaneiden teemahaastatteluilla ja aivoriimimenetelmällä opiskelijaryhmältä henkilökohtaisen kokemustiedon kartoittamiseksi. Mielenkiintoisista on ollut huomata, että jokainen on kuullut hiljaisesta tiedosta, mutta sen kuvaaminen ja jäsentäminen sanoiksi on vaikeaa. Koska hiljainen tieto täydentää ydinosaamista, koetaan sen nimeäminen tärkeäksi osaksi työn kehittämistä ja ammattitaitoa. Hiljaisen tiedon olemassa olo on siis tunnustettu, mutta sen tunnistaminen ja kuvaaminen sekä välittäminen ovat työyhteisöjen akuutteja ongelmia.

Hiljainen tieto löytyy ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö- ja artikkelitietokanta Theseuksesta nimikeviittauksena yli 3900 ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä ja hakiessa aihetta lisäviittauksella sosiaali- tai terveys tulee hakuosumia yli 2000. Kulttuurin lisäviittaus antaa hakutuloksesi yli 1500 osumaa, joista osa liittyy kuitenkin esimerkiksi tekniikan tai sosiaali- ja terveysalan töihin. Kulttuurituotanto ja hiljainen tieto antavat hakuosuman 40 työhön. Monissa edellä mainituista opinnäytetöissä hiljaista tietoa käsitellään osana työtehtävän ja projektin tekemistä, yrityskulttuuriin tai johtamiseen liittyvänä tekijänä tai hiljaisen tiedon vaikuttavuutta palvelutuottamiseen. Hiljainen tieto -otsikkotasolla ei ole vielä

esillä kulttuurituotannon opinnäytetöissä. Hiljaisen tiedon roolista kulttuurituottajan työssä ollaan onneksi tekemässä opinnäytetöitä.

Hiljaisen tiedon ilmentäminen, dokumentointi ja hyödyntäminen ovat tärkeitä työyhteisön riskien hallinnalle. Jakamaton tieto katoaa henkilövaihdosten yhteydessä. Kulttuurituotannossa tuotantoprosessin päättyminen voi johtaa tiedon katoamiseen, ellei sitä ole dokumentoitu. Tuotannon kannalta tallentamaton tieto on sekä taloudellinen että toiminnallinen ongelma. Yhteisön jäsenten henkilökohtainen hiljainen tieto tulisi liittää osaksi yhteisön yhteistä tietämystä, jos yksilön tiedosta on hyötyä yhteisölle ja toimija suostuu välittämään tietoaan. Hiljaiseen tiedon välittäminen on yksilön henkilökohtainen päätös ja siihen voi vaikuttaa oman aseman tai ammattitiedon turvaaminen esimerkiksi kilpailussa työpaikoista. Sanattoman tiedon tunnistaminen ja jakaminen ovat kuitenkin tärkeitä työyhteisön ja yksittäisten toimijoiden kehittymiselle ja toistuvien tuotantoprosessin suorittamiseksi, mutta tiedon jakamisen esteet ja riskit tulee tunnistaa.

Mielenkiintoni hiljaisen tiedon ilmentämiseen ja huomioimiseen osana koulutusta liittyvät nykyiseen työhöni opiskelijavalinnan koordinaattorina ja aiempaan työhöni kulttuurituotannon koulutussuunnittelijana. Näiden tehtävien puitteissa mietin niin koulutuksen sisällöllisiä elementtejä, koulutuksen hyötyjä opiskelijalle kuin lisä- ja jatkokoulutustuotteita osana opiskelijarekrytointiprosessia. Olen myös kiinnostunut hiljaisesta tiedosta myös henkilökohtaisesti osana ammattitaidon kehittymistä ja omaksutun kokemustiedon välittämistä.

Kulttuurituotannon kehittymistä olen seurannut työssäni Humakissa vuodesta 1998 lähtien. Olen suorittanut työn ohessa Kulttuurituottaja (AMK) -tutkinnon kulttuuripalvelujen koulutusohjelmassa ja jatkanut edelleen Kulttuurituottaja (YAMK) -opintoihin, joiden myötä olen tutustunut kulttuurituotannon opetussisältöihin. Näen hiljaisen tiedon merkittäväksi kulttuurituottajien ammattikunnan yhteen liittäväksi tiedoksi ja ammattiosaamisen tukipilariksi. Hiljainen tieto on mielestäni sellaista kokemustietoa, jota pitää pystyä tunnistamaan ja välittämään kulttuurituottajien osaamisen kehittämisessä sekä tiedostaa tietoon liittyvät ulottuvuudet.

Kehittämistehtävän arvopohjaksi nostan kulttuurituottajan työn laadullisuuden ja työssä jaksamisen tukemisen. Arvopohjassa kunnioitetaan ammatin harjoittamista erilaisissa ympäristöissä niin, että työn tekemiseen oleva tieto on tuottajan saatavilla. Se on dokumentoitu ja käytettävissä niin arkityöhön kuin ammattitaidon kehittämiseen. Arkityössä voi olla eri taustavaikuttajia, kuten laki, politiikka tai talous. Kulttuurituottajan työssä tulee kuitenkin säilyä työn laatu, yhteisöllisyys, kulttuurituottajan ydinosaaminen ja kulttuurituotannon päätehtävän kunnioitus. Kehittämistehtävän tarkoitus on luoda lisäarvoa ja arvostusta kulttuurituottajan koulutukselle, ammattitaidolle ja työn sisällöille.

2. KULTTUURITUOTTAJAKOULUTUS SUOMESSA

Hiljaisen tiedon kuvaaminen kulttuurituottajan työssä on vielä alussa, mutta samalla on hyvä huomioida, että alan koulutuskin on vielä varsin nuorta ja koulutuksen nykytilaa leimaavat muutokset. Määrällisesti kulttuurituottajan koulutus on pieni osa Suomen ammattikorkeakoulujen opetustarjonnasta. Vaikkakin kulttuurin roolilla on suuri merkitys yhteiskunnan rakentajana ja yhteiskunnan toiminnan ennakoijana (Björqvist, Halonen & Hero & Iso-Aho & Teye & Uotila 2012, 29). Kevään 2013 yhteishaussa ammattikorkeakoulujen 20 000 opiskelupaikkaa haki 76 000 hakijaa (Taulukko 1). Kulttuuriala oli keväällä 2013 Opetushallituksen (2013) tiedotteen mukaan valtakunnallisesti koulutusaloista vetovoimaisin, mitattaessa ammattikorkeakoulujen aloituspaikkoja suhteessa ensisijaisten hakijoiden määrään. (Opetushallitus 2013) Tästä päätellen voidaan todeta, että kulttuurialan koulutukseen hakevat ovat alasuuntautuneita ja tietävät oman urasuuntansa.

Nuorten kulttuurituottaja (AMK) koulutuksen aloituspaikat jakautuvat Pulpetti-tietokannasta ja aloituspaikkatilastosta poimimieni tietojen mukaan alun perin kuudelle ammattikorkeakoululle ja tulevaisuudessa tulkinnasta riippuen kolmesta neljälle ammattikorkeakoululle.

AMK / Kulttuurituotannon ko	2010	2011	2012	2013	2014 kev. **
Arcada	0	0	0	10	10
Humanistinen ammattikorkeakoulu, Humak *	76	76	76	46	46
Metropolia Ammattikorkeakoulu	15	15	15	19	32
Mikkelin ammattikorkeakoulu	35	35	35		0
Seinäjoen ammattikorkeakoulu	35	35	35	35	0
Yrkeshögskolan Novia	16	16	12	0	0

* Humakissa nuorten koulutus jakautuu usealle opetuskampukselle.
 ** Lähde: mukaillen OPHn aloituspaikkojen tarkistusraportti 15.10.2013, kooste: Stam. (OPH 2013)

Kulttuurituotannon koulutus on kokenut siis muutoksia koulutusten lakkauttamisina ja ammattitaitoisia tuottajia koulutetaan enää harvoissa ammattikorkeakouluissa. Koulutuksen järjestäjiin on tullut muutoksia ammattikorkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen myötä. Mikkelin ammattikorkeakoulu lakkauttaa kulttuurituottajakoulutuksen. Viimeiset opiskelijat valittiin sinne vuonna 2012 (Virkkunen 2013, 11.) Ruotsinkielisen koulutus on siirtynyt Yrkeshögskolan Noviasta Arcadaan. Seinäjoen ammattikorkeakoulu ei ota enää vuodesta 2014 lähtien uusia kulttuurituottaja opiskelijoita, vaan koulutus on siirretty kulttuuri- ja muotoilupalvelun koulutuksen yhteyteen. (seamk.fi 2013)

Katri Halonen kertoi luennollaan, että kulttuurituottajan koulutuksen taustalla on opistoasteen koulutus. Ammatillinen kulttuurisihteerikoulutus alkoi alan vakanssien perustamisen myötä 1970-luvulla. Suomen kulttuurisihteerit ry perustettiin 1975. (Halonen 2013) Kulttuurituottajan ammatillinen koulutus on kehittynyt jatkeeksi 1990-luvun lopulla päättyneelle opistotasoille kulttuurisihteerikoulutukselle. Humakissa AMK-tasoinen koulutus alkoi syksyllä 1998 ja vuonna 1999 koulutus aloitettiin myös Stadiassa (nykyinen Metropolia), Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ja Yrkeshögskolan Sydvästissä (sitemmin Novia). Noviasta koulutus on siirtynyt vuonna 2013 Arcadaan. (Björqvist ym. 2012, 30.) Mikkelin ammattikorkeakoulussa kulttuuripalvelujen koulutus aloitti vuonna 2001.

Koulutuksen laajuus on kasvanut kulttuuripalvelujen koulutusohjelman aikaisesta 140 opintoviikosta (210 opintopistettä) kulttuurituotannon koulutusohjelmassa 240 opintoviikon laajuiseksi. Kulttuurituottaja (AMK) -nimike tuli käyttöön vuonna 2003 (Virkkunen 2013, 14.) Nykyisin myös yliopistot tarjoavat arts managemt ja

tuottajakoulutusta. Kulttuurituotannon tutkinnon lisäksi on mahdollista suorittaa täydennyskoulutusta, valmennusohjelmia tai päiväkursseina. (Björkqvist ym. 2012, 30–31.) Eri koulutukset toimivat keskenään niin kilpailijoina, kuin lisäkoulutus- ja kehitymisväylinä kulttuurituottajille.

2.1 Kulttuurituottaja (AMK)

Luennollaan Katri Halonen (2013) määritteli tuottajan toimivan taiteen, julkisen sektorin ja taloudellisen toimintaympäristön leikkauskohdissa. Tuottajalla voi olla eri rooleja tai painotuksia. Halosen mukaan tuottajatyypit jakautuvat näkökulmiensa, toimintatapojensa ja toiminnan painotustensa mukaan mediaattoreiksi (asiakaslähtöisyys- rajaton tuotannon kentän eetos), taiteilijan assistenteiksi (rajaton tuotannon kentän eetos-taiteilijälähtöisyys), indietuottajiksi (taiteilijälähtöisyys-massatuotannon kentän eetos), tuotantoassistentteiksi (massatuotannon kentän eetos-asiakaslähtöisyys) ja kaksoisagenteiksi (massatuotannon kentän eetos-asiakaslähtöisyys) (Halonen 2013.).

Kulttuurituottajalla on suuri rooli kulttuurin tulevaisuusajattelun kehittäjänä. Muiden innostaminen ja motivointi ovat entistä enemmän tuottajien tulevaisuuden työtehtäviä. Koulutuksen osalta tulevaisuusorientoitunut ajattelu, menetelmäosaaminen, soveltamistaidot ja kokeileminen sekä ennakoiminen tulevat entistä tärkeämmiksi. (Björkqvist ym. 2012, 43.) Erilaisia menetelmätaitoja ja ennakointikykyä sekä innostavuutta tarvitaan muun muassa yhteistyössä eri tuotantotahojen kanssa. Tulevaisuusajattelu liittyy niin yhteiskunnan kuin kulttuurituotannon kehittämiseen. (Björkqvist ym. 2012, 29.) Tuottaja2020 – kirjassa kulttuurituottajan, Cultural manager, käsite on kuvattu laajaksi ja ammatin identiteetti on jatkuvassa kehityksessä. Kulttuurituottajan tulevaisuuden rooli nähdään välittäjänä ja näin ollen vuorovaikutustaitojen osaamista ei voi aliarvioida. Tuottajan tulevaisuudenkuvassa painottuvat kulttuuritoiminnan ja toimijoiden yhteen liittäminen ja kulttuurin mahdollistajan rooli, verkostojen luomis- ja hyödyntämiskyvyt, tiimitaidot, toimialoja ylittävät verkostot ja kulttuurialojen sisällönhallitseminen. (Björkqvist ym. 2012, 37.) Tulevaisuusajatteluun liittyy kuitenkin myös nykytila-analyysi ja tuottajan työn sekä osaamisen tarkastelu. Ovatko tuottajien tiedot ja taidot sellaisia, että niillä on mahdollisuus toimia muuttuvassa yhteis-

kunnassa ja mitä kehittymistarpeita tuottajilla on arkityönsä tekemiseen tulevaisuudessa.

3 HILJAINEN TIETO

Käytän opinnäytetyössäni teoriapohjana hiljaista tietoa. Käytän teoriaa tehdäkseni näkyväksi kulttuurituottajan osaamista, tiedon välittymistä ja ammattiosaamisen välittämiseen liittyviä keinoja. Kokemukseni mukaan kulttuurituottajan työssä tieto koostuu koulutuksessa saadusta ydiosaamisesta, työskentelyä tukevista metataidoista ja kokemuksen kautta kertyneestä hiljaisesta tiedosta. Kokemustiedon katoaminen ja nimeämättömyys ovat toiminnallisia ongelmia. Välittymätön tieto vaikuttaa negatiivisesti työtehtävien suorittamiseen, kehittämiseen ja työssä jaksamiseen. Välittynyt tieto taas tukee oppimista ja työn uudistumista sekä henkilökohtaista kehittymistä ja saa aikaan tuloksellista sekä tarkoituksenmukaista toimintaa. Kulttuurituottajan työssä hiljainen tieto esiintyy kaiken toiminnan taustalla ja sitoutuu tiiviisti tuotantoprosessin eri vaiheisiin, joten on hyödyllistä käsitellä aihetta pohtiessa tapoja kehittää kulttuuriala. Tiedon näkyväksi tekeminen on tärkeää, koska tuotantoprosessi koostuu perustoimintojen lisäksi valtavasta määrästä tuottajan päässä olevista pikkutiedosta.

Hiljainen tieto on läsnä arkielämässä, kotona ja työssä. Ammattitaito perustuu hiljaisen tiedon laajaan pohjaan. Sitä kautta pystyy reagoimaan eri vaiheisiin työssä ja myös ongelmiin oikealla tavalla. Työn hiljainen tieto tiedostetaan, mutta sen identifioiminen ja tunnistaminen ovat vaikeaa. (Virtainlahti 2009, 41.) Työkokemukseen perustuva osaaminen ilmenee kokonaisvaltaisena osaamisena, ammattitietona ja -taitoina, työyhteisötietoutena ja arviointitaitoina. Ammatillinen identiteetti rakentuu työkokemukselle ja käytännön oppimiskyvylle. Koska hiljainen tieto ja myös ammatti-identiteetti kehittyvät työuran edetessä kehittyvät tästä myös uhka ammattiosaamisen säilymiselle suurten ikäluokkien lähtiessä eläkkeelle. Suomessa väestö ikääntyy nopeimmin Euroopassa ja samalla työpaikoilta katoaa paljon hiljaista tietoa, joka vaikuttaa myös ammatti-identiteetin ja ammattien kehittymiseen sekä muotoutumiseen. (Virtainlahti 2009, 61.) Työ-

yhteisöjen haaste on todentaa yhteisön tietoa, mutta myös arvioida sen käytettävyyttä. Kaikki tieto ei kehitä toimintaa. Tiedon tulisi olla toimintaa uudistavaa, eikä este kehitykselle.

Tutkija Michael Polanyi totesi kirjassaan ”The Tacit Dimension” 1960-luvulla kaikille itsestään selvän, mutta usein unohtuvan tosiasian, että ”voimme tietää enemmän kuin pystymme kertomaan”. On vaikeaa selittää mistä voi tietää mitä edes tietää tai mitä käytännössä tarkoittaa, että tiedämme enemmän kuin pystymme sanoin kuvaamaan. Polanyin mukaan tiedon ymmärtämiseen ja havainnointiin on olemassa niin yleisiä kuin teknisiä tapoja. (Polanyi 1966, 4-5.) Polanyi oli esittänyt hiljainen tieto -käsitteen, tacit knowledge, ja idean tiedon ilmenemisestä hiljaisena jo aiemmassa kirjassa ”Personal Knowledge”, mutta vasta seuraavassa julkaisussaan Polanyi avasi käsitettä syvällisemmin (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 34). Polanyin ajatukset hiljaisesta tiedosta kulminoituvat oikeastaan siihen, että voidaan vastata miten ja minkä toimintaperiaatteiden tai keinojen kautta ihmiset toimivat (Toom ym. 2008, 278). Polanyin hiljaisen tiedon käsitteestä voidaan johtaa kaksi ulottuvuutta, jotka ovat työn tarkkailu ja sen analysointi jälkikäteen. Polanyin mallista on tunnistettavissa kaksi kohdetta käsittelevä tiedonmuotoa: hiljainen tieto, tacit knowledge, ja sitä toiminnallisempi ulottuvuus, hiljainen osaamisen eli tacit knowing. Näiden välillä on vahva tilannesidonnaisuus. (Toom ym. 2008, 278.) Kulttuurituottajan työhön voidaan liittää nämä kumpikin ulottavuutta. Prosessit sisältävät sekä kohde että toimintatietoa, jotka toimivat rinnakkain tietoisien teoretiedon kanssa. Ihmisellä on sisäisiä ja tiedostamatta toimintaa ohjaavia keinoja saavuttaa toiminnallisesti päämääränsä. Kehittämistyön välineeksi toimintaa ohjaava tieto tulee vasta kun se on kuvattu ja välitetty muille.

Polanyin esittämä hiljainen tieto oli formuloimaton, määrittelemätöntä tietoa. Hiljainen tieto on toimintavarmuutta, intuitiota, tuntumatietoa, vaistonvaraista toimintaa, näppituntumalla toimimista, käytännön osaamista ja kätevyyttä. Tutkijat Nonaka ja Takeuchi erottivat hiljaisesta tiedosta 1) kognitiivisen ulottuvuuden, jolla viitataan mentaalisiin malleihin uskomuksiin, toimintatapoihin ja käsitteisiin itsestä, 2) teknisen ulottuvuuden, joka tarkoittaa automatisoituneita taitoja, kätevyyttä ja kätevyyttä. Hiljainen tieto on käytännön osaamista, jota omakсутaan jokapäiväisissä tilanteissa ja toiminnassa. Tieto ja tietämys ilmenevät

siten, että toiminta on sujuvaa ja toimija osaa tehdä työtään taitavasti. Sanattomasta ja toimintaan liittyvästä tiedosta on käytetty myös Schönin käyttämää termiä taitaminen, artistry. Ryle taas kutsui hiljaisen tiedon hallintaa knowing how viitaten valmiuteen tehdä jotain. Suomessa puhutaan know-howsta silloin kun viitataan toimintakykyyn ja taitoihin tehdä tiettyssä tilanteessa tiettyjä, oikeita asioita. (Virtainlahti 2009, 60.) Hiljaista tieto on siis ymmärrys miten asiat oikeasti tehdään.

Hiljaiseen tietoon liittyy oppiminen, jota tapahtuu yrityksen ja erehdyksen kautta. Oppiminen on tietojen ja taitojen lisäystä ja muuttamista. Kehittyminen tarkoittaa jatkuvaa ja pitkäaikaista muutosta, joka ilmenee oppimiskokemusten lopputuotteena. Henkilöstön kehittyminen voi liittyä niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Hiljainen tietokin kehittyy niin työyhteisössä kuin sen ulkopuolella. (Virtainlahti 2009, 66.) Hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää tiedon aktivoitumista toimintaan (Toom ym. 2008, 35). Kulttuurituotannon ongelma ei ole aktivoida tietoa osaksi toimintaa, koska työ on hyvin toiminnallista ja prosessimaisesti tuotettua. Työhön liittyy käsikirjoitusmaisuuksia ja tunnistettavissa olevat vaiheet, joihin tietoa voidaan sijoittaa. Ongelmana on mielestäni tunnistaa vaikuttava tieto, etsiä keinoja sen välittämiseen ja liittää se näkyvästi toimintoihin niin, että tieto pystyy mukana tuotannossa toimijoiden vaihtuessa.

Ulla Jäsken (2013) artikkelissa ”Mestari ja kisälli” Helsingin Sanomissa käsitellään Helena Lehkosen tutkimustietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä erityisesti eläköitymisen yhteydessä. Artikkeleihin oli haastateltu myös RAY:n henkilöstöjohtaja Marja-Riitta Lindeniä ja Kelan henkilöstöjohtaja Pasi Lankista. Kirjoituksessa kuvataan, että hiljaista tietoa tiedoksi, jonka kokemus tuo mukanaan, mutta sitä ei ole kirjattu mihinkään. Artikkelin mukaan työn voi oppia teknisesti, esimerkiksi lukemalla, mutta kokemuksellinen tiedon yhdistyminen teoriaan konkari-työntekijä -mallilla. Hiljaisessa tiedossa on kyse juuri kokemuksesta, joka on usein myös päätöksentekokyvyn taustalla. Kokemustietoa voidaan artikkelin mukaan välittää perehdytyksessä mestari-kisälli-mallilla tai mentoroimalla. Hiljaisessa tiedon muuttamisessa näkyväksi on usein ongelmana, että työntekijän työn on niin automatisoitunutta, että sitä ei osata enää edes eritellä. Myös osaamista on vaikea selittää toisella. Ihmiset tekevät työtään, mutta eivät osaa kertoa miten. (Jäske 2013)

Kaikkea hiljaista tietoa ei kannata siirtää, koska asenteet voivat vaikuttaa työskentelyyn ja henkilökemiaan liittyvät tiedot ovat henkilösidonnaisia. Hiljaista tietoa ei kannata myöskään yliarvostaa. Kaikkien ajaminen samaan muottiin ja aiemmin tehtyihin tapoihin voivat olla kehittymisen ja uudistumisen esteinä. (Jäske 2013) Kulttuurituotannossa työhön liittyy toimintoihin, tarpeisiin ja sisältöihin liittyviä muutoksia sekä teknilliset valmiudet kehittyvä, joten näiden tietojen suora siirtäminen vaikuttaa arviointia ja sisällöllistä päivitystä. Tuotannoissa on kuitenkin paljon pysyvää hiljaista tietoa ja arvopohjaa, jota voidaan välittää.

Hiljaisen tiedon hallinnassa on mielestäni kyse yhteisön tai yrityksen riskien hallinnasta ja resurssien säästämisestä. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, tunnustaminen ja tallentaminen ovat varautumista tulevaisuutta varten. Hiljaisen tiedon ja tietämyksen hallitsematon katoaminen voivat olla tuhoisia ja kuluttaa tarpeettomasti käytössä olevia resursseja. Käänteisesti ajatellen hiljaisen tiedon hyödyntäminen säästää resursseja ja kehittää toimintaa sekä edesauttaa uusien asioiden haltuunottoon ja aiemmin opitun päivittämiseen. Hiljaisen tiedon päälle voidaan rakentaa tulevaisuutta. Työelämä sisältää työohjeiden ja ohjeiden lisäksi paljon näkymätöntä taustatietoa, kokemuksellista tietoa toimia oikein. Vuodet työelämässä ovat havahduttaneet minut huomioimaan kokemuksen, takaraivossa olevan osaamisen ja intuition merkityksen. Olen monesti huomannut suorittavani jotakin tehtävää, joka on spontaanisti tullut mieleeni tai vain tuntunut oikealta ratkaisulta kyseisessä tilanteessa. Pääni on siis sisältänyt tietoa, joka ei lue missään, jota ei ole näkyvästi ohjeistettu ja jonka tuntuu vain tietävän. Näen hiljaisen tiedon merkittäväksi kulttuurituottajien ammattikunnan yhteen liittäväksi tiedoksi ja ammattiosaamisen tukipilariksi. Hiljainen tieto on mielestäni kokemustietoa, jota pitää pystyä tunnistamaan kulttuurituottajien jotta osaamista voidaan kehittää.

3.1 SECI-malli

Opinnäytetyöni tarkoitus on ilmentää miten kulttuurituottajan hiljainen tieto voidaan saattaa näkyväksi ja ymmärrettävään muotoon. Miten vaikka ”hankekieli”-termi voidaan välittää konkreettisesti toimijalta toiselle. Termi on abstraktinen, mutta sisällöllisesti merkittävä. Hankekielen ymmärrys edellyttää kokemuspe-

räistä oppimista, mutta se on välitettävissä tuoreelle hanketekstin laatijalle. Välittäminen edellyttää kuitenkin termin konkreettista ymmärtämistä ja kuvaamista kirjalliseen muotoon.

Välineenä hiljainen tietämyksen muuntamiseksi näkymättömästä näkyväksi, sanalliseksi ja edelleen välitettäväksi sovellan tutkijoiden Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kehittämää SECI-mallia. Alkujaan malli oli tiedon luomisen prosessimalli. Mallin idea on muuntaa vaiheittain piilossa oleva hiljainen tieto sanalliseen muotoon. Tämä edellyttää tiedon havaitsemista. Havaittu tieto liitetään aiempaan tietoon, josta se taas omaksumisen myötä muuttuu osaksi automaattista toimintaa. Tällöin tieto on muuttunut uudenlaiseksi hiljaiseksi tiedoksi. Olennaista on, että prosessin aikana hiljainen tieto löydetään, tunnistetaan ja ulkoistetaan henkilöltä toiselle. Tieto välitetään sanallisesti toiselle henkilölle ja lopulta tieto sisäistetään osaksi luonnollista toimintaa. (Virtainlahti 2009, 99, 101.)

SECI-mallia voidaan soveltaa esimerkiksi yksittäisten asioiden, kuten hankehankemuksen kirjoitussävy, kuvaamiseen. Hankkeita kirjoittava henkilö oppi työtä tehdessään hankekielen, mutta muille hankekieli on vierasta. Se pitää oppia. Oppia voi vain konkreettisia asioita. SECI-mallin hyöty on siinä, että kulttuurituottaja joutuu askel kerrallaan miettimään henkilökohtaista toimintaansa, kaivamaan mielestään toimintatapojaan ja niiden syy ja seuraussuhteita. Tiedon välittäminen, liittäminen aiempaan tietoon ja omaksuminen arkitoiminnoksi kehittää kulttuurituotannon työprosesseja. SECI-malli jäsentää kehittämisprosessin kulkua ja vaiheita.

Tiedon luominen organisaatiossa on jatkuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Organisaatio ei voi itse luoda tietoa, vaan yksilöiden henkilökohtainen tieto on organisaation tiedon taustalla. Tämä tieto tulee saada organisaation käyttöön. SECI-mallin vaiheet ovat merkityksellisiä hiljaisen tiedon / tietämyksen jakamisen kannalta. (Virtainlahti 2009, 99, 101.)

SECI-malli on tiedon spiraali - eli tiedon määrä - kasvaa sitä enemmän, kuinka monta kierrosta mallissa edetään (Virtainlahti 2009, 99, 101). Kerroksien eli prosessin läpimenojen aikana tieto uudistuu ja päivittyy. Alla olevassa kaa-

viokuvassa olen kuvannut vaiheiden sisällöt niin, että aluksi hiljainen tieto esiin-tyy sosialisoinnissa vielä sanattomana. Tieto on kuitenkin olemassa ja näkyy havainnoimalla, kuten mestari-kisälli -vuorovaikutuksessa mallista oppi-malla. Ulkoistaminen on vaihe, jossa hiljaista tietoa käsitteellisestään muille ymmärrettäväksi kieleksi. Yhdistämisen vaiheessa sanallinen tieto liitetään ai-empaan tietämykseen ja osaamiseen, jolloin tieto kehittyy ja saa uusia käsitteitä ja toimintamuotoja. Tämän jälkeen tieto sisäistyy ja muuntuu arkitiedoksi, toi-minnan taustalla vaikuttavaksi hiljaiseksi tiedoksi. Spiraalimaisuus prosessiin tulee siitä, että tietoon lisäytyy kerroksia aina sitä mukaan, kun prosessi vie-dään läpi.

SOSIALISAATIO >	ULKOISTAMINEN >	YHDISTÄMINEN >	SISÄISTÄMINEN >
hiljainen tieto jaetaan kokemusten, ajattelumu- mallien ja teknisten taitojen avulla asian- tuntijoiden kesken	hiljainen tieto muunne- taan näkyväksi vuoro- puhelun ja havainnoi- nin avulla	tieto muuttuu monimutkai- semmaksi näkyväksi tiedoksi	näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tietämykseksi oppimisprosessin kautta
tieto välitetään >< hiljaisesti toisille, mes- tari-kisälli	hiljainen tieto muuttuu sanoiksi, näkyviksi käsitteiksi, artikulointi	uutta näkyvää tietoa, laajoja käsitejärjestelmiä, toimintasääntöjä	uusien toimintamallien käyttöönotto
hiljaista tietoa luodaan jakamalla kokemuksia, ajattelumalleja, teknisiä tietoja	havainnointia ja vuoro- vaikutusta edistetään kielikuvilla, käsitteillä, malleilla, analogioilla	tietoa vaihdetaan, yhdis- tellään, lajitellaan, lisä- tään, luokitellaan	tietämys on dokumen- toitu
havainnointi, matkimi- nen > kokemuksen välittä- minen	osittain sisällöllisesti vielä puutteellista	tekeminen tuotetaan uutta tietoa	suullisesti jaettavat ajattelumallit

SECI-mallin sovellus prosessimaisena etenemis- ja vaihekaaviona purettuna prosessinkulku-
vaiheisiin (Virtainlahti 2009, 98.)

Organisaatiossa tiedon luominen on jatkuvaa vuorovaikutusta hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon välissä. SECI-mallissa on olennaista tekemällä oppiminen. Täl-
löin tieto sisäistetään. Hiljainen tieto sisältää mestari-kisälli -oppimismallin, jol-
loin välittyy kokemustietoa. (Virtainlahti 2009, 99, 101.) Puran SECI-mallia auki
vielä käytännölliseen ja toimintoja sisältävään muotoon. Työn käytännöt ja hil-
jainen tieto liittyvät sosialisoinnissa ja ulkoistamisen vaiheeseen, jolloin näkymä-
tön eli kokemus muuttuu tunnistamisen myötä sanalliseksi tiedoksi. Tiedon välit-
tyminen edellyttävät dialogia sosialisoinnissa ja ulkoistamisvaiheen välillä. Yhdis-
tämisen ja sisäistämisen vaiheeseen liittyy eksplisiittinen, tiedostettu ja muuhun
tietoon linkitettävissä oleva tieto sekä tekemällä oppiminen. Tieto on tällöin tun-

nistettu, nimettyä ja mahdollista liittää muuhun tietämykseen ennen kuin se taas muuttuu työtavoiksi eli käytännöiksi.

3.2 Oppiminen ja osaaminen

Käsittelen oppimista ja osaamista siksi, että oppiminen ja hiljainen tieto kulkevat käsikkäin ja johtavat osaamiseen. Oppimista ja osaamista sekä edelleen hiljais-ta tietoa voivat syntyä tiedostaen tai tiedostamatta. Hiljaista tietoa syntyy niin mieleen kuin ruumiiseen kun ihminen kokee, näkee, kuulee tai tekee jotain. (Moilanen & Tasala & Virtainlahti 2005, 29.) Kokemustietoa ja opittu tieto täy-dentävät toisiaan ja syventävät osaamista. Työtehtäviin tarvittavaa osaamista, automaattisesti osattavia kädentaitoja sekä näppituntumaa rakennetaan niin koulutuksella kuin tiedon syvennyttyä hiljaiseksi tiedoksi.

Osaaminen on tekemisen hallintaa, ei vain teoreettista tietämistä. Osaamista kehitetään jatkuvasti, sitä arvioidaan eri toimijoiden, kuten itse, esimies, asia-kas, työyhteisö tahoilta. Organisaation osaaminen kattaa koko toiminnan ja si-sältää se muodostuu yksilöiden osaamisesta. Yksilöiden osaaminen perustuu työskentelyn ydinosaamiseen ja ammattimaiseen toimintaan. Työelämässä tar-vitaan lisäksi liiketoiminta- ja organisaatio-osaamista, luovuutta, sosiaalisia tai-toja, jossa on paljon hiljaista tietoa. Lisäksi osaamiseen tarvitaan yksilöllisiä tai-toja ja ominaisuuksia, elämönhallintataitoja sekä tietoa työhön vaikuttavista la-eista ja säännöksistä. (Virtainlahti 2009, 26–28.) Organisaatioiden tiedostettua ja tiedostamatonta osaamista käytetään yhteisen tavoitteen toteuttamiseen. Toiminnan kehittämiseksi tulee tiedostamaton tieto olla kuinkin tunnistettu ja nimetty.

Taitoja kehitetään työtä tehdessä ja asioiden käytännön tekemisellä. Verkosto-jen kautta kartutetaan eri alojen osaamista ja opitaan toimimaan erilaisten ih-misten kanssa, joka mielestäni toiminnan kehittämiseksi on erittäin tärkeää. Osaaminen on tiiviissä liitoksessa kyvykkyyteen, asiantuntijuuteen, elämönhallintaan ja ammattitaitoon, edelleen jotka sisältävät hiljaistakin tietoa muun mu-assa arvoista, sosiaalisista taidoista, tunneälystä, motorisista taidoista, metatai-doista ja kompetensseista. Virtainlahti (2009) puhuu kirjassaan osaamisen kä-destä, jossa yksilön osaaminen koostuu asenteista ja tahdosta, taidoista, koke-

Hiljaista tietoa voidaan organisaatiossa jakaa erilaisin tavoin ja eri vaiheissa työuraa. Tiedon välittämistä tapahtuu niin yhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Tietoa välittyy rekrytoinnissa, työhön opastuksessa ja perehdytyksen, koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa sekä epävirallisimmissa kahvipöytäkeskusteluissa tai yhteistyötahojen välillä. Hiljaisen tiedon välittymistä tukevia toimintamuotoja ovat vuorovaikutustilanteet tiimien ja verkostojen välillä. Tai erilaiset työn toimintamallit, kuten mestari-oppipoika-mallin, seniori-juniorityöparin, mentorointi, ryhmätyöt reflektointi, kokemustenvaihto, työnkierto, sijaisuudet tai varahenkilönä toimimien. (Virtainlahti 2009, 118, 130.) Näkemykseni mukaan kulttuurituottajan työssä tietojärjestelmien hyödyntäminen johtamisessa voivat tarkoittaa sähköisiä varausjärjestelmiä, työaikaseurantaa tai budjetinhallintaa. Syvällinen kehittyminen, oppien sisäistys ja tiedon tiedostamattomaksi osaamiseksi muuttuminen tapahtuvat kuitenkin vasta käytännön työn myötä. Kokemuksen kerääminen ja työelämätaitojen päivittäminen kehittävät ammatillista osaamista.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyön lähtökohdat ovat autenttisessa, aidossa työelämässä, kumppanuudessa eri toimijoiden kesken, kokemuksellisen tiedon keräämisestä kulttuurialan toimijoilta (Ojasalo & Moilanen & Ritasalo 2009, 15). Kulttuurialaan kehittävän opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa hyötyä kulttuurituottajana toimiville, alan opiskelijalle ja koulutuspalvelun tuottajalle sekä oppia itsekin analysoimaan omaa työtäni uusista näkökulmista. Jotta sain perehdyttyä aitoon työelämän kokemustietoon, on aineisto kerätty kulttuurituottajilta. Aineisto ei ole laaja, mutta se antaa henkilökohtaisen ja yksilöstä lähtevän kuvan kulttuurituottajan hiljaisesta tiedosta ja sen käyttämisestä.

Kehittämistyössä voi olla useita lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä aiheesta ja kehitystavoitteesta riippuen. Lähestymistapa ei ole tarkoita vielä suoraan tutkimusmenetelmien valintaa, vaan menetelmiä mietin tavoitteeni pohjalta. (Ojasalo ym. 2009, 51.) Työtä aloittaessani pohdin näkökulmaa ja tavoitettani tutkimusaineiston sisällölle. Koska hiljainen tieto on kokemustietoa ja se on sekä henkilökohtaista että organisaatietietoa, valitsin laadullisen ja toimijaa se-

kä eri kulttuuritoimintaympäristöjä lähellä olevat tutkimusmenetelmät. Koin tärkeäksi saada kokemustietoon pohjautuvaa ja aihetta kuvaavaa tietoa, en niinkään määrällistä ja yleisellä tasolla olevaa aineistoa. Koska aihe liittyy myös koulutuksen kehittämiseen, oli luonnollista perehtyä opetussuunnitelmiin ja kulttuurituottajankoulutuksen sisältöihin. Käsittelen kulttuurituottajakoulutuksen taustoja, nykytilaa ja koulutuksen muodostumista sekä aineiston myötä muodostuvia tuottajan osaamistarpeita. Käytin aineiston hankintaan teemahaastatteluja, aivoriihiyöskentely ja dokumenttianalyysiä.

Kehittämistyön teen yhteistyössä alalla toimivien kulttuurituottajien kanssa, koska tuottajan työtä tekevillä on kokemustietoa arjen työstä. Työn tarkoitus on kartoittaa tuottajien näkökulmasta sitä, miten hiljainen tieto ilmenee työssä sekä kerätä tietoa tiedon hyödyntämisestä työyhteisössä. Kehittämistyö lopputuloksena esitän luovia kehittämistoimenpiteitä hiljaisen tiedon ja tietämyksen ympärille.

Jorma Kanasta mukaillen opinnäytetyöni eteni prosessina, joka alkoi aiheen valinnasta. Aiheen määrittelyprosessiin kului puoli vuotta. Edelleen etenin määrittelemään tutkimusongelmaani ja tutkimuskysymyksiä, jotka kirkastuivat työn edetessä. Ratkaisuvälineiksi ja tiedonkeruuseen valitsin haastattelut ja dokumenttianalyysin sekä yhteisölliset menetelmät. Analyysivaiheessa olen käynyt läpi keräämäni aineiston ja peilannut sitä teorioihin. Kehittämisen tuloksissa ja toimenpide-ehdotuksissani analysoin aineistoa suhteessa hiljaisen tiedon ilmentymiseen, koulutukseen ja kulttuurituotannon kehittämistarpeisiin. (Kananen 2012, 12–13.)

Opinnäytetyöni tietoperustan muodostavat hiljaiseen tietoon ja tietämykseen liittyvä aineisto, oppimiseen, johtamiseen sekä työelämän kehittämiseen liittyvä käsitteet. Sovellan tietoperustan ja aineiston välisessä arvioinnissa Ojasalon ja kumppaneiden mallien mukaan ”oivalluttaja-perinteistä mallia”, koska kerron teoriapohjaa ja tuloksia omina lukuinaan (Ojasalo ym. 2009, 35–36.) Opinnäytetyössä sovellan kvalitatiivista eli laadullinen lähestymistapa, koska kartoitan vastaako kulttuurituottajan koulutuksessa saatu osaaminen työn vaatimuksia (Eskola & Suoranta 1999, 69). Kartoitan kysymyksilläni miten kulttuurituottaja-

koulutuksen sisältö on tukenut kulttuurituottajana toimista ja mikä merkitys työssä saadun kokemustiedon välittämisellä on tuottajalta toiselle.

Eettisesti teen opinnäytetyöni niin, että kaikilla haastateltavilla on selkeä käsitys haastattelun aiheesta ja aineiston. Aineistoa käsitellään eettisesti oikein ja luotettavalla tavalla. Haastateltavien kanssa on sovittu myös tulosten julkistamisesta ja haastateltavien nimen käytöstä ja mahdollisuudesta tarkistaa omaan haastatteluunsa kohdistuvien lainauksien oikeellisuus. (Eskola ym. 1999, 56.)

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Hiljaisen tiedon hyödyntämisestä ja siitä sisällöllisestikin tiedetään vielä suhteellisen vähän, joten kehittämistehtävän tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Hiljainen tieto on vaikea hahmottaa ja siksi kehittämistyöni kannalta on tärkeää, että opin ymmärtämään ilmiötä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuukin tutkijoiden Trochim ja Donelly mukaan parhaiten ilmiöihin, josta ei ole tietoa, ilmiöstä halutaan syvällisempi näkemys tai ilmiöstä halutaan luoda kuvaus. (Kananen 2012, 29.)

Kehitystehtävä elää prosessin myötä ja aineistonkeruun edetessä (Kananen 2012, 30). Aineistoa kerätessäni huomasin, että kehittämistyön tarkoitusta joutui usein miettimään. Analysoin aineistoa jo sitä kerätessäni ja etsin löytyykö aineistosta yhdenmukaisia piirteitä tai painotuksia. Mietin tutkimuksen suuntaa ja aineen painotuksia työn edetessä. Totesin, että haastatteluaineistoa olisi voinut käyttää erilaisiinkin kehittämistarkoituksiin, koska siitä muodostui monitahoinen ja sisältörikas. Aineiston tulkinnassa pyrin vertailemaan eri vastuksia ja näkemään yhdenvertaisia ilmaisuja ja havaintoja, joista on kerätty kehittämissuhteet ja johtopäätökset. Aineiston tulkinnassa ja kulttuurituottajakielen ymmärtämisessä koin eduksi sen, että tunnen jossain määrin alan toimintaa ja on saanut vastaavan koulutuksen kuin haastateltavat. Meillä oli siis yhteinen kieli ja sanasto, joilla pysyimme käsittelemään kehitettävää aihetta.

4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Käytin teemahaastatteluja, jotka suoritin niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluilla. Haastateltaviksi valitsin viisi henkeä, jotka edustivat eri kulttuurialoja. Kaikki haastateltavat olivat koulutuksen kehittämisen näkökulman johdosta kulttuurituottaja (AMK) -tutkinnon suorittaneita. Tällöin pystyin peilaamaan kulttuurituottajan osaamista, tietoja ja taitoja sekä kehittymistarpeita suhteessa ammattikorkeakoulujen tarjoamiin kulttuurituottajaopintoihin. Haastateltaviksi valituilla on tutkinnon lisäksi työn kautta saavutettu tietopohja kulttuurituotannosta. Tunsin kaksi haastateltavistani ennakkoon ja muut löysin internetistä etsimällä teemaan sopivia henkilöitä. Kartoitin löytämistäni henkilöistä taustietoa yhteisiltä tutuilta, lehtori ja opiskelutoveri. Kaikki haastateltavat lähtivät innolla mukaan. He olivat kiinnostuneita hiljaisen tiedon aiheesta, että kokivat se työlleen tärkeäksi, mutta vähän hahmottomammaksi aiheeksi. Haastateltavilla oli havaittavissa uteliaisuutta aiheen käsittelyyn.

Kartoin eri kulttuurituotannon aloilla ja erilaisissa työyhteisöissä toimivien tuottajien kokemustietoa ja käsitystä hiljaisesta tiedosta. Keräsin aineistooni sisällöllistä arkitietoa kulttuurituottajan työstä ja osaamisvaatimuksista sekä tuotantoprosessin kulusta eri yhteisöissä. Hiljainen tiedon luonteen vuoksi olla, oli mielestäni luonnollista kerätä aineisto henkilökohtaisella haastattelulla.

Haastattelujen sukupuolijakauma oli satunnainen: neljä naista ja yksi mies. Haastateltavien työyhteisöt olivat teatteri, yritys, festivaaliorganisaatio, jossa on paljon vapaaehtoistyöntekijöitä ja kunta. Halusin kartoittaa eri työyhteisöissä ja puitteissa olevien tuottajien hiljaisen tiedon sisältöä ja piirteitä sekä kartoittaa vaikuttaako toimintaympäristö jotenkin tiedon ilmentämiseen, dokumentointiin sekä tiedon välittämiseen ja hyödyntämiseen.

Esitin haastattelupyynnön suullisesti Hytille ja Kiesilälle. Niirasen ja Kumpulaisen pyysin haastatteluun sähköpostilla. Hokkasen pyysi haastatteluun Kiesilä, koska he ovat työpari. Kerroin haastateltaville ennakkoon haastattelun teeman, aihe-alueen, haastattelun käyttötarkoituksen, haastattelun toteutustavan ja tieto- ja haastattelun kulusta. Pääosin haastattelu-aika oli helppoa. Suurimmat ongelmat tulivat tekniikan kanssa, kun AC:n kuva ääni ei toiminut. Tilanne kuitenkin

ratkesi käyttämällä puhelimen kaiutinta. Soitin itse haastateltaville tai menin tapaamaan heitä työpaikallaan.

Haastattelun kestoksi ilmoitin kaksi tuntia, joka sopi kaikille ja osoittautui tarkoitukseen sopivaksi ajaksi. Valvoin itse ajankulua. Kysymysteemat mietin mahtumaan kahteen tuntiin niin, että ensimmäinen 15 minuuttia varattiin paikallaolijoiden esittäytymiseen, haastattelun teeman esittelyyn ja haastattelun tarkoituksen kertaamiseen sekä haastateltavien perustietojen ja taustojen selvittämiseen puolistrukturoiduilla kysymyksillä. Loput reilu puolitoista tuntia oli varattu niin, että haastateltavat kertoivat aluksi koulutuksensa sisällöistä ja rakenteista sekä opinnoilla saamistaan osaamisaluista. Näille pohjatiedoille rakensin edelleen kysymykset hiljaisen tiedon ilmenemisestä kulttuurituottajan työssä, hiljaisen tiedon kehittymisestä, tarpeellisuudesta, hyödyntämisestä ja hiljaisen tiedon mahdollisuuksista kehittää ammattia ja osaamista. Ensimmäisessä haastattelussa Jukka "Hyde" Hytin kanssa myös testasin kysymyksiä ja sain häneltä palautetta onnistuneesta valmistautumisesta.

Haastattelun aikana voi nopeasti kerätä paljon aiheeseen liittyvää tietoa. Jälki työ vaatii aikaa ja lajittelua. Kenttämuistiinpanot eli tutkijat omat haastattelumuistiinpanot täydentävät tallennettua haastattelumateriaalia. (Anttila 2006, 196.) Tallensin haastattelut äänitallenteina kahdelle Walkmanille litterointia ja uusintakuuntelua varten. Kirjasin kenttämuistiinpanoja koko haastattelun ajan. Kirjasin myös havaintoja haastateltavan mietintätauoista ja aiheista, jotka aiheuttivat suurinta pohdintaa. Kirjasin haastattelun muistiinpanoja, jotta kykenin esittämään lisäkysymyksiä tai täsmentämään asioita sekä valvomaan haastattelun kulkua. Haastateltava sai halutessaan tehdä omat muistiinpanonsa tai esittää tarvittaessa kysymykseen toistopyyntöjä. Haastateltavista Hytti ja Kumpulainen pyysivät saada tarkistaa heidän haastattelustaan kehittämistehtävään kirjatut lainaukset ja lähetin heille aineistot tarkistettavikseen. Tulleet korjaukset tai täsmennykset huomioin kirjoitusvaiheessa.

Haastatteluilla oli alkuoletukseni mukaan mahdollista saada teeman liittyvä määritelty laadullinen ja arkityön kokemukseen perustuva aineisto. Valitsin haastattelumenetelmän, koska sillä saa sekä yksityiskohtaista tietoa että voi havainnoida haastateltavien eleitä ja ilmeitä sekä pohdiskeluun käytettyjä tauko-

ja. Koin parhaimmaksi haastattelutavaksi tilanteen, jossa olin samassa tilassa haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteessa haastatteli ja haastateltava pääsevät keskinäiseen vuorovaikutukseen ja voivat tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä ja vastauksia. Kuvallisella AC-yhteydellä tehty Niirasen ja puhelimes-
sa tehty Kumpulaisen haastattelu olivat vaikeampia tulkita aistivaraisesti. Erityisesti puhelimesta sain analysoitua vain ääneen liittyviä aistimuksia.

Teemahaastattelun tyyppiä valitsin tutkimusongelman lähtökohdista. Haastattelumuodon on hyvä lisäksi soveltaa sekä kysyjälle että vastaajalle ja minulle sekä aiheelleni sopi vuorovaikutuksellinen tilanne. (Eskola ym. 1999, 86–89.) Haastattelutyypeistä käytin puolistrukturoitua haastattelu, jossa en antanut vastaajalle valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa on määriteltävä ennakkoon haastattelun aihepiiri ja teemat, mutta päätin kysymysten esitysmuodon ja järjestyksen tilanteen mukaan. Kysyttävä asia säilyi haastattelusta toiseen samana, mutta varioin sanamuotoja ja kysymysten muotoilua. Minulla oli tukilista kysymyksistä ja aiheistä, jotta pysyisin asiassa. Tukilistalla tarkistin, että käsittelin kaikki teemaan kuuluvat asiat. Pyrin välttämään vastausten johdattelua, mutta joskus jouduin kaivamaan lisätietoa ja tarkennuksia sekä saamaan vastauksia lähemmäksi tutkimuskysymyksiäni.

Rakentaakseen teemahaastattelun rungon (Liite 2), haastattelijan tulee olla perehtynyt aiheeseen. Aiheesta on oltava esiyymmärrys, jotta haastatteli voi laatia rungon haastattelunsa etenemisestä ja käsiteltävistä aiheista sekä tavoitteistaan. (Eskola ym. 1999, 79.) Tutustui hiljaisen tiedon aiheeseen etukäteen niin teoriassa kuin pohtimalla omia kokemuksiani. Mietin myös miten kulttuurituottajan koulutuksessa on hiljaisen tiedon rooli. Mallinsin mielessäni kulttuurituottajan työprosessia ja mietin kohtia, joihin hiljainen tieto sisältyy. Arkityöni näkökulmasta pyrin myös asettamaan kysymyksiin koulutuksen kehittämistä ja lisäkoulutustarpeita kartoittavia kysymyksiä.

Haastatteluiden perusteella minulle jäi kuva, että teeman käsittely johti vastaajalle tilaisuuden kehittämään omia toimintamallejaan. Haastattelun päätin kysymyksen, jossa oliko aihe kiinnostava tai uusia näkökulmia avaava ja jokainen vas-

taajista totesi saaneensa haastattelusta uusia näkökulmia, työhajausta ja ajattelamisen aihetta.

4.3 Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä

Dokumenttianalyysillä saadaan yleensä ilmiöille taustatietoa ja lisänäkökulmia. Aineisto voi koostua ylöskirjoitetuista haastatteluista, verkkosivuista, muistioista, artikkeleista, raporteista tai mistä tahansa aiheelle lisäarvoa antavasta kirjallisesta materiaalista. Aineiston tulee olla herkkä asiayhteydelle ja sille ympäristölle, jossa kehittämisilmiö esiintyy. Aineistojen suhteen tulee olla kriittinen ja arvioivat. Paljosta aineistosta on valitsin sellaiset aineistot, jotka ovat tarpeellisia ja merkittäviä tutkimuksen ja kehittämistehtävän toteuttamiselle. (Ojasalo ym. 2009, 43, 121) Opinnäytetyössäni käytin arvioiden ja valikoiden itse tallentamiani ja koostamiani sekä valmiina olevia aineistoja. Aineistoni koostui haastatteluista, artikkeleista, opintoja kuvaavista aiheistoista ja verkkosivumateriaaleista. Käytin tiedon suodattamiseen ja analysoitiin myös omia kokemuksiani. Käytännössä poimin aineistosta olennaisen ja tärkeän tiedon merkitsemällä ne värikoodeilla dokumentteihin. Jaoin aineistoa hiljaisen tiedon, työyhteisö- ja yksilötiedontasojen, oppimisen, kehittämisen, koulutustarpeiden ja persoonallisuuteen tai luonteeseen liittyviin sisältöihin.

Dokumenttianalyysillä täydensin muita tiedonkeruujärjestelmiä eli haastatteluja ja aivoriihiaineistoa. Valmiit aineistot valikoituivat työn kehittämistehtävän kirjastuessa painottumaan ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmiin ja opiskelijavalintoihin liittyvään aineistoon sekä kulttuurituottaja blogeihin, joita käytin taustakuvaajan kulttuurituottajan ammattiin ja osaamiseen. Dokumenttianalyysissä erottuvat Ojasalon mukaan kaksi analyysitapaa, joista käytin kumpaakin tilanteen ja tarpeen mukaan eli sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja erittelyllä analysoidaan määrällisesti asiaa kuvaavia dokumentteja. Aineistoa analysoidessa käytetään loogista päättelyä ja tulkintaa, jolloin aineisto pilkotaan osiin, käsitellään käsitteellisesti ja edelleen kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2009, 122.) Esimerkkinä pilkkomisesta, käsittelystä ja kokoamisesta mainittakoon teemahaastattelut ja ammattikorkeakoulujen kulttuurituotannon koulutussisältöjen kuvaukset, jotka on kerätty, irrotettu eri sisällön kuvauksista ja yhteyksistä,

käsitelty sisältökuvauksia tulkiten ja edelleen koottu yhtenäiseksi ammattikorkeakoulukohtaiseksi kuvaukseksi. Ammatilliseen osaamiseen liittyviä haastattelutuloksia analysoin suhteessa koulutusten järjestäjien verkkosivulla kerrottuun aineistoon. Koulutusten sisältöjä ja tutkintorakennetta tarkastelin ammattikorkeakoulujen opinto-oppaista ja opetussuunnitelmista.

Dokumenttianalyysia voidaan suorittaa monin tavoin. Analysointiprosessin kulku etenee jossain määrin, kuten laadullisen analyysin prosessi ja noudatin dokumenttianalyysissäni Ojasalon esittämää prosessikaaviota. Keräsin ja valmistelin aineisto käsiteltävään muotoon litteroimalla tallenteet ja muistiinpanot, ryhmittelin ja tiivistin aineistoa ja analysoin niitä suhteessa teorioihin, tunnistin aineistosta toistuvia kaavoja ja vastuksia, tarkastelin kriittisesti aineisto ja pyrin löytämään niistä elementtejä, joka ovat persoonaan eikä osaamiseen tai hiljaiseen tietoon liittyviä asioita. Lopuksi tein aineistosta johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym. 2009, 123.)

Dokumenttianalyttisena tiedonkeruumenetelmänä hyödynsin omasta työstäni opiskelijavalinnan koordinaattorina käytettävissä olevaa taustamateriaalia. Hyödynsin tilastoaineistoa, jota keräsin opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoimasta Kota Extranet -tietojärjestelmä, entinen AMKOTA (minedu.fi 2013). Tilastotiedoista laadin taustamateriaaliksi koosteen kulttuurituotannon aloituspaikkamäärän kehitymisestä.

4.4 Aivoriihityöskentely tutkimusmenetelmänä

Haastatteluaineistoa täydentämiseksi ja vertailuaineiston saamiseksi keräsin hiljaisesta tiedosta aineistoa myös ryhmätehtävänä. Yhteisöllisesti toteutettu aivoriihin järjestyi opinnäytetyöni ohjaajan ehdotuksesta, koska hän ohjaa kulttuurituotannon aikuisryhmää Kauniaisissa. Ikähaitariltaan ryhmä oli noin 20 - 50 -vuotiaita. Opiskelijat suorittivat ensimmäistä vuottaan kulttuurituottaja (AMK) -opintoja. Vaikka opinnot ovat kesken, katsoin kuitenkin, että heillä olisi tuore käsitys kulttuurituottajan osaamisaluista orientoivien opintojensa ja hakuprosessiin liittyneen etukäteistehtävän johdosta.

Aikuisryhmän käyttö soveltui työhöni, koska puolet ryhmän reilusta 20 opiskelijasta oli alalla toimivia tai kulttuurituotannon periaatteet tuntevia henkilöitä. Oletin ryhmällä olevan käsitystä osaamisesta ja tiedon välittämisestä. Ryhmä kykenikin peilaamaan kokemuksia suhteessa tulevaisuusorientoituun ajatteluun hiljaisen tiedon mieltämisessä osana työtä. Ryhmätehtävällä halusin ja sain aikaan vuorovaikutteista toimintaa ja keskustelua. Ryhmä innostui alun perin aiheena käsitellystä hiljaisesta tiedosta, mutta vastauksissaan käsitteli yleisemmin myös osaamisesta, työn kehittämistä ja kehittymistarpeita sekä tuottajan työssä ilmenneitä ongelmakohtia. Monien omakohtainen työelämäkokemus toi aiheen käsittelyyn henkilökohtaisuutta.

Pidin ensin ryhmälle puolen tunnin esityksen hiljaisesta tiedosta. Opiskelijoista valittiin neljä ryhmän vetäjää, joilla oli taustansa johdosta eniten tai tuorein kokemusta kulttuurituottajan työstä. Heidän saivat valita vaihtoehdoista oman kysymyksensä. Kysymykset olivat 1) mitä on kulttuurituottajan hiljainen tieto, 2) miten kulttuurituottajan hiljainen tieto saadaan näkyväksi, käyttöön ja siirretty edelleen, 3) hiljainen tiedon merkitys kulttuurituottajan työyhteisössä, 4) johtajuus, työssä jaksaminen, perehdytys, 5) kulttuurituottajan identiteetti (ei valittu). Opiskelijat jakautuivat itseään eniten kiinnostavaan ryhmään. Minulle oli ilmoitettu, että käytössäni olisi kaksi tuntia ja olin varautunut siihen. Paikan päällä käytettävää aikaa olikin 1,5 tuntia, joten aivoriihen aikaa jäi 20 minuuttiin. Kiersin ryhmässä ja seurasin aivoriihien etenemistä kirjatun niistä myös kenttämistiinpanoja sekä vastasin täsmentäviin kysymyksiin. Tämän jälkeen ryhmät saivat noin 5 minuuttia aikaa kertoa tuloksensa, jotka he olivat kirjanneet flappaperille tai kirjoittivat taululle. Kuvasin kännykkäkameralla taulukirjoitukset ja keräsin flapit. Kirjoitin tekstit puhtaaksi koneelle. Tehtävien purkuvaiheessa heräsi vielä aihetta koskevaa keskustelua, mutta sille en voinut antaa aikaa kuin muutaman minuutin.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hiljaisen tiedon olemassa olo on tunnustettu kulttuurituotannossa, mutta ongelmana on havaita ja todentaa sanatonta tietoa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, taltiointi ja hyödyntäminen ovat osa työyhteisön toimintaa. Hiljainen tieto muuttuu tiedoksi ja kehittämisen keinoksi, kun tieto tunnistetaan ja muotoillaan sanoiksi. Kuvaan tuloksissa kulttuurituottajan hiljaista tietoa ja keinoja sen tunnistamiseen sekä hyödyntämistä työssä, kulttuurituottajan ammattitaidon ja alan kehittämisessä.

Kulttuurituottajat tietävät, että työssä on sekä tiedostettua, että hiljaista tietoa ja osaamista. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ei ole ollut osa koulutusta, kuten ydinosaaminen. Näkymättömän tiedon vaikutus ja merkitys opitaan työtä tehdessä sekä toisia tarkkaillaessa. Ojasaloa mukaillen tuottajan tulee tunnistaa ne osa-alueet, jotka ovat tuloksen kannalta tärkeitä. Tämän lisäksi osaamisen ja tiedon alueista on tunnistettava ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen sekä toimivat laatutekijöinä. Tiedosta tulee tunnistaa myös jaettavaksi kelpaava ja ajankohtainen tieto. Tuottajat ovat tiedostaneet, että hiljainen tieto vaikuttaa työn tulokseen, työvaiheiden suorittamiseen, tehokkuuteen, taloudellisuuteen, työtapojen kehittämiseen ja työn laatuun.

5.1 Kulttuurituottajan hiljainen tieto

Erotan kulttuurituottajan osaamisesta aineiston perusteella kaksi tiedon ilmenemisen tasoa, jotka ovat 1) tiedostetut ja nimetyt teoreettiset taidot sekä 2) toiminnan toteuttamiseen liittyvä tieto eli näppituntuma, intuitio, aavistus, tilannekohtainen käytös- ja viestintätapamuutos, tilannetaju, pelisilmä tai kyky ”hais-taa” mitä pitäisi tehdä. Tasot toimivat vuorovaikutteisesti. Hiljainen tieto on ydinosaamisen toteuttamiseen vaikuttavaa kokemuksellista käytännön tietoa. Ydinosaaminen määrittää mitä teoriassa pitäisi tehdä tai mitä on opetettu tekemään. Hiljaisella tiedolla vastataan kysymyksiin miten jokin asia oikeasti tehdään. Hiljaisessa tiedossa on teoriainsakin mukaisesti kyse tekemiseen ja toiminnallisuuden liittyvästä osaamisesta, johon liittyy kokemus- ja arkitieto jo koetusta tai havaitusta toiminnasta.

Hiljainen tieto on kokemuksen tuottamaa erikoistietoa vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista sekä ymmärrys siitä, että koskaan ei pidä olettaa mitään, vaan kertoa. Kokemuksen tuoma oppi on olennaisen ja työhön vaikuttavan toiminnan hengen, kuten apurahahakemuksen tekemisen tai sen mitä käytännössä tarkoitetaan hankekielellä.

Hiljainen tieto kulttuurituottajan työssä on ”käytännön pieniä seikkoja, joita ei välttämättä voi oppia tai kukaan ei ymmärrä kertoa”. Hiljainen tieto on ”käytännöteitä, joka liittyy suurempaan kokonaisuuteen, josta ei aina puhuta ääneen”. Hiljainen tieto tulee näkyväksi, kun rupeaa tekemään vastuualueensa osaluoteita. Asioiden pitää purkamiseksi atomeiksi, jotta ei unohda mitään. Hiljaista tietoa ovat pienien asioiden muistaminen, kuten kertoa työharjoittelijaa ottaamaan mukaan kynän ja paperia, koska niitä ei välttämättä ole valmiiksi tarjolla.

Kulttuurituottajalle olennaista hiljaista tietoa on verkosto-osaaminen ja yhteistyökumppanien tuntemus. Tuottajan hiljaista tietoa on tietää kuka tietää, kuka osaa, kuka on paras jossain tai keneltä voi pyytää apua. Tuottajan tulee kanssakäymisellä oppia havaitsemaan osaamista ja yhteistyöhön soveltuvia tahoja, joilta voi kysyä apua tai neuvoja. Joskus tuottajalle annetaan yhteyshenkilö, mutta kokemuksesta tietää, että yhteisössä on vielä sopivampi toimija. Tuottajalla tulee olla kanttia mennä sinne, mistä on eniten hyötyä. Varpaille ei kuitenkaan kannata hyppiä, tulee olla tilannetajua suhteessa muihin toimijoihin. Jotta saadut tiedot eivät jää kiireessä vain tuottajan päähän, tulee ne dokumentoida.

Kulttuurituottajan hiljainen tieto toimii ammattitaidon kehittäjänä vaikuttaen työssä jaksamiseen, ammatillisen identiteetin kehittymiseen ja alan sisällölliseen kehittämiseen. Hiljainen koetaan tietoa laajemmaksi kokonaisuudeksi, se liittyy tuottajan kokemukseen, ammattitaitoon, tuottajaa ympäröivän maailman ymmärtämiseen, vuorovaikutukseen, tuottajan perustietojen hallintaan ja työtehtävien kokonaisuuden sekä tehtävien suorittamisen ymmärtämiseen eli prosessitaitoihin. Jotta voidaan kehittää ja kehittyä, tulee ymmärtää puitteet ja lähtötilanne, joista kehittämistyö ponnistaa. Tuottajan ammattitaidon kannalta hiljaista tietoa on ymmärrys tuotantovastuusta eli siitä, että ”tuotanto ei saa kaatua” tai ”puhelinta ei ole varaa laittaa kiinni” edes työpainoksen katoamisen, kuten sairastuminen yhteydessä. Tuottajan hiljainen tieto liittyy niin osaamiseen kuin

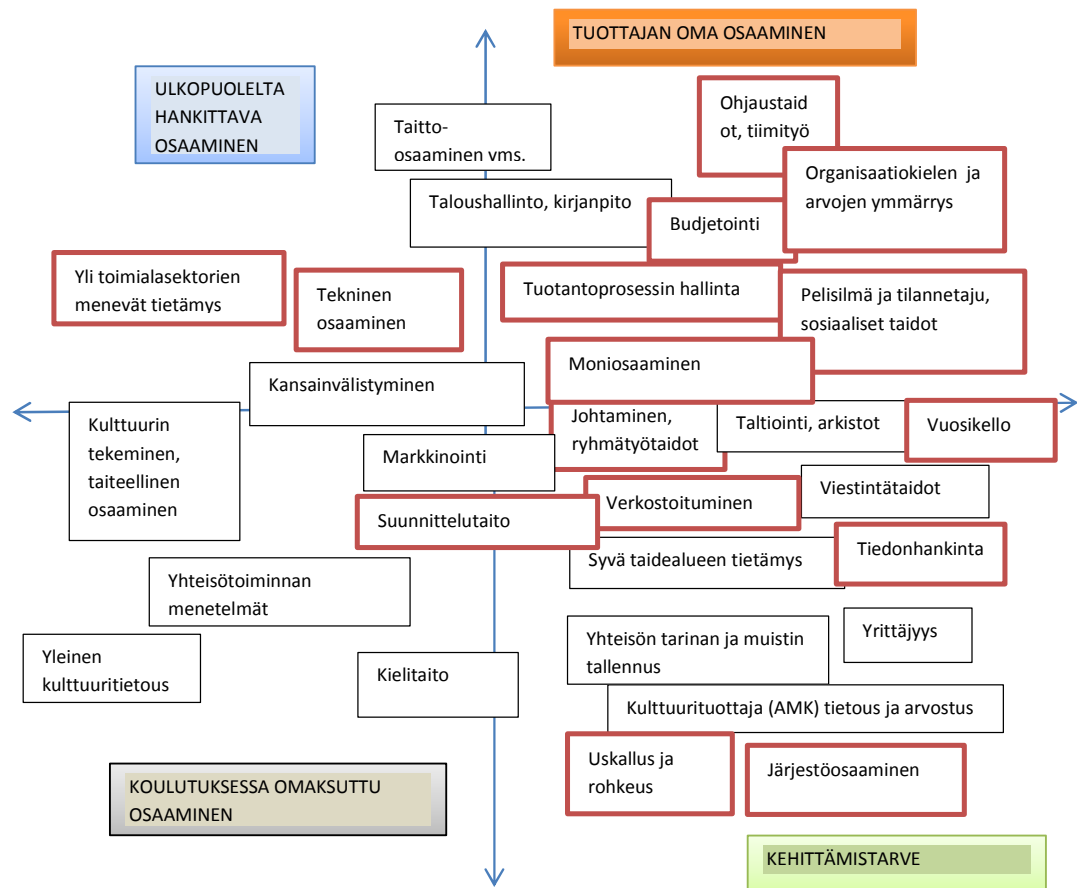
persoonaan, koska työtä tehdään tekijän näköisesti. Omaa työtä, osaamista ja tehtäviä arvostetaan. Ammatista ollaan, vaikka alan yleinen tunnettuus kaipaa kehittämistä.

5.2 Ammattitaidon osaamisalueet

Olen koonnut haastattelujen pohjalta liitteessä esitetään taulukkoon eri kulttuurialojen toimialoilla toimivien kulttuurituottajan hiljaista tietoa ja kehittämistarpeita sekä ammattitaidon osaamisalueita (Taulukko 5) Toimialoissa on paljon yhtäläisiä piirteitä, kuten itsenäisyys, aikataulut, säädökset ja vastuullisuus sekä tuotantoprosessi. Eroja syntyy taustayhteisön toimintakulttuurin ja noudatettavien säännösten sekä lakien myötä. Myös työyhteisöjen koko, toiminnan toistuvuus, suora henkilökohtainen tulosvastuu ja johtaminen vaikuttavat kulttuurituottajan työhön. Yhteisöjen välillä on eroja toimintaympäristössä ja yhteistyökumppaneissa sekä tarvittavissa vuorovaikutustaidoissa. Tuottajan toimintatavat ja osaaminen ovat liitoksissa koulutuksen, mutta myös tuottajan persoonallisiin ominaisuuksiin ja luonteeseen. Ne vaikuttavat työn tuloksiin ja työssä onnistumiseen sekä yhteistyöverkostossa työskentelyyn. Persoonaa ja voi vaikuttaa toimintaympäristön valintaan, kuten yrittäjäyys.

Laadin kulttuurituottajien mainitsemasta hiljaisesta tiedosta kaavion, jossa punaisella värillä on kuvattu, joiden kohdalla hiljaista tietoa mainittiin erityisesti ja tulkitsemanni osaamis- tai kehittymistarpeet. Näitä ovat tuottajan oma osaaminen (tehdään itse), koulutuksessa saatu osaaminen (olemassa oleva perustaito), ulkopuolta hankittava osaaminen (osaamista muualla) ja todettu kehittämistarve, jolle tuottajan pitäisi saada lisäkoulutusta tai osaamista. Näihin liittyvä hiljainen tieto on budjetoinnissa anottava raja ja todellinen budjetti (pienempi), organisaation ymmärrys (arvot, missio jne.), toimialan ylittävä tieto (ymmärrys lainalaisuuksista muilla aloilla, toimintakulttuureissa), tekninen osaaminen (tietämys saliaänistä tms.), tuotantoprosessi (toiminnoittain paljon hiljaista tietoa), pelisilmä ja sosiaaliset taidot (havaittua ja persoonaan liittyvää), moniosaaminen (yleissivistys, tiedon hankinnan ennakkointia), johtaminen (ilmapiiri, tunnelma, ryhmädynamiikka), vuosikello (miten tehdään mitäkin, kuka tietää ja osaa), verkostoituminen (vuorovaikutustaidot, sopeutumiskyky, erilaisuuden ymmärrys),

suunnittelutaito (intuitio, ennakointi, aistiminen), järjestöosaaminen (toimintaympäristön henki, arvot) ja uskallus ja rohkeus (kokemuksen kautta saavutettu kyky toimia, voi olla persoonallistakin).



Kulttuurituottajan osaamiskaavio. Hiljaisten tiedon vaikuttavuuskohdat ja kehittämis- sekä osaamisalueet kulttuurituottajan työssä. (Stam 2013)

5.3 Keinoja todentaa hiljainen tieto

Kulttuurituotannossa on moni keinoja saattaa tietoa näkyväksi. Keinojen käyttäminen vaihtelee yhteisöittäin. Tiedon näkyväksi saattamiskeinoja ovat raportointi ja dokumentointi, vuorovaikutuksellinen keskustelu, tuotantoprosessien yksityiskohtainen kuvaaminen, toimintakalenterin ylläpitäminen, työllistat, toimin-

tasuunnitelmat ja niiden päivitys, työyhteisön kiinnittäminen tiedon todentamiseen ja yhteisölliset toimintatavat.

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, tunnistaminen ja välittäminen vaativat sopimuksia ja toimintaperiaatteita sekä tekemistä, kuten suunnitelmien kirjoittaminen. Yhteisön toiminnalla tulee olla pelisäännöt ja käytänteet, joita noudatetaan. Arkistointi, raporttien muoto, toimintasuunnitelmien yhteinen työstäminen, tekniset tiedon tallennuspaikat, prosessin arviointi ja palaute ovat keinoja tunnistaa tietoa ja dokumentoida se osaksi työyhteisön osaamista. Havaitut kehittämiskohteet eivät saa jäädä tuottajan omaan päähän, vaikka esimerkiksi epäonnistumisista voi olla vaikea puhua.

Keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ovat hyvä tuotantoprosessin tuntemus ja toimintojen jäsentäminen sekä perehdyttäminen, joka on keino välittää yhteisön hiljaista tietoa ja toimintakulttuuria, mutta se vaatii taitoa ja päivitettyjä perehdytysmateriaaleja. Keinot välittää tietoa ovat yksinkertaisesti vain tapoja kuvata prosessin osat ja niiden työvaiheet sanallisesti. Hiljainen tieto mielletään vaikeaksi asiaksi, mutta käytännössä sen tunnistaminen vaatii vain aikaa ja kykyä havainnoida ympärillä ja omassa toiminnassa olevia asioita.

Suuri organisaatio sisältää paljon tietoa, josta olennainen jakautuu muutamalle hengelle, mutta tieto on tarpeellinen tuhansille. Provinssirockissa hiljaista tietoa tallennetaan järjestelmällisesti erilaisilla tavoilla: tietokannat, pilvipalvelin ja tuotantokansion tulosteet, yhdistyksen johdon määräyksestä ja Massa-hankkeen myötä. Hiljaisen tiedon esilletuominen on järjestelmällistä kehitystyötä yhteisen hyvän eteen. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi ja välitettäväksi toisille helpottaa omaa ja muiden työtä. Dokumentoitu tieto auttaa alaisten ohjaamisessa ja työtehtävien tarkoituksenmukaisessa hoitamisessa sekä auttaa muistamaan asioita.

Luumäellä kulttuurituotantoa kehitetään ”Käskassara” -kuntatoimintamallilla. Malli on monialainen ja -ammattillinen. Mallissa päävastuu on kunnalla, joka ostaa kulttuuritoimenpalvelut ja koordinoinnin palveluntuottajalta. Lisäksi mallissa toimivat paikalliset yhdistykset ja yritykset. Toimijatahoista on koottu tiedonkultusta vastaava yhteistyöelin. Mallissa painotetaan yhteistyön merkitystä ja eri

tahojen toisilleen antamaa lisäarvoa. Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu perustuvat epävirallisen muotoiseen tapaamiseen ja suunnitteluun, johon jokainen antaa panosta mahdollisuuksien ja osaamisensa mukaisesti, mutta tässäkin toiminnassa on vastavuoroisuuden näkökulma. Verkosto toimii vapaaehtoisesti, joka on toiminnalle ehdoton edellytys. Verkosto edellyttää luottamusta ja myös ystävyyttä, joka edesauttaa rehellisen palautteen ja tiedonvälityksen antamisessa. Johtopäätökseni ”Käskassarasta” on, että keino välittää hiljaista tietoa on kokoontua yhteen. Toiminta taas juontaa yhteisestä tarpeesta ja tarpeesta välittää osaamista puolin ja toisin sekä tehdä yhteistoimintaa alan kehittämiseksi. Tilaisuudessa välitetään toimintaperinnettä ja tapoja, joista keskustelemalla keskenään voidaan löytää uusia toimintatapoja ja kehittää kulttuuritoimintaa. Tapaamiset siis käytännössä soveltavat erilaisia ideointimenetelmiä, kuten aivo-riihitoimintaa. Jokainen toimija tuo omia ideoita ja taustakokemuksia. Verkostotapaamiset ovat tärkeitä alan kehittämistilaisuuksia. Kouluttamalla ideointimenetelmiä ja tuomalla esiin niiden hyötyjä ja käyttökelpoisuutta tapaamisessa voidaan aidosti kouluttajan näkökulmasta vaikuttaa kulttuurialan kehittämiseen.

Kulttuurisektori kehittyy vain puhumalla asioista avoimesti. Yhteiseksi hyväksi asiat tehdään vuorovaikutuksella ja toimimalla työrukkasmaisesti alan toimijoiden kesken. Yhteisöllisyys, kollegatapaamiset, sosiaalisen median viestintäympäristöt, seminaarit ja alumni-tapaamiset ovat ratkaisuja alan ammattilaisten kohtaamiselle ja tiedon keräämiselle sekä välittämislle. Työhön liittyvää yhteydenpitoa ja kaveriporukalla yhdessä toimimista on alan jo nyt. Valtakunnallinen kanssakäyminen laajentaisi paikallisten tai taidealakohtaisten tapaamisten tiedonvälitystehtävää.

5.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Tuottajat ovat valmiita jakamaan tietojaan, ellei kyse ole liikesalaisuudesta. Tiedonjako usein vain edellyttää tiedon tarvitsijan toimintaa eli tiedon erityisesti organisaatioissa tässä on tiedon katvealue tiedon siirrossa. Kysyminen on yleisesti tuottajille tärkeä tapa kehittää ammattitaitoaan ja toimii luontaisena toimintatapana. Kysyä voi aina, sekin on tuottajan hiljaista tietoa.

Tietoa välitetään kirjallisesti dokumenteilla ja raporteilla. Kirjallisen tiedon ongelmallisuus on siinä, että tiedon riittävä välittyminen tai ajankohtaisen tiedon saaminen ovat riippuvaisia dokumentin laatijasta ja ajankohdasta. Kirjallinen dokumentti voi olla sisällöllisesti myös puutteellinen, koska hiljaisen tiedon ilmentäminen on vielä kehittymässä olevaa toimintaa.

Perehdytystilanteessa tiedon välitys edellyttää, että uudelle työntekijälle kerrotaan mistä työ muodostuu ja mitä työtehtävä konkreettisesti tarkoittavat. Tietoa pyritään jakamaan ja tiedon tulee olla saatavilla organisaation tietoverkossa. Lyhytaikaisia työntekijöitä tiedotetaan kattavan tietopaketin ja sähköisen viestinnän tiedotuksella. Sosiaalista mediaa käytetään runsaasti tiedotukseen.

Tiedon välittämisessä olennaista on kollegoilta saatava tieto. Ammattitaitoa kasvatetaan vertaistiedolla. Kulttuurituottajat käyttävät tietämyksensä siirtämiseen mallista oppimista ja harjoitteluissa tyypillistä mestari-kisällimallia. Siinä tiedonsiirron on todettu olevan kahdensuuntaista, vaikka oppipoika pääsääntöisesti oppiikin alalla jo pitempään toimineelta. Oppipoika siirtää mestarille viimeisintä koulutuksessa saamaansa tietoa ja omaa kokemustietoaan. Ammattitaito siirtyy havainnoimalla, kysymällä ja kertomalla sekä itse kokeilemalla.

5.5 Työyhteisö hiljaisen tiedon hyödyntäjänä

Hiljaiseen tietoon Virtainlahden mukaan liittyy vahvasti johtajuus ja päätöksenteko siitä, kuinka hiljaista tietoa hallitaan yhteisössä. Hiljainen tieto muodostuu virallisesta perehdyttämisestä, joka on esimiehen ja kollegoiden tehtävä sekä sosiaalisilla suhteilla saatavasta epävirallisemmasta tiedosta. Hiljaista tietoa voidaan hankkia epävirallisissa yhteyksissä, kuten kahvitauot tai käytäväkeskustelut tai työyhteisön ulkopuolella saatu tieto. Vertaistuen kautta välittyy hiljaista tietoa, joka on voinut muodostua virallisesti tai epävirallisesti työpaikalla tai työyhteisön ulkopuolella saavutettu hiljainen tieto. Kollegapohjalta välittyy hiljaista tietoa, jota voidaan saada toisilta työpaikalla tai sen ulkopuolella.

Hiljaisen tiedon välittämiseksi on tärkeää varmistaa toimiva ja pitkäjänteinen perehdytysohjelma tai mentorointi. Jotta perehdyttämistä voi tapahtua, tulee

käytettävissä oleva tieto tallennettu ja siirretty toimintaan. Hiljainen tieto välittyy kertomalla työn luonteesta, miten asiat käytännön tasolla tehdään tai mitä lainalaisuuksia tai ilmiöitä johonkin työhön liittyy.

Hiljainen tieto on asioiden ”lihallistamista”, kuten esimerkkinä yhteisön arvojen välittäminen toiselle henkilölle. Mitä tarkoittavat yhteisön visio, missio ja strategia käytännössä. Miksi jotain tehdään, mistä asiat juontavat ovat hiljaista tietoa ja ne asiat tulee avata perehdyttämisen yhteydessä. Tietoa voidaan tallentaa tuotantosuunnitelmaan tai vuosikelloon, jossa kerrotaan mitä pitää tehdä milloin ja miten asia tehdään. Verkostojen kuiskaaminen uuden tuottajan korviin on tärkeä tapa välittää hiljaista tietoa. Verkotot ovat keinoja keinoina hiljaisen tiedon välittämiseen. Uudelle työntekijälle tulee kertoa asioita, joita hän ei uskalla tai ymmärrä kysyä.

Työyhteisön hiljainen tieto havaitaan, kun jokin tilanne työyhteisössä konkreettisesti muuttuu, vaikka näin ei saisi kyllä olla. Käytännössä on tiedostettu, että dokumentointia tai raportointia pitäisi tehdä, mutta vasta eteen tuleva muutostilanne pakottaa tekemään dokumentointia ja pohtimaan työtehtäviä. Muutosvaiheesta on myös hyötyä. Silloin voidaan kyseenalaistaa työtehtäviä ja tehtävien jakoa sekä tehtävien tarkoituksen mukaisuutta. Muutos ja pysähtymisen hetki voisi olla tarpeellinen, vaikka lavastettunakin, jotta työyhteisön riskit tunnistettaisiin. Muutostilanteen kuvaan janana, jossa toiminnot kulkevat kuten prosessissa, mutta erityis- tai poikkeustilanne asettaa janalle vaiheita, joissa on pysähdyttävä miettimään ja samalla kehittämään toimintoja ja tehtävänjakoja. Janan pysähdyskohdassa on oltava aikaa ajattelemiselle ja miettimiselle. Muutos on haaste johtajuudelle. Siirtymävaiheet edellyttävät päätöksiä ja vastuunkantoa sekä linjauksia strategisia päätöksistä ja toiminnan priorisoinneista.

Kokemustiedon jäsentämättömyys, katoaminen ja dokumentoimattomuus aiheuttavat työyhteisöissä ongelmatilanteita. Hiljaista tietoa tunnistetaan ja tallennetaan vaihtelevin tavoin. Hiljaisen tiedon ongelma on löytää toiminnan kannalta ne tuotantoprosessin alueet, joihin hiljainen tieto vaikuttaa ja jossa se esiintyy tai löytää aikaa tarkastella tuotantoprosessia niin, että hiljainen tieto saadaan esiin. Dokumentit ja raportit ovat tuotannon viimeinen vaihe, jotka saatetaan jättää tekemättäkin seuraavan tuotannon jo alkaessa. Töiden päällekkäisyys ja

ajatusten siirtyminen uusiin tehtäviin haittaavat työn taltiointia ja analysointia. Monesti ongelma on, että tuotannon jälkityölle ei ole jätetty aikaa tai se ei ole luonnollinen osa työtä, vaikkakin raportointia ja dokumentointia pidetään tärkeänä.

Negatiiviset tunteet voivat liittyä hiljaisen tiedon käsittelyyn. Negatiivinen lähestyminen ei tarkoita sitä, että hiljaista tietoa ei koettaisi tärkeäksi tai tarpeelliseksi. Kielteinen mielikuva liittyy pikemminkin siihen, että työn tekijä aistii asioissa olevan paljon sellaisia piirteitä, piilotietoja ja taustoja, joita ei pysty havaitsemaan tai pukemaan sanoiksi, mutta jotka pitäisi kuitenkin tietää ja ottaa huomioon. Hän ahdistuu ja tarvitsi tällöin työnohjausta. Piilotiedon läsnäolon ja merkityksen aistiminen on kielteinen tunne, ennen kuin hiljainen tieto on tehty näkyväksi. Kielteinen tunne voidaan kuitenkin kääntää myös kehittäväksi työotteeksi. Piilossa olevan tiedon muuntaminen näkyväksi, tekee tiedosta positiivisen ja siitä tulee työtä tukeva tekijä.

Yrittäjän hiljaista tietoa on oppia hyväksymään, että omia tuotantoja ja työtä voidaan kopioida. Kopioimisen myötä itse kehitetty tuote voi heikentyä ja se on vain kestettävä. Toiminnan jatkumiseksi on opittava kuitenkin ymmärtämään työn kehittämisen ja uusien tuotteiden luomisen tarve. Laatutietoisuuden ymmärtäminen on hiljaista tietoa ja laatuvaatimukset, jotka voivat olla vaikeasti kuvattaviakin, pitää välittää esimerkiksi harjoittelijoille. Yrityksen toimintavaltti on omat toimintamallit ja verkostot. Yrittäjän hiljaista tietoa on ymmärtää milloin tehdään yhteistyötä, vastavuoroisuusperiaate ja milloin lähetetään lasku.

Tuottajan osaamisen kehittämiseksi koettiin tärkeäksi myös työharjoittelijoilta oppiminen. Vaikka harjoittelija tulee työpaikalle hankkimaan käytännön osaamista ja oppimaan mestari-kisälli -mallilla, saa myös työn ohjaaja vastavuoroisesti opiskelijalta viimeisimmän teoretiedon ja malleja työn suorittamiseen. Koulutus voi siis välillisesti kehittää työelämää opiskelijan kautta.

Työnkierto tai tauon pitäminen eri syistä tai opiskelu ovat tärkeitä kohtia kehittää omaa osaamista. On hyvä irrottautua arjesta ja palata sitten uusin silmin ja ideoin takaisin. Ymmärrys tauon tarpeesta liittyy niin työyhteisön, kuin yksikön hyvinvointiin.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Aineiston pohjalta kulttuurituottajan ammattitaidon osaamisalueet ja lisäkoulutustarpeet voidaan jakaa henkilökohtaiseen ja sisällölliseen kehittymiseen, työyhteisön kehittymiseen sekä alalle kouluttautuvan opiskelijan kehittymiseen. Yksilön ammattitaidon kehittämisalueita ovat menetelmiin, koulutustarpeisiin, työnohjaukseen ja arviointiin liittyvät taidot. Yhteisön kehittämisalueita ovat tietojen taltiointiin, toiminnanohjaukseen ja työyhteisön toimintaan liittyvät taidot. Opiskelijan kehittämistaitoja ovat kehittämiseen, ammatin omaksumiseen, hiljaiseen tietoon, sosiaalisiin taitoihin ja oppimiskykyyn liittyvät taidot. (Liite 3)

Aineiston perusteella kulttuurituottajan ammattitaidon kehittämisalueita työyhteisöissä ovat tuotantoprosessin kokonaisvaltainen kuvaaminen, näkymättömän tiedon ymmärrys ja olemassa olevan tiedon dokumentointi sekä yleisen arvostuksen saaminen kuvaamalla omaa työtään. Työprosessien käytännön toteuttaminen ja kokemukset tulee kirjata raportteihin. Työyhteisöissä työn johtamiseen ja esimiestoimintaan tulee kiinnittää enemmän huomioita, jotta tuottaja ei joutuisi toimimaan ilman työaikavalvontaa, työohjeistusta, tukiverkostoa ja sijaisjärjestelyjä tai varahenkilöitä.

6.1 Koulutus ja hiljainen tieto

Oppilaitoksien mahdollisuus välittää hiljaista tietoa ja kulttuurialan tietämystä on tehdä yhteistyötä alla toimivien työelämäkumppanien kanssa. Työelämätaho voi opiskelijoiden kanssa määritellä päämäärään tähtäävään paketin, johon pyritään ohjatun toiminnan kautta. Mentorin tieto ja mestari-kisälli -tieto siirtyy opiskelijoille työelämäprojektin toteuttamisen kautta. Luentomuotoisena tiedon siirtäminen on vaikeaa, koska työntekijän on ”vaikea määritellä mitä hiljainen tieto on ja mikä tieto on sellaista, jota toisella ei ole”. Omien ja muiden osaamiset ja toteuttamiskeinot eivät ole havaittavissa ilman kokemuksia ja yhteistä tekemistä. Tietoja siis välitetään työtä toteutettaessa. Oma osaamistaan pitää itseltään selvyutenä ja oman osaamisen arviointiin tarvitsee vertailukohtia ja toisten

toimijoiden toimintaan tutustumista. Harjoittelu tulisi tehdä opintojen aikana ”käsi kädessä” lehtorin kanssa. Lehtori osaa havaita sellaisiakin asioita ja tarpeita, joita opiskelija ei välttämättä osaa vaatia tai uskalla pyytää, kuten perehdytys-suunnitelma. Lehtorin ja työpaikkaohjaajan tulisi sparrata toisiaan opiskelijan ja työyhteisön hyväksi.

Ammattikorkeakoulun tulee päästä osalliseksi alueelliseen kulttuuritoimintaan. Esimerkiksi ”Käskassara” tuottaa niin kehittämisvälineiden antajana ja ilmentäjänä, kuin tarjoamalla opiskelijoille vastavuoroinen tilaisuus toimia yhteistyössä monialaisten tahojen kanssa aidossa kulttuurin toimintaympäristössä. Välineinä toimialan yhteistyön ja ammattitunnettavuuden lisäämiseen on koota yhteen eri tahot. Alumnitoiminta, kulttuurituottajien yhdistys, ammattiliitto TAKU, sosiaalinen media (juuri perustettu kulttuurituottajien Facebook-yhteisö) ja alan tapahtumat ovat tilaisuuksia kerätä eri puolilla maata olevat kulttuurituottajat yhteen. Eri korkeakoulujen välillä tulee olla kilpailutonta yhteistyötä, jotta valmistuneet pääsisivät verkostoitumaan jo opintojensa aikana. Kulttuurituottajakoulutuksen suorittaneiden keskinäinen yhteistyö ei ole järjestäytynyttä eikä organisoitua.

Kulttuurituottajalla tulee olla kartta, jolla osaa suunnistaa. Koulutuksen tulee antaa perusvälineet työlle ja opettaa sekä tunnistamaan työvaiheita etsimään tietoa työn tekemiseen. Aineiston perusteella kulttuurituottajan osaamisvaatimukset ja hiljaisen tiedon ilmenemisalueet ovat tapahtumatuotanto ja sen prosessi, organisaation toiminta, talous, markkinointi ja tiedottaminen, verkostot ja tekniset järjestelyt sekä sosiaaliset taidot, joiden avulla voi toimia erilaisissa toimintaympäristöissä. Kulttuurituotannon koulutuksen tulee antaa aineiston perusteella perustiedot ja -taidot kulttuurin ja taiteen sisällöistä, hankehakemuksen teosta, sopimusten teosta, yritys-yhdistys-kunta-valtio-hanke -tasojen toimintaperiaatteista ja lainsäädännöstä, talouden ja budjetin teon perusteista, viestintä- ja markkinointitaidoista sekä vuorovaikutustaidoista sekä erityisesti kykyä hankkia tietoa ja ylläpitää verkostoja ja yhteistyökumppaneita. Koulutuksen tulisi antaa myös perusvalmiudet teknillisten toimintojen hoitamiseen, kuten salitekniikka, turvamääräykset, tapahtuma-aluesuunnittelu.

Eri koulutusohjelmia hyödyntämällä tulisi mahdollistaa laajentaa tuottajakoulutus kattamaan järjestö- ja nuorisotyötä sekä liiketalous- tai viestintäosaamista.

Mielenkiintoista oli että kielitaito, kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus mainittiin ohimennen työtehtäviin kuuluvana ja kansainvälisen opiskelijavaihdon ja monikulttuurisen kulttuurityön yhteydessä. Opiskelijavaihto oli kuitenkin koettu tärkeäksi henkilökohtaisen kasvun ajaksi. Monikulttuurisuudella on kuitenkin tärkeä rooli työ- ja asiakaspiireissä.

Kulttuurituottajan koulutuksessa kulttuurin ja taiteiden sisällönosaaminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle, vaikka kulttuurin sisällöt ovat olleet mukana opetussuunnitelmissa. Haastattelujen perusteella kulttuurin sisällönosaamistarpeet ovat riippuvaisia suoritettavista työtehtävistä. Vain jonkin erikoisalueen yksittäinen osaaminen voi myös olla esteenä työllistymiselle. Festivaaliorganisaatioissa voi menestyä myös hyvillä tuotantoprosessin taidoilla. Monitaitoisuus ja kehittymishalukkuus sekä oman osaamisen arviointi ovat tärkeitä työllistymisen ja ammatillisen kehittymisen edistäjiä.

6.2 Jatko- ja lisäkoulutustarpeet

Kulttuurituottajat ovat tietoisia ammattitaidon tarpeistaan ja osaamisvaatimusten kehittymisestä sekä tietojen päivittämistarpeista. Tuottajalla on oltava valmius hakeutua lisäkoulutukseen työtehtävistään riippuen, koska peruskoulutuksen ei edes oleteta kattavan kaikkea, vaan antavan perusvalmiudet. Lisäkoulutusaiheita on useita, kuten järjestöosaaminen, viestintä ja markkinointi, yritystietous, lainsäädäntö, estetiikka, tietty taideala, johtaminen, työyhteisötaidot, hanketoiminta ja tiedon dokumentointi sekä työyhteisön ominaisuuksiin liittyvät aiheet, kuntalaki ja poliittinen päätöksenteko. Kuntasektorilla toimivat kulttuurituotannon koulutuksen käyneet tuottajat ovat joutuneet perehtymään näihin aiheisiin kantapään ja omaehtoisen opiskelun kautta, koska eivät ole kokeneet saaneensa opinnoistaan taustavälineitä julkisen sektorin työhön.

Kulttuurituottajille opetetaan erilaisia kehittämistyön menetelmiä, joita voidaan hyödyntää myös oman työn kehittämisessä ja työprosessien kuvaamisessa sekä hiljaisen tiedon todentamisessa. Koulutus on käsittänyt eri osaamisalueita. (Liite 4) Jatkokoulutukselta kaivataan syventävää tietoa ja tiedon sisältöjen päivytystä. Teoriaosaamista pitäisi jalostaa eteenpäin niin, että jatkokoulutuksessa on hyödynnettävissä jo hankittu työelämäkokemus.

Kirjoittaminen on väline pohtia ja ottaa aikaa toteutusten analysointiin. Etäkirjoittamisen kurssi on tapa pohtia ja dokumentoida omaa toimintaa. Etäkurssin suorittaminen antaa tekijälle mahdollisuuden tehdä kirjoitustyötä silloin, kun se itselle parhaiten sopii. Kurssissa tulee olla jokin lievä pakote, kuten projektin tuoma pakote, mutta varsinainen suoritusvelvollisuus on taakka.

Koulutuksien muodot tulee olla työyhteisöläheisiä tai tuottajan toimintaan sidottavia sekä työyhteisöjä palvelevia. Koulutus voi olla lyhytkestoista, teemaan sidottua tai pitkäjännitteistä, mutta omaan tahtiin tehtävää. Tiivis ja tiukka koulutus eivät sovellu arkityön rinnalle. Koulutuspaikka voi olla niin oppilaitos tai työyhteisö. Humak tarjoaa jo nyt esimerkiksi ”Työelämän kehittäjän erikoistumisopinnoja”, joiden yhteydessä on luontevaa kehittää myös työelämään hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Erikoistumisopinnot ovat kohdennettu yleensä alalla työskenteleville lisäkoulutuksena ja mielekästä olisi liittää kehittämishankkeen projektiin myös tutkinto-opiskelijoita. Tällöin työelämän edustajat, jotka itsekin ovat kehittämässä ammattitaitoaan, saisivat kahden suuntaisesti toimivan oppipoika-kisälli kehittämissyhteisön. avoimen ammattikorkeakoulu tarjoavat tiiviitä ja etä-opiskelu paketteja, joita tuottaja voi hyödyntää.

6.3 Keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja välittämiseen

Hiljaisen tiedon tekemiseen näkyväksi ja välittämiseen voidaan käyttää työyhteisöihin soveltuvia keinoja ja menetelmiä. Niitä on opiskeltu osana opintoja tai niihin on mahdollista saada ulkopuolista tukea. Menetelmiin voidaan yhdistää työvalmennus ja työnohjaus. Koko työyhteisön tulee tukea kehittämistoimia. Tällöin siihen sitoudutaan, panostetaan aikaa ja voimavaroja. Kehittämisen tulee kummuta tarpeista ja olla motivoivaa. Tietoa välitetään kun, siitä on hyötyä.

1) Ensimmäinen esimerkki: Pura auki tuotannon osia!

Hiljaisen tiedon saattamiseksi esiin, havaitsemiseksi ja kirjaamiseksi muistiin voidaan soveltaa 8x8 menetelmää. Se on ongelmanratkaisumenetelmä, mutta sitä voi käyttää hiljaisen tiedon kokoamiseen valitsemalla tuotantoprosessista jokin teema tai toiminto, jonka ympäriltä aletaan etsiä toiminnan suorittamiseen edellytetyjä tietoja ja taitoja tai erityisosaamista. Jotta tee-

maan liittyvä hiljainen tieto saataisiin esiin, jalostan mallia korostamalla kokemustiedon ilmentämistä vaikka väreillä. Tietoinen ydintoiminto voi olla lähtökohta, josta toimintoa lähdetään purkamaan auki. Kerääntynyt aineisto tulee taltioida, jotta sen toteutuminen ja käyttökelpoisuus voidaan analysoida ja tarvittaessa korjata sekä taltioida aineisto tuotannon dokumentteihin tulevia uusia vastaavaa prosessia hyödyntäviä tapahtumia varten.

Esimerkkiteema: Lipunmyynti. Kootaan kahdeksan teemaan liittyvää asiaa, kuten myyntipaikan sijoittaminen, lippu, vaihtorahat, vapaalippu, myyjän tuoli, kassalipas, opaste ja katos. Aluksi luonnollista on nimetä näkyviä elementtejä, mutta jotta hiljainen tieto saataisiin esiin, tulee 8x8 malliin kirjata kokemustieto. Rahaan voi liittyä hiljaista tietoa, kuten varaa kolikoita, laskukone jne. Saaduista kohdista johdetaan jokaisesta uudet kahdeksan asiaa niin kauan, kun asioita tulee mieleen. Näin saadaan koottua muistilista, työohje ja huomiolista tapahtuman järjestämisestä itselle ja muille. Listaa voidaan jalostaa työohjeeksi siten, että ydintoiminnan kohdalle kirjoitetaan tekijän nimi.

2) Toinen esimerkki: Opi kollegoilta ja verkostoilta!

Hiljaisen tiedon keräämiseksi ja havaitsemiseksi on järkevää tutustua kollegojen toimintaperiaatteisiin. Benchmarking-tekniikalla saa oman toiminnan pohjaksi tietoa onnistuneista tai epäonnistuneista kokemuksista ja toimenpiteistä. Menetelmä alkaa oman ongelman tarkasta määrittämisestä, kuten aineistossa mainittu puutteet tiedon tallentamisen työkaluissa. Menetelmässä etsitään kulttuurikentän toimija, jonka toimintaan tutustutaan vertailukohteen luvalla. Menetelmä on toimintaa analysoiva ja havainnoiva eli se on normaalia vierailua järjestelmällisempi. Tulokset voivat olla yllätyksellisiä. Vertailutieto voi soveltua tai olla soveltumatta omaan työyhteisöön. Kuitenkin benchmarking-tekniikalla saadaan aikaan uutta oppia, jonka voi sopivalla tavalla siirtää osaksi oman yhteisön työtapoja.

3) Kolmas esimerkki: SECI-mallilla tieto näkyväksi ja kiertoon!

Yhteisössä tulee etsiä sille soveltuvia keinoja, joilla tietoa saadaan ilmennettyä, siirrettyä toisille, muutettua näkyvään muotoon ja tallennettua sekä edelleen muutettua toimintatavoiksi. Kehittämistyön runkona toimii tiedon tunnis-

tamista näkyväksi ja välittämistä sekä sisäistämistä kuvaava kuvaava SECI-malli. Mallin käyttämiseen tulee käyttää aikaa, työyhteisössä tulee olla valmius kehittämistyöhön ja mahdollisuus tarvittaessa käyttää ulkopuolista konsulttia tai työnohjaajaa.

7 LOPUKSI

Kulttuurituotannon hiljainen tieto kiteytyy kokemuksesta oppimiseen ja yhteisön yhteiseen ja toimijakohtaiseen jaettuun muistiin sekä yhteisön toimintatapojen ymmärtämiseen ja dokumentointiin. Hiljainen tieto on läsnä kaikessa toiminnassa ja se täydentää tiedostettua ammattitaitoa

Hiljainen tieto on selkärangassa olevaa kokemustietoa, johon liittyy niin hyviä kuin huonoja muistoja sekä jaettua kokemustietoa. Hiljainen tieto täydentää ydinosaa, joka on hankittu koulutuksen ja työn tekemisen kautta. Hiljainen tieto on tietämystä siitä, miten asiat oikeasti tehdään. Tieto on pieniä toiminnallisia yksityiskohtia ja tiedostamatonta osaamista, jonka vain osaa tehdä, kuten soittaa puhelimella.

Hiljainen tieto on oivalluksia, intuitiota, tilannetajua, sosiaalisia taitoja, kykyä nähdä näkymättömissä olevia asioita aistimalla ja ennakoida tulevaa. Tuottaja osaa yhdistää oman persoonansa ja luontaiset ominaisuutensa, kuten innostuksen ja uteliaisuuden, työvälineikseen, jotka voivat ilmentyä toimintaa tukevana hiljaisena tietona. Tuottajan hiljaista tietoa on myös se, että tietää millaisilla ominaisuuksilla varustettu ihminen pärjää työssä. Tuottajan luonne vaikuttaa työn tekemiseen ja tuotantojen toteutumiseen. Hiljaisessa tiedossa on elementtejä sekä persoonasta ja luonteesta kuin kokemuksestakin.

Hiljainen tieto todentuu tuotantoprosessin kokonaisuuden ja vuosirytmien toiminnallisena ymmärtämissä. Hyvä keino todentaa hiljaista tietoa on pilkkoa prosessit toiminnallisiin yksityiskohtiin ja pohtia omia työtapoja. Tuottajan tulee teoriasa ja käytännössä hallita tuotantoprosessien vaiheet. Hänen tulee myös kyetä erottamaan siitä taltioimisen ja välittämisen arvoinen tieto, oli se tiedostettua tai tiedostamatonta. Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi on ajatteluprosessi,

jossa omaa työtä analysoida. Ajatteluprosessi käynnistää hiljaisen tiedon muuttamisen näkyväksi. Tätä prosessia kuvasin hiljaisen tiedon luvussa, jossa kerroin Nonakan ja Takeuchin SECI-mallista. Tiedon tuottamisprosessissa voidaan hyödyntää myös koulutuksen aikana opittuja ongelmanratkaisumenetelmiä, kuten 8 x 8 malli.

Kulttuurituotannossa ammattitaitoa kehittävä tieto välittyy keskustelemalla, kirjoittamalla suunnitelmia, työyhteisön ohjeilla ja toiminnan toteuttamistavat sisältävällä työvuosikalenterilla sekä dokumentoimalla ja raportoimalla tapahtumat. Toiminnan toteuttaminen edellyttää työyhteisön yhteistyötä, tiedon todentamista ja taltiointia sekä välittämistä kannustavaa yhteishenkeä ja hyvää johtajuutta. Johtamisella määritellään työn sisältö ja toimintatavat, joissa hiljaisen tiedon esiin saattaminen ja taltiointi tulisi olla luonnollisia työvaiheita.

Hiljaisen tiedon hallinnassa on kyse yhteisön tai yrityksen riskien hallinnasta ja resurssien säästämisestä. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, tunnustaminen ja tallettaminen ovat varautumista tulevaisuutta ja muutostilanteita varten. Hiljaisen tiedon ja tietämyksen hallitsematon katoaminen voivat olla toiminnalle tuhoisa. Kadotettu tai nimeämätön tieto kuluttaa tarpeettomasti käytössä olevia resursseja, koska tieto pitää tuottaa uudelleen. Käänteisesti ajatellen hiljaisen tiedon hyödyntäminen säästää resursseja ja kehittää toimintaa sekä edesauttaa uusien asioiden haltuunottoon ja aiemmin opitun päivittämiseen. Tunnistetun hiljaisen tiedon päälle voidaan rakentaa tulevaisuutta.

Arvioidessani opinnäytetyöni toteuttamista, voin todeta, että valitsin vaikean ja hankalasti hahmotettavan aiheen, joka kuitenkin oli mielenkiintoinen ja tarpeellinen. Hiljainen tieto on myös ajankohtainen ja tulevaisuudessa eläköitymisen myötä toiminnalle kriittinen tietovaranto. Työntekijöiden ammattitaiton omaksuminen osaksi työyhteisön taitoja on puheenaihe myös määräaikaisten ja projektimaisien töiden yhteydessä, joka on tyypillistä kulttuurituotannollekin. Aiheen valintaan vaikutti mielenkiintoni kehittää kulttuurituotantoa tavalla, jota voidaan hyödyntää tiedon tuottamisen lisäksi myös koulutustarjonnan kehittämisessä ja koulutustuotteiden suunnittelussa.

Teknisesti työn toteuttaminen oli haastavaa lähinnä aineen rajaamisen ja näkökulman kristallisoinnin kannalta. Mielenkiintoisia teemoja olisi ollut monia ja aineistostani saisi koottua tietoa erilaisiin opinnäytetöihin. Kehittämistyöni tavoite ja ongelma muotoutuivat ihan viime metreillä ja otsikko viimeisenä palautuspäivänä. Aineiston keruu oli taas helppoa ja haastateltavat innoissaan kertomassa kokemuksistaan ja näkemyksistään. Omasta työstä haluttiin puhua ja kertoessa haastateltavat myös prosessoivat työtään. Tuntui, että kaikki saivat sykäyksen kehittää myös omaa työtään ja sen hiljaisen tiedon nostamista esiin. Itselleni aihe aiheutti myös pohdinnan siitä taltioinko itse hiljaista tietoa. En, vaan sitä pitää kehittää.

Aihevalintani sai aikaan keskustelua ja pohdintaa niin haastateltavissani kuin opiskelijoissa sekä opiskeluryhmässäni. Lisäksi nostin käytäväkeskusteluina ja vapaa-ajallani esiin hiljaisen tiedon teema osana ammattitaidon kehittämistä. Aihe tuntui aina pysäyttävän ja saavan keskustelukumppanini pohtimaan omaa työtään ja tietämystään. Vaikka hiljaista tietoa on tutkittu 1960-luvulta lähtien ja siitä on tullut lähes muotitermi, ei sen ymmärtäminen ole itsestään selvää. Sen kuvan kuitenkin olen saanut, että aihe on tärkeä ja se herättää keskustelua, koska sen käsitteleminen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen ovat kesken olevia prosesseja työyhteisöissä.

Jatkotoimenpiteenä näen tärkeäni jalostaa aineistoa ja jatkaa keskustelua hiljaisesta tiedosta. Haastattelemani tuottajat jäivät pohtimaan työtään ja olisi mielenkiintoista tehdä haastatteluille uusintakierros. Aihetta käsitelleet opiskelijat ovat myös kohderyhmä, joiden kanssa hiljaisen tiedon teemaa olisi hedelmällistä pitää osana opiskelukaarta ja kehittymistä kulttuurituotannon ammattilaiseksi. Opiskelijoiden, korkeakoulun ja työelämän sekä kulttuurituotannon kehittämisen kannalta esitän eri toimijoiden yhteistä aivoriihtä, jolla hiljaisten tiedon todentamista ja hyödyntämistä voitaisiin jatkaa. Aiheen pohjalta olisi mahdollista tehdä myös työelämää ja koulutusta tukeva hanke, jossa opiskelijoilla tulisi olla vahva rooli. Näen erityisesti työelämäntoimijoiden roolin tärkeäksi hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja dokumentoinnissa. Onhan hiljaisessa tiedossa kyse kokemustiedosta, joka kertyy työtä tekemällä ja siitä oppimalla.

LÄHTEET

- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Hamina: AKA-TIIMI Oy.
- Björkqvist, Leena & Halonen, Katri & Hero, Laura-Maija & Iso-Aho, Juha & Teye, Outi & Uotila, Pekka 2012. Tuottaja2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja 3-57.
- Eskola, Jari & Suoranta Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Halonen, Katri 2013. Kulttuurituotannon matka omaksi oppialaksi: taistelu professio-asemasta? -luento 9.1.2013.
- <http://ansokan.novia.fi/laroplaner2012.html?id=3458>. Yrkeshögskolan Novia. Kompetenser för utbildningsprogram i kulturproducentska, pläroplaner 2012-2013. Viitattu 15.10.2013.
- <http://pulpetti.oph.fi/amk/>. Kulttuurituotannon aloituspaikat. Tilasto. Viitattu 11.10.2013.
- <http://opinto-opas.humak.fi/opetustarjonta-2013-2014/aloittava-opiskeli-ja/kulttuurituotannonkoulutusohjelma/nuoret#Kutu%20uusiOPS%20tarjonta>. Humanistinen ammattikorkeakoulu 2013. Opinto-opas, kulttuurituotannon koulutusohjelma. Viitattu 8.9.2013.
- http://opas.mamk.fi/alltypes.asp?menu_id=1227&menupath=1188,1222,1223,1226,1227#1227. Mikkelin ammattikorkeakoulu 2012. Opinto-opas 2011-2012. Viitattu 8.9.2013.
- <http://opinto-opas-ops.metropolia.fi/index.php/fi/16183/fi/44/KU13S1>. Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013. Opetussuunnitelma, kulttuurituotannon koulutusohjelma. Viitattu 8.9.2013.
- Jäske, Ulla 2013. Helsingin Sanomat, artikkeli: Mestari ja kisälli. 22.9.2013.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Opetushallitus. Aloituspaikkojen 2014 tarkistusraportti. Hakutoimistosähköposti 15.10.2013.
- Polanyi, Michael 1966. The Tacit Dimension. United States of America: Library of Congress Catalog card number 66-21015.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

- Toom, Auli, Onnismaa & Jussi, Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Virkkunen, Juuli 2013. Mikkelin ammattikorkeakoulusta valmistuneet kulttuurituottajat työmarkkinoilla: työelämään sijoittuminen ja jatkokoulutustarpeet, opinnäytetyö.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56648/Virkkunen_Juuli.pdf?sequence=1
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- www.arcada.fi/sv/bachelorexamen/kulturproducentskap. Arcada 2013. Kulturproducentskap. Viitattu 8.9.2013.
- www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/tilastoja/. Opetus- ja kulttuuriministeriön tilastotietokanta. Viitattu 12.10.2013
- www.oph.fi/etusivu/102/0/ammattikorkeakoulujen_opiskelijavalinnat_julkaistOpetushallitus. Opetushallituksen lehdistötiedote 1.7.2013 / Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalinnat julkaistu. Viitattu 13.10.2013.
- www.seamk.fi/Suomeksi/Koulutus/Koulutusalat/Kulttuuriala/Kulttuurituotannon-koulutusohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon esittely. Viitattu 8.9.2013.

Haastattelut:

- Hokkanen, Sanna 2013. Kulttuurisihteeri, kulttuurituottaja (AMK). Tuusulan kunta, kulttuuritoimi. Haastattelu: 12.9.2013.
- Hytti, Jukka 2013. Kansainvälisten asioiden päällikkö, kulttuurituottaja (AMK). Teatterin tiedotuskeskus. Haastattelu: 6.9.2013.
- Kiesilä, Taiju 2013. Kulttuurisihteeri, kulttuurituottaja (AMK). Tuusulan kunta, kulttuuritoimi. Haastattelu: 12.9.2013.
- Kumpulainen, Noora 2013. Projektityöntekijä, kulttuurituottaja (AMK). SELMU ry / Massa-hanke. Puhelinhaastattelu: 10.10.2013.
- Niiranen, Virve 2013. Toimitusjohtaja, kulttuurisihteeri (AMK). Kulttuuripalvelu Kaiku ky. Puhelinhaastattelu: 3.10.2013.

Yhteisöllinen tiedonkeruumenetelmä:

- Aivoriihi 26.9.2013. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kauniaisten kampus, aikuiskoulutusryhmä 2013.

LIITTEET

Taulukko 1. Ammattikorkeakoulujen kulttuurituotannon hakijamäärät vuosina 2011–2013.

LIITE								KULTTUURITUOTANNON KOULUTUSOHJELMA							
Liite 1. Ammattikorkeakoulujen hakijamäärät HAKIJAT JA TOIMILUPAPÄÄTÖKSEN MUKAISET ALOITUSPAIKAT (PALPAT= toimituspäätöksen muk.)															
AMK	1. sij. hakijat 2012	Palpa 2012	Vetovoima 2012	1. sij. hakijat 2013	Palpa 2013	Vetovoima 2013	Muutos (%)	AMK	1. sij. hakijat 2011	Palpa 2011	Vetovoima 2011	1. sij. hakijat 2012	Palpa 2012	Vetovoima 2012	Muutos (%)
Metropolia, kulttuuri, Helsinki	268	15	17.867	272	19	14.316	-19.87	Humanistinen ammattikorkeakoulu /Kauniainen	174	26	6.692	28	26	1.077	-83.91
Humanistinen amk, pk-seutu / Kauniainen	151	26	5.808	155	16	9.688	66.80	Humanistinen ammattikorkeakoulu /Jyväskylä	81	25	3.240	23	25	0.920	-71.60
Arcada	0	0		83	10	8.300		Humanistinen ammattikorkeakoulu / Turku	100	25	4.000	19	25	0.760	-81.00
Humanistinen amk, Turun yksikkö	89	25	3.560	86	15	5.733	61.05	Metropolia Ammattikorkeakoulu	267	15	17.800	82	15	5.467	-69.29
Novia Åbo Nunnegatan	29	12	2.417	0	0			Seinäjoen ammattikorkeakoulu	99	35	2.829	28	35	0.800	-71.72
Humanistinen amk, Jyväskylän yksikkö	73	25	2.920	66	15	4.400	50.68	Yrkeshögskolan Novia	36	16	2.250	7	12	0.583	-74.07
SeAMK Kulttuuri, Seinäjoki	107	35	3.057	88	25	3.520	15.14	Mikkelin amk, Kasarmin kampus/syksyn 12yh	0	0		107	35	3.057	
Mikkelin amk /syksyn 2013 yhteishaku	107	35	3.057	0	0			Mikkelin amk, Kultt. ja nuor.työn kampus/syksyn 12yh	145	35	4.143	0	0		
Ammattikorkeakoulu	1. sij. hakijat 2010	Palpa 2010	Vetovoima 2010	1. sij. hakijat 2011	Palpa 2011	Vetovoima 2011	Muutos (%)								
Metropolia, kulttuuri, Helsinki	237	15	15.800	267	15	17.800	12.66								
Humanistinen amk, Kauniainen	177	26	6.808	174	26	6.692	-1.69								
Humanistinen amk, Turku	97	25	3.880	81	25	3.240	-16.49								
Novia Åbo Nunnegatan	55	16	3.438	36	16	2.250	-34.55								
Humanistinen amk, Jyväskylä	68	25	2.720	100	25	4.000	47.06								
SeAMK Kulttuuri, Seinäjoki	107	35	3.057	99	35	2.829	-7.48								
Mikkelin amk /syksyn 2011 yhteishaku	143	35	4.086	145	35	4.143	1.40								
Lähde: http://pulpetti.oph.fi/amk/.Viiattu 11.10.2013. Marika Stam															

Liite 2. Teemahaastattelun runko.

Kaikille haastateltaville esitetyt puolistrukturoidut kysymykset olivat:

1. Nimi
2. Koulutus ja lisäopinnot
3. Työhistoria, työnantajasektorit
4. Nykyinen työ ja nimike
5. Nykyinen työnkuva

Teemahaastattelua varten laadin kysymysrunгон ja ohjeellisia lisäkysymyksiä, jotka esitettiin haastateltavalle haastattelun edessä osin valikoidussa järjestyksessä ja haastattelun etenemiseen nähden sopivalla tavalla.

Teemahaastattelun rungon muodostaneet kysymykset olivat:

- koulutustausta
- työhistoria ja nykyinen työ
- kulttuurituottajan osaamisalueet
- perehdytys
- arviointi
- oma kehittyminen
- hiljainen tieto
- johtaminen

TEEMAKYSYMYKSET:

1. *KOULUTUS: Nimeä kulttuurituottajan koulutuksesi tiedolliset ja taidolliset osa-alueet, joilla mielestäni rakennettiin ammatillista osaamista ja kulttuurituottajan ammatinkuvaa*
2. *OSAAMINEN: Nimeä kulttuurituottajan työsi tiedolliset ja taidolliset osa-alueet joiden osaamista edellytetään työsi suorittamiseen*
3. *Vastaako kulttuurituottajan koulutus työssäsi vaadittavia osaamistarpeita*
 - a. *Jos ei, mitä osaamista tarvitset työssäsi, jota ei sisällynyt koulutukseen*

4. *PEREHDYTYS: Oletko saanut perehdytyksen kulttuurituottajan työhösi työpaikallasi*
 - a. *Kyllä, millaisia sisältöjä perehdytykseen liittyi*
 - b. *Sisältyikö perehdytykseen sellaisia osaamisalueita, jotka eivät olleet kuuluneet osaksi kulttuurituottajan koulutustasi, ja mitä ne olivat*
5. *ARVIOINTI: Arvioitko omaa osaamisestasi kulttuurituottajana*
 - a. *Kyllä, miten ja kuinka usein arvioit itseäsi*
 - b. *En, onko sinulle jokin syy miksi et arvioi osaamistasi*
 - c. *Arvioiko joku muu kuin sinä saamisestasi kulttuurituottajan*
 - d. *Kyllä, miten ja kuinka usein arviointia tehdään*
 - i. *Miten arviointi kehittää kulttuurituottajan osaamistasi*
6. *KEHITTYMINEN: Miten kehität kulttuurituottajan osaamistasi*
7. *HILJAINEN TIETO: Mitä mielestäsi on hiljainen tieto kulttuurituottajan työssä*
 - a. *Käsiteltiinkö hiljaista tietoa käsiteltiin kulttuurituottajan koulutuksessa*
 - b. *Käsiteltiin, miten ja millaisten asioiden yhteydessä*
 - c. *Ei käsitelty*
 - d. *Miten mielestäni hiljainen tieto kehittyy kulttuurituottajan työssä*
 - e. *Onko hiljainen tieto sisällöllisesti muuttunut sinä aikana kun olet toiminut kulttuurituottajana tai sitä vastaavissa tehtävissä*
 - f. *Miten työyhteisössäsi välitetään hiljaista tietoa*
 - g. *Miten hyödynnät työssäsi hiljaista tietoa*
8. *JOHTAMINEN: Esimiehen rooli ja johtaminen kehittämistehtävässä, työyhteisösi mahdollisuudet vaikuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen.*
 - a. *Jaetaanko hiljaista tietoa työntekijöiden kesken*
 - b. *Kyllä, miten*
 - c. *Ei aina*
 - d. *Ei koskaan*
 - i. *Jos ei tai ei aina, miksi tietoa ei jaeta*

Liite 3. Kulttuurituottajan osaamisalueet ja ammattikorkeakoulujen opetussisällöt.

Kulttuurituottajille opetettavia asioita ovat:

- kulttuurin ja taiteen toimintaympäristön- ja sisältöjen tuntemus
- kulttuurituotannon liiketaloudellinen osaaminen
- tapahtumatuotanto ja tuottamisprosessien hallinta
- projektihallinta
- viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- ansaintalogiikan ymmärtäminen
- johtamis- ja kehittämisosaaminen
- kulttuurin roolin ymmärrys osana yhteiskuntaa
- kansainvälisyysosaamista
- yrittäjyysosaaminen

Ammattikorkeakoulujen kulttuurituottajakoulutuksen kuvauksista ja opetussuunnitelmissa painottuvia osaamisalueita ovat:

- organisointikykyä
- viestintä- ja markkinointiosaamista
- vuorovaikutustaitoja
- luovuutta
- taide- ja kulttuurialan tietoutta
- tietotekniset valmiudet
- johtamiskykyä
- kielitaitoa
- taloushallinnantaitoja
- yrittäjyystietoja
- arviointi- ja analyysikykyä
(www.arcada.fi, www.humak.fi, www.mamk.fi, www.novia.fi,
www.metropolia.fi, www.seamk.fi)

Kulttuurituotannon koulutus ja sen painopistealueet on kuvattu ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmissa ja koulutuksen rakennekuvauksissa seuraavasti:

Arcada

Kulttuurituottamisen koulutusohjelma on ainoa alan ruotsinkielinen koulutus Suomessa. Opinnot antavat niin teoreettiset kuin käytännön valmiudet erilaisiin kulttuurialan tehtäviin. Tuottaja toimii tiede- ja kulttuurialalla sekä moniammatillisissa produktioissa ja työtiimeissä. Työn perustana ovat verkostoituminen ja kulttuurialan kehittäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Kulttuurituottajakoulutuksen saaneet voivat työskennellä kunnallisissa tehtävissä, kulttuuriorganisaatioissa, erilaisissa kulttuurialan työpaikoissa, alan yrittäjänä festivaali- ja tapahtumatuotannon, musiikin, hyvinvointialan taiteen ja kulttuurin, kulttuuriviennin tai tiedotuksen ja designin piirissä. (www.arcada.fi)

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Humakista valmistutaan taide- ja kulttuuriorganisaatioiden, kulttuuritapahtumien sekä kulttuuri- ja taideprojektien tuotannollisiin työtehtäviin. Ammattitaito muodostuu kulttuuri- ja taidekentän tuntemuksesta, tuottamisprosessien hallinnasta ja liiketaloudellisesta osaamisesta. Kulttuurituottaja on organisaattori, joka verkostoituu, osaa viestiä ja kehittää työtään. Muita keskeisiä osaamisalueita ovat tuotantosuunnittelu, projektijohtaminen, talous ja rahoitus, yrittäjyys, viestintä ja markkinointi.

Valmistuneet tuottajat työskentelevät järjestöissä, yrityksissä ja kulttuurihallinnossa sekä luovan alan yrittäjänä. Tuottajat voivat toimia koti- ja ulkomaisissa tehtävissä sekä toimialat ylittävästi kulttuuri- ja taidetoiminnan edistäjinä.

Oppilaitos järjestää Kulttuurituottaja (YAMK) opinnot yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa. (www.humak.fi)

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Opinnot antavat perusvalmiudet kulttuurituotannon eri osa-alueilla asiantuntija-tehtävissä työskentelemiseen ja yrittäjänä toimimiseen julkisissa, kaupallisissa sekä kolmannen sektorin organisaatioissa. Opinnoissa mahdollistuvat kulttuurin ja luovan alan työtehtäviin tutustuminen, oman osaamisen syventäminen ja verkostoituminen alan tulevaisuuden tekijöihin. Opiskelu painottuu liiketaloudelliseen ajatteluun ja tähtää yksilölliseen työelämän arvostamaan ammattitaitoon. Opiskelija erikoistuu tiettyyn kulttuurialaan, tuotannon alueeseen tai kohderyhmään.

Kulttuurituottaja mahdollistaa kulttuurihankkeita ja organisoii sekä johtaa tuotannollista toimintaa. Tuottajan vastuulla on, että kulttuuritapahtuma tai -palvelu suunnitellaan ja toteutetaan hyvin. Tapahtuman tulee tavoittaa asiakkaansa ja saavuttaa taiteelliset päämäärät. Valmistuneet työskentelevät kulttuurin liiketoi-

mintaan, tuotteistamiseen ja organisointiin liittyvissä tehtävissä. Tuottajilla on kulttuurituntemusta, matemaattiset-, kielelliset- ja organisaatiotaidot.

Oppilaitos järjestää Kulttuurituottaja (YAMK) opinnot yhteistyössä Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa. (www.metropolia.fi)

Mikkelin ammattikorkeakoulu

Keskeinen opintojen osia ovat tapahtumien tuottaminen ja projektit sekä työskentely kulttuurialan yrityksissä ja organisaatioissa. Opinnoissa perehdytään tapahtumisen tuottamiseen, jolloin opiskelija suunnittelee, organisoii, tuottaa ja tallentaa tapahtuman yhteistyössä alan ammattilaisten ja tapahtumajärjestäjien kanssa. Opinnot valitaan yrittäjyystie-kokonaisuudesta tai opintoja voi ottaa monialaisesta tarjonnastamme, kuten elämystuotanto ja palvelumuotoilu tai Venäjä-opinnot. Opinnot rakentuvat viestintä- ja vuorovaikutusosaamisesta, johtamis- ja kehittämisosaamisesta, rahoituksesta ja talouden hallinnasta sekä kulttuurialan tuntemuksesta ja verkostoitumistaidoista.

Kulttuurituottaja on luovan alan toimija, joka voi työskennellä omassa yrityksessä tai suunnittelu-, tuotanto-, kehittämis-, johtamis- ja ohjaustehtävissä tapahtumissa, järjestöissä, yrityksissä, projekteissa ja kuntien sekä valtion kulttuurihallinnossa. Koulutus antaa valmiudet myös oman yrityksen perustamiseen. (www.mamk.fi)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Opinnoissa valitaan suuntautumisena joko media- tai tapahtumatuottaminen. Kulttuurituottajan työ on palveluammatti, jossa yhdistyvät luovuus ja organisaattoritaidot. Ydinosaamista ovat projektinhallinta ja liiketaloudellinen osaaminen. Opinnot painottuvat yksilölliseen ohjaukseen ja urasuunnitteluun yhteistyössä kulttuurialan ammattilaisten kanssa.

Tuottajan työkenttää ovat mediatuotantojen suunnittelu, toteutus ja kokonaisuuksien hallinta. Tuottaja voi toimia tuotantoyhtiöissä, yrittäjänä, julkisen palvelun mediassa tai tilaustuotantojen projektipäällikkönä tai kulttuuriohjaajana, projektituottajana, yhteisöohjaajana, projekteissa sekä koulutus- tai ohjelmapalvelujen tuottajana. (www.seamk.fi)

Yrkeshögskola Novia

Kulttuurituottajan keskeinen osaaminen opetussuunnitelman mukaan muodostuu kulttuurin toimintaympäristön tuntemuksesta, talous- ja yritystoiminnan osaamisesta kulttuurialalla ja kulttuurituottajan tuottajaosaamisesta.

Opinnoista perehdytään kulttuurin trendeihin, kulttuuripolitiikkaan ja alan rakenteisiin, medioihin ja analysoidaan kulttuurituottajan omaa identiteettiä. Opinnoissa käsitellään talouden perusteita, budjetointi, markkinointia ja viestintää, luovan alan toimintaperiaatteita tuottoisan kulttuuritoiminnan järjestämiseksi sekä toimimista monialaisessa verkostossa. Kulttuurituottajan osaamisaluetta on tuntee kulttuurituotannon prosessi, tuotantosuunnittelu, ymmärtää kulttuurialan lainsäädäntöä, toimintapuitteita ja osata tuotantotekniikan perusteita. (käännös Marika Stam, www.novia.fi)

Aineistoon pohjautuvat kulttuurituottajan osaamisalueet

Kulttuurituottajan erityisiä osaamisalueita on kuvattu aineistossa monesta asiasta pintaraapaisu tai perusteet. Aihealueittain koulutukseen tuottajan osaamisalueita ovat:

- viestintä- ja markkinointitaidot
- tuotantoprosessin tunteminen
- taloushallinnon perusteet
- kulttuurin perustuntemus
- vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot
- hallinnon, eri toimintasektorin tietoja ja taitoja

Kulttuurituottajan merkittävät osaamisalueet ja piirteet aineiston perusteella ovat:

- viestintä-, vuorovaikutus- ja markkinointitaidot
- verkostoituminen ja verkostojen ylläpito sekä luominen
- oman osaamisen arviointi ja lisäkouluttautuminen muutosten myötä
- organisointi- ja kokonaisuuksien hallintakyky
- johtamistaidot
- tiimitaidot

- kyky hypätä asiasta toiseen, kyky siirtyä henkilöstä toiseen
- vuosikellon käyttäminen
- itsenäinen työote yhdistettynä ryhmätyötaitoihin
- stressinsietokyky
- viestintä ja markkinointi
- tapahtumatuottamiseen liittyvät taidot
- sosiaaliset taidot erilaisten ihmisten kanssa
- tilannetaju ja "pelisilmä" sekä yhteisökohtaisen "kielen" ymmärtäminen
- viranomais- ja päätöksentekoon liittyvä tietous, kunta-, yhdistys- ja EU-tietous, yrittäjäosaaminen
- työtä ja opiskelua edistävät metataidot, asiaosaaminen ja ammatillinen pätevyys
- sosiaaliset taidot
- korkea sitoutuminen työhön
- ammattilypeys ja oman työn arvostus
- ymmärrys hiljaisen tiedon sisällymisestä osaksi eri prosessivaiheita
- suunnitteluosaaminen, raportointi ja toiminnan analysointitaidot
- lupa-asiatietämys, juridinen ymmärrys ja tekijänoikeustietämys

Liite 4. Kulttuurituottajan ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen.

1. Yksilön oma kehittyminen

- a. menetelmätaidot hiljaisen tiedon kuvaamiseksi: yksityiskohtainen tuotantomallinnos, projektikaavio, vuosikello, käsikirjoitusmenetelmät, dokumentointiosaaminen
- b. yksittäisen taidon jatkokoulutus, kuten taitto-ohjelma
- c. uuden kokonaisuuden koulutus, kuten kulttuuriala, taidehistoria tai kielitaito
- d. työnohjaus. Turvallinen olo työn tekemiseen puitteiden, ajan, sisällön, palautteen, kiitoksen ja motivaation osalta. Oman työn ja työtapojen todentaminen sekä kehittäminen. Työssä jaksamisen tukeminen. Vertaistuki ja kollegayhteistyö.
- e. mentoroimalla oppiminen. Vastavuoroista, oppimista ja opettamista. Rinnalla kulkemista ja kokemuksen välittämistä. Hiljainen tieto välittyy jakamalla ja kokeneemmalta oppimalla.
- f. oman työn arviointi ja kirjaaminen vaiheittain. Purettava auki, jotta huomaa, muistaa, havaitsee, arvioi ja kehittää. Dokumentointi on oppimista ja ennakointia. Työvaiheiden kuvaus todentaa työn sisältöä ja työajan käyttöä sekä havainnointi tukea ammatillista kehittymistä ja arvostusta.

2. Työyhteisön kehittäminen

- a. tuotantojen taltiointi ja arviointi vaihe vaiheelta sekä toimija toimijalta. Toimintatavat ja työaikavaraus. Saatavilla olevat dokumentit.
- b. arkistointi ja dokumentointikoulutus. Dokumentointiosaaminen säästää aikaa ja palvelee tavoitetta.
- c. vuorovaikutustaidot. Hiljainen tieto välittyy kommunikoimalla.
- d. esimies-, alais- ja johtajuusvalmennus. Perusrakenteen ja puitteiden pitää olla kunnossa, jotta yhteisö voi toimia ja toteuttaa tehtäväänsä. Vastuunjako tulee olla selvä. Esimiehen ja alaisen roolit ja velvollisuudet sekä oikeudet tulee olla tiedossa ja mietittyjä. Alaisen ei pitäisi joutua esimiehen rooliin tiedostamattomien asioiden takia.

- e. kouluttaja-työpaikka yhteistyö. Harjoittelut, projektit ja hankkeet.
- f. työnohjaus. Työyhteisövalmennus, joka lähtee tehtävästä ja omasta motivaatiosta.

3. Opiskelijan kehittäminen

- a. hiljaisen tiedon sisällyttäminen oman osaamisen arvioinnissa
- b. johtajuuden opiskelu innostavuuden ja ennakointikyvyn näkökulmasta. Kyky johtaa ryhmää kohti tavoitteen toteuttamista vuorovaikutuksilla kyvyillä. Ryhmädynamiikan oppiminen.
- c. Työharjoittelulla ja työelämäkumppaneilta, mentoreilta oppiminen, hiljainen tieto konkretisoituu toiminnan ja työn kautta. Työn sisällön arviointiosaaminen, miten joku asia tehdään ja mitkä asiat vaikuttavat työn onnistumiseen.
- d. Kehittämisoosaamisen hankinta. Analysointikyky tehdystä, ennakointi ja tulevaisuusajattelu siitä, miten tulevaan valmistaudutaan. Hiljainen tiedon havainnointi on valmistautumista tulevaan, työhöjien kirjaamista.
- e. Oppien välittäminen. Oman osaamisen tunnistaminen ja opitun välittäminen käytäntöön, esimerkiksi harjoittelussa.
- f. Sosiaalisen osaamisen ja pelisilmän kehittäminen. Työyhteisötaidot. Tilanearviointiosaamista, eri yhteisökulttuurien ja lainalaisuuksien ymmärtämistä.
- g. Halu oppia ja omaksua. On opittava tunnistamaan oppimisen välineitä. Kehitettävä uskallusta kysyä, pohtia ja osallistua kehittämiseen. Hiljainen tieto välittyy kysymysten ja vastausten sekä havainnoinnin yhteydessä. Mallista voi oppia ja työn taustahistoriaa kartoittamalla käsittää miksi jonkin asia tehdään tietyllä tavalla. Ymmärrys siitä, että kokemukset opettavat ja uudet tilanteet laajentavat tietämystä.

4. Verkostojen ja yleisen tiedon kehittyminen

- a. Kulttuurituottaja tiedotus. Ammatti-identiteetin ja arvostuksen kehittyminen edellyttää tietoa ja toiminnan kuvausta. Pitäisi päästä etenemään kysymyksestä mitä kulttuurituottaja tekee tai mitä se tarkoittaa, koska kysymys pitää sisällään myös hiljaista tietoa siitä,

että ammattia ei tunnisteta ja näin ollen sitä on vaikea määritellä tai arvostaa.

- b. Menetelmätaidot yhteistyön pohjalle. Työtä tehdään yhdessä kehittämisen ja vuorovaikutukseen saadaan syvyyttä, kun välineitä kehitetään työtöteeseen ja ideointiin. Välineinä aivoriihi, 8 x 8 menetelmä, jossa jokaisesta asiasta keksitään 8 uutta asiaa (Ojasalo ym. 2009, 147).
- c. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Verkostojen ylläpito on yhteydenpitoa, kielen ymmärtämistä puolin ja toisin. Sosiaaliset taidot ovat taitoa toimia erilaisten ihmisten kanssa tilanteeseen sopivalla tavalla.

Taulukko 5. Hiljainen tieto kulttuurituottajien työyhteisöissä. (Stam 2013)

HILJAINEN TIE-TO NÄKYVÄKSI	YRITYS (Niira-nen)	TAIDEALA (Hytti)	FESTIVAALI (Kumpulainen)	KUNTA (Hok-kanen, Kiesi-lä)
TYÖYHTEISÖ	tiivis ja pieni kotiin sijoittuva työyhteisö, työntekijärekrytoinnit tarpeen mukaan, perhekeskeisyys, yrityslainsäädäntö, yksityisyrityksen vastuut ja velvoitteet, paljon pieniä toimijoita, jotka tukevat toisiaan, pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita tai asiakkaita, monita-hoinen työkuva ja kirjava toimintaympäristö	taidealan sisällä toimiva yhteisö, jossa itsenäinen ja itseohjautuva rooli, toimintasektorin yhteistyöverkosto, selkeät tehtävät, alan kulttuurin toimintaympäristö ja puitteet	kiinteä ja laaja, paljon vapaaehtois-työntekijöitä, vastuu ja roolit määritelty selkeästi, laaja yhteistyöverkosto, ydinryhmä ympäri vuoden, muut satunnais-toissa, hanke-työntekijöitä, selkeät vastuu-alueet	kiinteä itseohjautuvasti toimiva työpari, lähitahoilta satunnaista tukea, tuotantokohtaisia apulaisia, kunnan sisäinen ja monialainen yhteistyöverkosto, rekrytoinnit kiinni taloudesta ja vapaaehtoisista, työssä monia ulottuvuuksia ja tehtäviä ääres-tä laitaa
JOHTAJUUS	toimii itsensä johtajana, yrityksen sisäinen tuki, johtajan vastuut	toimintaympäristöllä strategi-nen johtaja, mutta työssä itseohjautuvuu-ta	toimialalla selkeä johta-miskulttuuri, joka linjaa työtä ja sen tekemistä, selkeä tavoite ja päämäärä	kunnan tapahtumakalenteri, toimintaympäristössä strategi-nen johtaja, joka irrallaan substanssityös-tä, työtä linjaavat ulkoiset poliittiset päätökset
HILJAINEN TIE-TO	jaetaan osana toimintakalenteria ja käsikirjoituksia, työharjoittelijoiden kanssa mestari-kisällitoimintaa, harjoittelijoiden työllistat, eri yhteisön "kieli" ja sosi-aaliset tavat	verkostotunte-mus tärkeää, hankekieli, aikataulut toimintakuvauksin "miten" asiat tehdään	Tiedostettu tiedon katoami-seen liittyvät riskit ja ehkäisty riskejä osaamis-ta ja tietoa kuvaamalla. Tuotantoprosessi toistuu ja on dokumentoi-tu.	Tiedostettu hiljaisen tiedon olemassa olo, havaittu kehittämisarve tiedon tallentamisessa ja systemaattisessa välittämisessä. Perehdytysmateriaalien päivitystarve.
HAVAINNOINTI-KEINOT	tarinakäsikirjoitus, alan pitkä kokemus, verkostojen ja yhteistyötahojen hyödyntäminen, pitkäaikaiset sopimukset ja yhteistyömuodot, toimintakalenteri, kirjoittaminen tärkeä muoto tallentaa tietoa	aikataulut, verkostokoke-mus, oman sektorin hyvä tuntemus, jotta osaa erottaa olennaisen tiedon epäolennaisesta koke-muksen perusteella	tuotantoprosessin tarkka kuvaus, hiljaisen tiedon tunnistaminen tärkeä työyhteisölle (hanke), toistuvat tapahtumat tuottavat tietoa aiemman tiedon jatkeeksi	vuorovaikutuk-sellinen työpari-toiminta, raportointi, toistuvat tuotannot (kokemustietoa), keskustelua ja cc-viestintää, joista näkee miten asioita tehdään ja mitä on kenenkin kanssa sovittu
TUOTTAJAN HENKILÖKOHTAISET JA PER-SOONALLISET TAI-DOT	yrityshenki, tärkeää innostua työstä, innostaa muita, vastuullisuus yrityksen jatkosta ja kyky ymmärtää kilpailua, halu kehittyä ja oppia jo turvatak-	taidealan tuntemus ja innostus aihepiiristä, vankka verkosto- ja toimintaympäristön tuntemus, ymmärrys kehittää osaa-	vankka tuotantoprosessin tuntemus, substanssiosaami-nen (taidelaji) ei itsetarkoitus	sitoutuneisuus ja mahdollisuus itsenäiseen sekä itseohjautuvaan toimintaan, kyky sopeutua substanssin ulkoa tuleviin määrä-

	seen yritystoimintaa	mista tarvittaessa		yksiin, sääntöihin ja oheisiin
TIEDON TALTI-OINTI	käsikirjoitukset, kaksi tarjousversiosta (tuottaja ja asiakas), tuotannon vaiheittainen kuvaus ja työn toteumien kirjaus, perehdyttäminen, lakisääteistä	toimintasuunnitelmat, hanke- raportit	tiedostettua ja järjestelmällistä, keinoja kehitetään, dokumentointi osa toiminnan jatkuvuutta ja kehittämistä, arviointi ja palautejärjestelmä olemassa	aikaresurssipula, tietoa hajallaan ja raportointiin ei jää riittävästi aikaa vähäisen työvoimaresurssin ja työn kuormittavuus arvioinnin puuttuessa, kuntaohjeet
KEHITTÄMIS-KOhteet	johtajuuteen ja yrittämiseen liittyvä tieto ajankohtaista	työaika ja työn järjestäminen	dokumentoinnin toteutus 1. prioriteetti	johtajuus, kulttuurituottajan arvostus
KOULUTUKSEN HYÖDYT	monia tutkintoa kulttuurituottaja amk	monia tutkintoa kulttuurituottaja amk	kulttuurituottaja amk	kulttuurituottaja amk
KOULUTUKSEN PUUTTEET	yristytietous kuntatietous	syventävät taideopinnot, taidehistoria, muuttuvan maailman tietojen halluunotto, kuten teknilliset asiat	tiedon tallentaminen ja tunnistaminen	kuntatietous, konkreettinen tekninen osaminen (salitekniiikka), tiedon tallentaminen osaksi arkirutiineja
KOULUTUS- JA KEHITTÄMIS-TARPEET	tuotesuunnittelu ja kilpailutekijöihin panostus	tarpeen tullen uusia tietoja	tiedon tallentaminen	markkinointi ja viestintä, työohjaus, työyhteisön yhteisvalmennus