

Pia Strandman & Pekka Vartiainen (toim.)

KUTU YAMK

Kulttuurituotannosta kirjoitettua
2017





HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU



Toimitus: **Pia Strandman & Pekka Vartiainen**
Copyright: **Kirjoittajat, Humanistinen ammattikorkeakoulu, Metropolia Ammattikorkeakoulu**
Graafinen suunnittelu: **Elina Kosunen / Valovirta Design**
Julkaisija: **Kulttuurituotanto Ylempi AMK-tutkinto /**
Humanistinen ammattikorkeakoulu, Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017
Kannen kuva sekä kuvat s. 10, 43: **Pixabay.com**
ISBN **978-952-328-031-1** (print)
ISBN **978-952-328-032-8** (pdf)

Pia Strandman & Pekka Vartiainen (toim.)

KUTU YAMK

Kulttuurituotannosta kirjoitettua
2017



Sisällysluettelo

- 4 **Aluksi**
- 5 **Kulttuurikohtaamisia**
Pia Strandman & Pekka Vartiainen
- 7 **Uusia oivalluksia ja ketteriä kokeiluja**
Katri Halonen
- 10 **Artikkelit**
- 11 **Yritysyhteistyöllä isoksi – vai ei sittenkään?**
Riitta Aittokallio
- 14 **Toimivan verkoston takaa löytyy hyviä johtajia**
Kirsi Bongwirnso
- 17 **Duudsonmaista rohkeutta yritysten markkinointiin**
Miia Linnusmaa
- 20 **Kun sanat eivät riitä – kotoutumista maahanmuuttajäideille**
Sini Lundgrén
- 25 **Kulttuuri pelastaa pienen kunnan**
Taina Myllynen
- 28 **Heikoilla signaaleilla teatterikatsojat pois kotisohvalta**
Petri Pakarimäki
- 32 **Taidetoiminta lähiön kaupunkitiloissa luo uudenlaisia kohtaamisia**
Ia Pellinen
- 36 **Turun Kaupunginteatteri kehitti tuotantomalliaan Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen**
Jere Pensikkala

- 39 **Transformaatiota Svenska Teaternin ja yritysten yhteistyön avulla**
Riikka Wallin
- 43 **Kehittämistöistä lyhyesti**
- 44 **Mahtuuko Suomen kulttuuri-instituuttien verkostoon toisenlaisia toimijoita?**
Melis Ari-Gürhanli
- 46 **Kulttuuritapahtumien oheisohjelma monipuolistuu yhteistyöverkostojen kautta**
Venla Haanpää
- 47 **Opinnollistaminen tuo laatua työpajan toimintaan!**
Kati Jokela
- 48 **Helsingin kulttuurikeskus etsi keinoja parantaa taideopetuksen saavutettavuutta**
Mirka Nokka
- 49 **Avoimuus ja osallistuminen parantavat strategiaprosessin laatua ja lopputulosta**
Jukka-Pekka Pohjolainen
- 50 **Etelä-Savon kulttuurin tulevaisuus tehdään yhdessä**
Pekka Pulkkinen
- 51 **Tuntemattoman yleisön jäljillä**
Satu Sirén
- 53 **Brändi toimii myös organisaation sisäisen kehittämisen välineenä**
Annikka Toivonen
- 55 **Kirjoittajat**

Aluksi

Kulttuurikohtaamisia

Pia Strandman & Pekka Vartiainen

Huhtikuussa 2017 Helsingissä pidettiin seminaari, jossa kulttuurituotannon ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat esittelivät valmistuneita opinnäytetöitään. Seminaarin niminä oli ”Kulttuurikohtaamisia”. Nimeen sisältyvä ajatus kulttuurin tekijöiden ja kokijoiden, yleisön vuorovaikutuksesta kuvastaa hyvin esitelmiin ja kyseisiin töihin sisältyvää tavoitetta ja arvolatausta. Onhan kulttuurituottajan tehtävänä huolehtia kulttuurin ja taiteen asemasta yhteiskunnassa ja vahvistaa sekä kehittää niitä toimenpiteitä, joiden avulla kulttuurisia kohtaamisia rikastutetaan, syvennetään ja laajennetaan.

Kaksipäiväisessä seminaarissa kuultiin asiantuntijaesityksiä monista keskeisistä nykytilaa määrittävistä haasteista. Yritys- ja verkostoyhteistyötä, uusien yleisöjen osallistamista ja kokeilukulttuuria lähestyttiin niin teattereiden, museoiden, festivaalien kuin varhaiskasvatuksenkin tarpeista. Kehittämistöiden aiheet käsittelivät erityisryhmille, maahanmuuttajille, lapsille ja aikuisillekin suunnattuja kulttuuripalveluita. Kehittämiskohteina olivat myös yksityisellä, kolmannella tai julkisella sektorilla toimivat erikokoiset organisaatiot ja säätiöt. Työn kärki ulottui rahoituslähteiden, markkinoinnin, yhteistyömallien ja -verkostojen kehittämisestä tulevaisuusorientoituneeseen organisaation strategiseen työhön.

Seminaarissa kuultujen puheenvuorojen ja niiden taustalta löytyvät tutkimukselliset kehittämistyöt osoittavat sen, miten keskeisesti ja laaja-alaisesti kulttuurituotannon ammatillaiset ovat osaltaan vaikuttamassa yhteiskuntaan sen taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia rakenteita myöten. Kulttuurituottaja on yhä useammin se taho, jonka välityksellä ja jonka välittämänä moni ilmiö konkretisoituu ja ihmiset löytävät toisensa. Seminaarin nimen sisältämä näkemys vuorovaikutuksen tärkeydestä peilautuu kulttuurituottajan ammattikuvaan ja sen myötä meitä ympäröivään ja muotoutumassa olevaan todellisuuteen.

Kohtaamisen tematiikkaa jatkaa myös käsillä oleva julkaisu, jossa on sekä laajempia tutkimuksellisia näkökulmia valottavia, opinnäytetöihin pohjautuvia artikkeleita että lyhempiä ja tiiviitä katsauksia kirjoittajien omiin aiheisiin. Julkaisun alussa Katri Halonen tekee tiivistelmää tähän mennessä valmistuneista kulttuurituotannon yamk-tutkinnon opinnäytetöiden aiheista. Hänen laatimansa selvityksen perusteella valtaosa tutkintoon laadituista töistä kohdistuu tekijän oman organisaation tai toimintaympäristön kehittämiseen ja pohjautuu lähes poikkeuksetta tilaajan konkreettiseen toimeksiantoon. Näin on edelleen. Vaikka vahva sidos omaan työympäristöön ja sen sisäiseen uudistamiseen on leimallista, ovat opinnäytetöissä luotu uusi tieto ja tulokset sovellettavissa laajemmallekin alan työelämästä nousevien ongelmien tai haasteiden ratkaisemiseen ja alan kehittämiseen. Myös ulospäin suuntautuvalla yleisötyölle, tuotteistamiselle ja viestinnän sekä markkinoinnin edistämiseksi löytyy tarvetta.

Kulttuurituotannon ylemmän tutkinnon opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta osaamista sekä kehittää työelämää ja alaa innovatiivisella tavalla. Tavoitteet ovat haastavia, mutta onnistuessaan työ palkitsee niin tekijänsä kuin tilaajansa. Tutkimuksellisen kehittämisen työtettä soveltaessaan opiskelija hyödyntää ammatillista osaamistaan vaativassa asiantuntijatyössä. Kulttuurituotannon opinnäytetöissä näkyy se, mitä kulttuuri ja taide merkitsevät tänään ja miltä pohjalta se muotoutuu tulevaisuudessa. □

Uusia oivalluksia ja ketteriä kokeiluja

Katri Halonen

Kulttuurituottaja (yamk) -opinnäytetöitä on valmistunut Humakin ja Metropolian yhteistutkinnossa jo yli 100. Näistä valtaosa odottaa lukijaa avoimessa Theseus.fi -tietokannassa. Tässä tekstissä pohditaan, millaiset aiheet mietityttävät, sytyttävät ja koukuttavat kulttuurituottajiamme opinnäytetyöskentelyn puitteissa.

Tätä artikkelia varten olen ottanut lähempään tarkasteluun 85 opinnäytetyötä, joiden kautta hahmottuu kiinnostava näkökulma kulttuurituotannon kentän ajankohtaisiin haasteisiin. Päästäkseen kulttuurituottaja (yamk) -opiskelijaksi, opiskelijan on täytynyt olla alalla töissä vähintään kolme vuotta. Jokaisella työllä on myös toimeksiantaja, joka osaltaan säätelee sitä, millaiset kysymyksenasettelut ovat relevantteja. Töissä on siis läsnä vahva oman työympäristön kehittäminen, jonka tavoitteista on sovittu lähes poikkeuksetta työnantajan kanssa.

Oman toiminnan tarkastelua uusin silmin

Olen jaotellut työt kolmeen pääryhmään. Ensimmäinen pääryhmä on organisaation, toimintamallin tai verkoston kehittäminen. Ryhmän opinnäytetyöt keskittyvät usein oman taustaorganisaation akuutteihin ongelmiin, jotka liittyvät laajemmalla kaavalla nähtynä useimmiten julkisen sektorin muutokseen ja sen säteilyyn etenkin kolmannelle sektorille ja erilaisiin uusiin sektorienvälisiin tuotantomalleihin. Toinen pääryhmä on yleisötyöhön ja osallisuuden kiinnittyvät tutkimusaiheet. Kolmannen ryhmän muodostavat viestintään, markkinointiin, palvelumuotoiluun ja tuotteistamiseen keskittyvät työt. Näiden ulkopuolelle jää tässä otoksessa vain

neljä työtä, joissa pohdittiin ammatti-identiteettiä sekä kulttuurituotannon koulutuksen kysymyksiä.

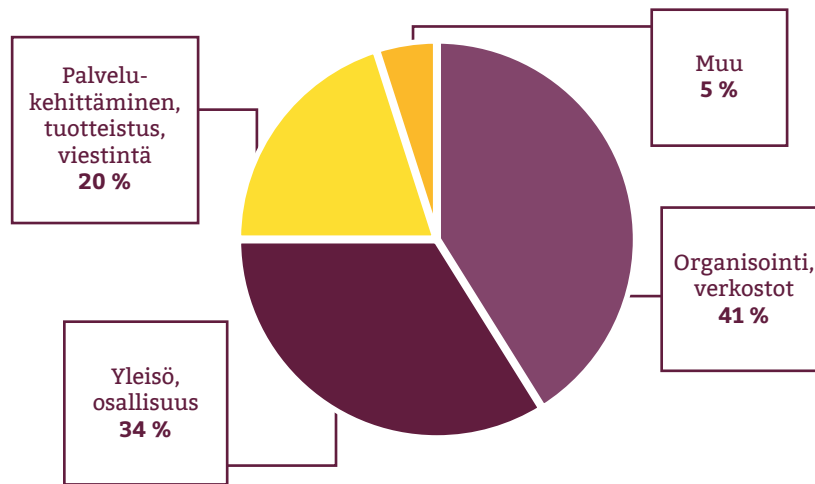
Töissä näkyy vahvasti tekijänsä sidos omaan työympäristöönsä. Vaikka voisi kuvitella monen lähtevän opinnäytetyön varjolla kurkkimaan mitä muut tekevät saman teeman ympärillä, valtaosa töistä räätälöitiin varsin suoraan toimeksiantajan tarpeiden mukaan.

Toimintatapojen vakaasti hiipivä jatkuva muutos

Osa opiskelijoista on hahmottanut työssään organisaationsa sijaintia muuttuvissa toimintaympäristöissä. Töissä näyttäytyy julkisen sektorin murros, palvelurakenteen uudelleen pohdinta ja nouseva uusien toimialojen yhä kiinteämpi rooli osana kulttuurityötä. Töissä pursuaa myös yhteiskehittämisen henki, joka näkyy otsikoissa kuten: *"Kun meillä on tää porukka": voimaantuvaa Seinäjoen kulttuuritoimea rakentamassa* tai *Yhteistyö kotimaisen vaatesuunnittelijan voimavarana: Liikkeen suunta tarkastelussa*.

Huomattava osa organisaatioajattelusta ulottuu oman virallisen lähiorganisaation ulkopuolelle osaksi esimerkiksi kunnan sektorirajat ylittäviä palveluita tai etenkin kolmannen tai orastavan neljännen sektorin kanssa rakennettavaan yhteistyöhön. Näin esimerkiksi työssä *Suupohjan Kulttuuriyhdistys ry seudullisen kulttuuritoiminnan mahdollistajana: kolmannen sektorin rooli kulttuuripalveluiden tuottajana maaseudulla*. Uutta toimintaa viritellään laajasti eri ikävaiheiden palveluissa vauvasta vaariin. Uusien hyvinvoinnin edistämi-

Opinnäytteiden tematisointi



Opinnäytetyöt on aiheidensa osalta jaoteltavissa kolmeen ryhmään. Töissä näkyy vahvasti sidos työ- tai toimintaympäristöön sekä räätälöinti toimeksiantajan tarpeisiin.

sen ympärille rakennettujen toimintamallien ja -kokeilujen avulla otsakkeina on esimerkiksi *Mummujen Kulttuurikuntoutus: välittäjäorganisaation palvelumallin muodostaminen* ja *”Voisko Nuokkaribiili tulla tunnin päästä Pansioon?” Uusien toimintamallien ja -ympäristöjen hyödyntäminen nuorisotyössä liikkuvan palvelun avulla*.

Osa opinnäytetöistä keskittyy kulttuuritoiminnan hyödyntämiseen osin yllätyksellisissäkin yhteisöissä, kuten kirjastossa *Tapahtumatuotannon organisointi Helsingin kaupunginkirjastossa*, lasten neuvolatoiminnan osana *Kulttuurineuvola: Iloa lapsiperheen arkeen* tai laivanrakennusta tekevälle telakalle sopeutettuna *Tuottaja telakalla: havaintoja mahdollisuuksista toimialojen rajapinnoilla*.

Organisaatioiden mallinnuksen voima piilee metodiikassa. Lähes poikkeuksetta tutkimusta tehtiin toiminnallisesti siten, että mukana oli suuri joukko monenlaisia toimijoita, joiden mielipiteitä haluttiin kuulla. Oheistuotteena – tai ehkä juuri koko prosessin parhaana antina – useissa tapauksissa luotiin verkostopohjaisia konsepteja, joiden avulla uusien mallien ottaminen käyttöön helpottunee.

Yhdessä – yleisöstä osallisiksi

Tämän tekstin kirjoittaja on tavannut tutkinnon toimintatapojen mukaisesti useita opinnäytetyön toimeksiantajia jo ohjaustyön alkuvaiheilla. Usein tilaajan ensimmäinen idea on jonkinlainen asiakaskyselyn laatiminen. Asiakkaiden mielipidettä halutaan kuulla ja palaute koetaan kiinnostavaksi: sitä saadaan tuskin koskaan liikaa. Kulttuurituottaja (yamk) -töissä

kuitenkin palaute nähdään lähinnä lähtökohdaksi jollekin uudelle toiminnalle. Palautteen toivotaan kasvavan osallistaviksi kehittämisjanaan patkaksi, joka näyttäytyy uusina kumppaneina ja yleisön osalliseksi muuntuvana roolina.

Hyvin monessa opinnäytetyössä on läsnä pyrkimys vaikuttaa yleisö- ja sidosryhmäsuhteisiin osallistavalla tavalla. Yleisöt haluttiin sitouttaa toimintaan esimerkiksi hankkeissa *Interkult Kassandran teatteri-ilmaisuhanke: kohti nuorten parempaa sitoutumista* ja *Millainen oli Populäärimusiikkia Vittulajänkältä? Lahden kaupunginteatterin yleisölähtöinen kehittämistyö*. Yleisömielipiteiden pohjalta keskiössä on uusien mallien rakentaminen ja esimerkiksi Lahden tapauksessa toiminnan tuominen teatteritilojen ulkopuolelle ostoskeskusiin.

Tuottajan tehtäväksi nähdään yhteisöjen rakentaminen ja asiakaslähtöisyyden vahvistaminen. Asiakkaat nähdään kumppanuuksina, joiden osalta etsitään molempia osapuolia palkitsevia lähtökohtia. Kumppaneiksi eivät hahmotu puhtaasti vain yleisön jäsenet vaan varsin usein heitä kokoavat tahot, kuten esimerkiksi koulut työssä *Koululuokasta katsoon: Sellojali espoolaiskoulujen kulttuurikumppanina* tai asukasyhdistykset työssä *Pelaamalla yhteistoiminnallisuutta: kansalaisaktiivisuuden nousu Helsingin kaupunginosissa*.

Kulttuurin saavutettavuus levittäminen myös alueellisesti tai digitaalisesti on teemoina esimerkiksi töissä *Loistavaa! Rekan matkassa: Kulttuuripalvelujen saavutettavuuden parantamista Kokkolan kylässä ja Nettiä ikä kaikki: Internetpohjaisten kulttuuri- ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen ikäihmisille Turun alueella*. Sinänsä digitaalisuus näyttäytyi lähinnä viestinnän alueena, joskin viestintä saattoi olla asiakaspalautetta,

EU-rahoitteisen hankkeen sisäistä- ja ulkoista koordinoitua tai asiakas- ja verkkosivuviestintänä. Ehkäpä seuraavien opiskelijapolvien myötä digitaalinen murros näyttäytyy yhä vahvemmin aiheiden valinnassa.

Yksi keskeinen vahvan osallistumisen alue on vapaaehtoistyö. Myös se näyttäytyi useissa eri opinnäytetöissä muun muassa Provinssirock-tapahtuman, Pirkan Hiihdon ja Pirkan Pyöräilyn kehittämisprosesseissa. Mielenkiintoinen avaus on myös työssä *Vapaaehtoisarmeija astuu palvelukseen!: Street team -tyyppisen vapaaehtoisorganisaation hyödyntäminen kiertueatteritoiminnassa.*

Kulttuurituottaja puhuu sulavasta bisnestä

Aina silloin tällöin kuulee taidekenttää moittivan markkinoinnin, aineettoman arvонуonin ja tuotteistamisen kammoamista. Tämän päivän kulttuurituottajat eivät niitä kuitenkaan ainakaan tämän opinnäytetyösikermän valossa karsasta. Sekä toimintakulttuurien muutoksessa että yleisön uusissa rooleissa ovat vahvasti läsnä myös muun muassa toiminnan kustannustehokkaan toteuttamisen sekä jatkuvuutta edellyttävän rahoituksen hankinnan haasteet.

Tuotteistusta tehdään usein analysoimalla jo toimeksiantajan henkilöstössä olemassa olevaa osaamispääomaa, jonka hyödyntämistä kehitetään erilaisten tuoteajatusien tai uusien toimintaympäristöjen kokeilujen kautta, kuten *Lastenkulttuuria matkalaukuissa* tai *Odottamaton elämys Vuohijärvellä*. Tuotteistus ja erilaiset paketoinnit yhdistetään usein palvelumuotoilun lähestymistapoihin.

Kotimainen kulttuuripolitiikka on viimeisen kymmenen vuoden aikana korostanut kasvavassa määrin vientitoiminnan merkitystä, joka näkyy myös opinnäytetöiden aihevalinnoissa. Monesti viennin välineeksi nähtiin verkostolähtöinen toiminta, kuten esimerkiksi työssä *Snowball-vienti- ja verkostoitumistapahtuman tarkastelu suomalaisen nykykirjallisuuden vientimallina.*

Liiketoiminnallisen kehittämistyön keskiössä on tämän aiheiston mukaan yleisimmin markkinointiviestinnän kehittäminen, joka ulottuu tietyille taidealalle, kuten työssä *Teatterin välittäjät: Viestinnän haasteet ja ammattikunnan roolit suomalaisissa teattereissa* tai erityisiin välineisiin, joista etenkin digitaaliset välineet olivat monen työn innoittajia, kuten *Kaisafestin digitaalisen markkinoinnin suunnitelma* ja *Kulttuuri-keskus Lilla Villan – markkinoinnilla potkua palveluportfolioon* -töissä.

Mistä tunnistaa hyvän yamk-opinnäytetyön?

Oivaltava aiheen valinta on oiva lähtökohta opinnäytteelle. Hyvä aihe on kiinnostava ja innostava lähtökohta, mutta se on myös viesti ympäristöön siitä, että tekijä on havainnut omassa työarjessaan tärkeän asian, johon liittyviä haasteita haluaa ratkaista. Juuri ratkaisuhakuisuus on yamk-opinnäytetyölle tunnusomaista. Ratkaisuja haetaan ketterin kokeiluin kunkin työn toimintaympäristössä. Päämäärä ei ole välttämättä löytää yleistettäviä totuuksia, vaan sen sijaan löytää kokeilujen ja osallistamisen kautta toimivia ratkaisuja opinnäytteen toimeksiantajan hyödynnettäväksi. Matkalla syntyy usein oivalluksia, joista muutkin hyötyvät.

Itse työn tekeminen ei varmastikaan ole yhtä juhlaa, mutta samalla opinnäyte avaa parhaimmillaan mahdollisuuden kurkistaa omaan työarkeen pienen etäisyyden päästä. Opinnäytetyö avaa oven katsoa kehittämishaastetta muiden silmin, hahmottaa ja soveltaa omaan arkeen alan kirjallisuuden ja teorioiden käsityksiä, löytää kehittämismenetelmiä ja siinä sivussa katsoa myös miten muissa organisaatioissa ja yhteisöissä samantapaisia asioita on selvitetty. □

Kirjoittaja oli käynnistämässä kulttuurituottaja (ylempi AMK) -tutkintoa vuonna 2009 ja toiminut tutkinnon parissa erilaisissa rooleissa siitä asti

**Ratkaisuhakuisuus
on yamk-
opinnäytetyölle
tunnusomaista.**

A high-angle, close-up photograph of a sandy beach. The sand is a light tan color and is covered with hundreds of footprints of various sizes and shapes, suggesting many people have walked on it. The footprints are darker than the surrounding sand, likely due to moisture or the way the sand has been displaced. The word "Artikkelit" is printed in a clean, white, sans-serif font, centered horizontally and vertically on the page. The overall composition is simple and evocative, with the text standing out clearly against the textured background of the sand and footprints.

Artikkelit

Yritysyhteistyöllä isoksi – vai ei sittenkään?

Riitta Aittokallio

Kun avustus ei nouse, pysähtyy kehityskin. Vahvasti valtion ja kunnan tukiin perustuva kulttuurirahoitus on toimiva, etenkin kun sitä vertaa moneen muuhun maahan. Haasteita kuitenkin on. Jaettavat summat ovat aivan liian pieniä ja rahoitusrakenteet jäykkiä.

Julkinen rahoitus laahaa tunnetusti pahasti jäljessä ja leikkaukset ovat tässä taloudellisessa tilanteessa pahentaneet asiaa muutaman viime vuoden ajan. Pienenkin esittävän taiteen ryhmän on pyrittävä laajentamaan omaa rahoituspohjaansa turvatakseen rahoituksensa, toimintansa ja kehittyäkseen. Mutta miten?

Julkisen rahoituksen muutos

Toiminnan uudistamiseen tähtää myös tuleva vos-rahoitusmuutos. Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti vuonna 2016 työryhmän, jonka tehtävänä oli kehittää ja uudistaa taiteen ja kulttuurin toimialan valtionavustuspoliittikkaa strategisemmaksi ja vaikuttavammaksi. Tavoitteena on, että uusi järjestelmä on voimassa vuoden 2018 alusta lähtien.

Toimijoihin muutokset vaikuttavat ministeriön mukaan mm. niin, että ne selkeyttävät valtionavustusten kohdentumista ja sen seuraamista, rahoitusjärjestelmä on joustavampi ja avaa ovia toimialan uudistamiselle. Ministeriö näkee myös, että muutos kannustaa kulttuuritoimijoita uudistamaan toimintaansa.

Ministeriön asettaman työryhmän ja taiteen kentän keskusteluja ja työpajoja fasilitoi Sitra. *#KulttuuriVOS Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden*

rahoitusjärjestelmän uudistustyön ensimmäinen vaihe julkaistiin helmikuussa 2017. Julkaisu perustuu vuonna 2016 toteutettuihin työpajoihin ja keskusteluihin. Julkaisussa esitetään kahdeksan teesiä ja neljä rahoituksen periaatetta, jotka ovat näkemys suomalaisen kulttuurikentän muutostarpeista ja tavoitteilasta sekä siitä, minkälainen rahoitusjärjestelmä tukisi näitä tavoitteita. Teesit ja periaatteet noudattelevat toiminnan tehostamisen, erilaisten kumppanuuksien ja uudelleenajattelun suuntausta.

Tehokkuuden lisääminen yhteistuotannoilla on jo todellisuutta. Esittävän taiteen ryhmille lisätään painetta tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen.

Vakautta yritysyhteistyöllä?

Pääsylippuja voi myydä vain rajallisen määrän. Lipputuloihin vaikuttaa esitysmäärä. Esitysmäärään vaikuttaa se, onko ryhmällä omaa esitystilaa. Useimmilla ei ole, mikä tarkoittaa epä-säännöllisiä ja lyhyitä esityksiperiodeja eri paikoissa.

Markkinointiin ja viestintään budjetoidut summat ovat pieniä. Katsoja-, esitys- ja yleisötyön lukuja pitäisi kuitenkin kasvattaa. Löytyykö yritysyhteistyöstä uusia mahdollisuuksia toimintansa vakiinnuttaneelle esittävän taiteen ryhmälle? Tätä tutkin keväällä 2017 valmistuneessa opinnäytetyössäni *Onnistuuko pienen tanssiteatterin rahoituspohjan vahvistaminen yrityskumppanuuksilla? Case: Tanssiteatteri Glims & Gloms*.

Taidekentän ja yritysmaailman välistä yhteistyötä on ollut eri muodoissa olemassa aina, mutta merkitys on ollut marginaalinen ja vahvasti riippuvainen taloudellisista suhdanteista.

Puhuttaessa yritysysteistä on myös tärkeää olla sekoittamatta sitä lahjoittamiseen. Lahjoittaminen on useimmiten vastikkeetonta toimintaa yrityksen puolelta, kun taas yhteistyössä kyse on myös kohteeseen eli tässä tapauksessa esittävän taiteen ryhmään liittyvien kaupallisten mahdollisuuksien hyödyntämisestä.

Taiteen keskustustoimikunnan mukaan yritysysteistä lisääntyi 1980-luvulla merkittävästi ja 1990-luvulle tultaessa sen suosio kasvoi. Tuolloin yhteistyö laajentui uusille kulttuurin alueille. Yritysysteistä kokonaismääräksi arvioitiin vuonna 2011 noin 171 miljoonaa euroa, josta kulttuurille kohdentui noin 15 prosenttia. Eniten sponsoroidaan edelleen urheilua.

Taidetoimijan ja yrityksen välisessä yhteistyössä on paljon hyviä puolia: Se on eksklusiivisempaa kuin urheilusponsorointi. Toki urheilun kautta voi saavuttaa enemmän näkyvyyttä, mutta kulttuuripuolella on helpompi solmia ainutlaatuisia yhteistyösuhteita ja näin erottua muista yrityksistä. Lisäksi vastuullisuus ja sidosryhmäsuhteet korostuvat helpommin, koska yhteistyö ei ole niin läpinäkyvän tavoitehakuista. Riskitaso on myös matalampi - yritykset joutuvat harvemmin huonoon valoon kulttuurikohteita tukien.

Pohjana yhteinen arvomaailma

Kehittämistyöni yksi näkökulma oli yritysten sosiaalinen yhteiskuntavastuu, koska yhteiskuntavastuun kantaminen on hyvin ajankohtainen ja taiteen näkökulmasta myös hyvin mielenkiintoinen aihe. Suomalaiset yritykset toteuttavat vastuutaan näkyvämmän ja uusilla tavoilla sekä ottavat suuremman kantaa yhteiskunnallisiin asioihin kuten esimerkiksi tasa-arvoista avioliittolakeja koskeneesta keskustelusta ja prosessista.

Mainostajien liiton vuoden 2015 sponsorointibarometrin mukaan lähes kolme neljästä tutkimukseen vastanneesta oli sitä mieltä, että hyvän yhteiskuntavastuun merkitys yritysten suosiolle ja kilpailukyvyllä on entisestään kasvanut. Tässä kasvussa on myös kulttuurin mahdollisuus. Aktiivisten taide- ja kulttuuriorganisaatioiden kannattaa lähestyä yrityksiä tarjoamalla uusia ja yllättäviä yhteistyömahdollisuuksia.

Arvomaailmojen kohdatessa, sosiaalisen yhteiskuntavastuun kantaminen on hyvä lähtökohta yhteistyöhön. Yrityksen sisällä vastuullinen yhteistyö näkyy hyvänä henkilöstöpolitiikkana ja esimerkiksi työhyvinvointina. Esittävän taiteen ryhmälle tämä tarkoittaa yleisötyötä ja taiteen soveltavaa käyttöä. Ulospäin yrityksen vastuullisuus voi näkyä osallistumisena yhteiskunnan ja lähiympäristön kehittämiseen, mikä taas merkitsee esittävän taiteen ryhmälle esitysmäärän ja katsojajalostojen kasvua.

Onnistunut ja molempia osapuolia tyydyttävä yritysysteistä ei ole kuitenkaan raha-automaatti. Yhteistyön hoito ja ylläpito vaativat suunnitelmallisuutta, osaamista ja aikaa ja rahaa. Monelle tuottajalle ja taiteilijalle saattaa tulla yllätyksenä kuinka paljon kumppanuus vaatii työtä ja siihen on sitouduttava kunnolla. Yritysysteistä on projekti, joka noudattelee pitkälti projektin lainalaisuuksia.

Paraskaan tuottaja ei ole ihmeidentekijä

Ennen kuin lähestyy yhtäkään yritystä, täytyy tehdä paljon tausta- ja suunnittelutyötä. Oman toiminnan arvot ja missio on oltava tiedossa ja niistä pitää olla yhteisymmärrys tuottajan, taiteilijoiden ja hallituksen välillä. Tämän jälkeen on käytävä perusteellinen keskustelu yhteistyön tavoitteista ja odo-
tuksista.

On myös tunnettava oma yleisönsä. Mitä enemmän on tietoa, sen parempi. Tässä suomalaisilla esittävän taiteen toimijoilla on vielä paljon opittavaa. Asiakastutkimuksesta on hyvä kehittää jatkuva prosessi, jota kehitetään aina vain keräämään tarkempaa ja eritellympää tietoa katsojista ja toiminnasta yleensä. Yritykset haluavat tietää keitä he tavoittavat yhteistyön avulla.

Vasta, kun kaikki tämä on kunnossa, voi suunnitella yhteistyön sisältöjä sekä kartoittaa ja lähestyä potentiaalisia yrityksiä.

Ei riitä, että onnistuu saamaan yrityksen kumppanikseen. Kumppanuutta pitää hoitaa, arvioida ja kehittää. Erittäin tärkeää on huolehtia kumppanuuden välisestä yhteydenpidosta. Tämä on useimmiten tuottajan, ei yrityksen tehtävä.

Unelmatilanteessa yritysysteistä on monivuotinen kumppanuus, joka kehittyy, kasvaa ja lisää ryhmän taloudellista vakautta. Se lisää niin työllisyyttä kuin uutta vakituista yleisöä ja avaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia. Kehittämistyöni tuloksien mukaan pienien ryhmien kohdalla todellisuus on toinen: pienellä ryhmällä ei ole talous- eikä henkilöstöresursseja hoitaa ja tarjota niin isoja kumppanuuksia, että niillä ratkais-
taisiin taloudelliset haasteet.

Yksi tuottaja ei pysty ihmeisiin. Tuottajien vaihtuvuus pienissä ryhmissä on haaste ja vaikeuttaa pitkän aikavälin suunnittelua ja strategioiden täytäntöönpanoa. Lisäksi onnistunut yritysysteistä perustuu yhtä paljon henkilökemioihin ja henkilökohtaisiin suhteisiin kuin yhteisiin arvoihin ja taiteellisiin sisältöihin.

Lyhytaikaisilla ja projektiluonteisilla yhteistyökokonaisuuksilla puolestaan on hyvin hoidettuna paljon annettavaa sekä ryhmälle että yritykselle. Taide sopii yritys-

**Yritykset joutuvat
harvemmin
huonoon valoon
kulttuurikohteita
tukiessaan.**

maailmaan niin sisältöinä kuin uusien ideoiden käynnistäjänäkin. Tanssi- tai muulle esittävän taiteen ryhmälle pienikin kumppanuus antaa mahdollisuuden toteuttaa erilaisia yleisötyökokonaisuuksia sekä tavoittaa ja sitouttaa uutta yleisöä ja kasvattaa edes vähän esitysmääriä. Näillä kaikilla on kuitenkin aina taidekenttää työllistävä ja kehittävä vaikutus.

Lisää uutta osaamista ja toimintamalleja kentälle!

Jotta yritysysteistyö lisääntyy Suomessa, vaatii se uudenlaisia osaamista ja toimintamalleja esittävän taiteen kentälle. Kulttuurituotannon koulutukseen pitäisikin, ellei niin jo ole, sisällyttää yritysysteistyön ja varainhankinnan opintokokonaisuuksia.

Ryhmien sisällä pitää olla valmis muuttamaan omaa toimintakulttuuriaan. Mikäli lisätyövoimaan ei ole taloudellisia mahdollisuuksia, pitäisi katse kääntää yhdistyksen hallitukseen. Löytyisikö sieltä osaamista ja tukea tuottajalle?

Taloudellisen riippumattomuuden kasvattamisen tulisi olla jokaisen ryhmän tavoite. Tätä varten tarvitaan pitkäaikaisia julkisia avustuksia ja yhteistyötä sekä taiteen sisällä että eri toimialojen kanssa. Kasvun raja tulee kuitenkin aina vastaan. Tuottajan näkökulmasta katsottuna juuri tässä vaiheessa julkisen tuen korotuspaine on tarpeellisin, koska seuraavalle tasolle siirtyminen edellyttää yleensä myös vakituisen tuotannon ja hallinnollisen lisätyövoiman palkkaamista.

Suomalainen taide ja kulttuuri ovat niin vahvasti sidoksissa julkiseen rahoitukseen, että siitä irtautumiseenkin tarvitaan valtion apua. Julkisen tuen täytyy edelleen olla riittävä, pysyvä ja sitä pitää kasvattaa. Tukirakenteiden pitää myös paremmin elää ajassa. Näin seuraavaa askelta ottava organisaatio voi kestävämmän lähteen tekemään pidemmän aikavälin suunnitelmia. Samalla opetus- ja kulttuuriministeriö lunastaisi oman tavoitteensa, jonka mukaan rahoitusuudistuksilla kyetään paremmin osoittamaan kulttuuripolitiikan vaikutukset yhteiskunnassa ja valtionavustusten myöntämisen merkitys kulttuuripolitiikan toteutumisen välineenä.

Yksi yritysysteistyön malli on prosenttiperiaate. Periaatteen laajentaminen kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeisiin. Tavoitteena on parantaa taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta sekä edistää

taiteen hyvinvointivaikutuksia. Olisi luontevaa, että prosenttiperiaatetta laajennettaisiin palvelemaan paremmin myös esittävän taiteen kenttää.

Ei riitä, että vain taidekenttä on valmis muuttamaan. Suurin muutos vaaditaan verovähennys- ja rahankeräysoikeuden laajentamiseen. Näin lahjottamisesta sekä erilaisista yhteistyömalleista saadaan entistä houkuttelevampi vaihtoehto yrityksille. Samalla se osoittaisi myös yhteiskunnan arvostusta kulttuurille ja sen merkitykselle.

Lakimuutokset vievät aikaa, joten vakiintuneeksi toimintamalliksi yritysysteistyö ei varmasti vielä muutu pienemmissä ryhmissä pitkään aikaan. Mutta ne, joilla on mahdollisuus aloittaa nyt, saavat varmasti hyvän etumatkan. □

AITTOKALLIO, RIITTA 2017. Onnistuuko pienen tanssiteatterin rahoitus-
pohjan vahvistaminen yrityskumppanuuksilla? Case: Tanssiteatteri
Glims & Gloms

ANTTIROIKO, ARI-VEIKKO 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Toimittaja: Järvinen, Raija. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. [verkkodokumentti]. Tampere: Tampere University Press, 17-60. Saatavuus <http://tampub.uta.fi/handle/10024/68199>

BYRNES, WILLIAM J. 2015. Management and the arts. Burlington, MA: Focal Press

Kulttuuripolitiikan strategia 2020. Opetusministeriön julkaisuja 2009:12. Helsinki: Opetusministeriö

Rahan kosketus. Miten taidetta Suomessa rahoitetaan? 2015. [verkkodokumentti]. Helsinki: Suomen Kulttuurirahasto. Saatavuus <https://skr.fi/fi/ajankohtaista/rahan-kosketus-miten-taidetta-suomessa-rahoitetaan>

ROHWEDER, LIISA 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotalla. Helsinki: WSOY

Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:17. 2016. [verkkodokumentti]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavuus <http://minedu.fi/OPM/Tapahtumakalenteri/2016/06/valtionavustukset.html?lang=fi>
#Kulttuurivos. Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistustyön ensimmäinen vaihe 2017. [Verkkodokumentti] Helsinki: Sitra. Saatavuus <https://www.sitra.fi/julkaisut/kulttuurivos-teesit-ja-rahoituksen-periaatteet/>

Toimivan verkoston takaa löytyy hyviä johtajia

Kirsi Bongwirns

Vaikka yhdistykset eivät varsinaisesti verkostoituisikaan, on niillä paljon erilaisia yhteistyökuvioita. Joskus noita kuvioita määrätietoisesti kehittämällä saadaan yhdistyksen tuottamaa tapahtumaa tekemään kokonainen verkosto, jolloin tuo tapahtuma saa enemmän näkyvyyttä, paremmin rahoitusta ja jopa jäseniä sitä järjestäville yhdistyksille – siis vastauksia juuri niihin kysymyksiin, joiden kanssa yhdistyksissä laajalti painiskellaan. Hyvä esimerkki onnistuneesta, verkostomaisesta toiminnasta on Nuoren Voiman Liiton Runokuu-festivaali. Nuoren Voiman Liitto johtaa Runokuun verkostoa jakaen vastuuta, koordinoiden ja ollen kokoavana voimana.

Verkosto vastaa tarpeeseen

Runokuu on Nuoren Voiman Liiton organisoima elokuvien kirjallisuusfestivaali, jonka ohjelmassa on kaikkea runouteen liittyvää aina perinteisistä runoilloista musiikkiklubeihin, työpajoihin, lastenohjelmaan ja vaikkapa runojoogaan saakka. Runokuu toteutetaan verkoston voimin. Verkostoon kuuluu erilaisia kirjallisuustoimijoita, kuten runoyhdistyksiä, kustantamoita, kirjallisuuslehtiä, kirjailijoita, kirjastoja, eri maiden kulttuuri-instituutteja, kulttuurilaitoksia, museota ja niin edelleen. Nuoren Voiman Liitto on verkostajohtaja, joka kutsuu verkoston koolle ja johtaa keskustelua kokouksissa niin, että kaikki osallistujat saavat kertoa ideansa Runokuuta varten. Liitto myös johdattaa kokouksissa ohjelman tuottajat ja potentiaaliset esityspaikat yhteen ja luo näin erilaisia yhteistyökuvioita. Verkostojen avulla Runokuu-festivaali on kasvanut yhä suuremmaksi ja

näkyvämmäksi ja siten myös uusia yhteistyökumppaneita houkuttelevaksi.

Vaikka Nuoren Voiman Liitto palveleekin Runokuun verkostoa ja tuottaa tapahtuman sisällön yhdessä verkoston kanssa, palvelee Runokuu myös Nuoren Voiman Liittoa: kaikki liiton ydintoiminnot eli kirjallisuustapahtumat, kirjailijakoulutus ja Nuori Voima -lehti ovat esillä Runokuussa. Tällainen esilläolo hyödyttää liittoa, sillä näkyvyys lisää kiinnostusta, ja liiton jäsenmäärä onkin kasvussa. Liiton toiminnanjohtaja Laura Serkosalo korostaa kuitenkin, ettei Runokuu festivaalia tehdä Nuoren Voiman Liitto, vaan laadukas sisältö edellä – kun yleisö kiinnostuu sisällöstä ja tulee tapahtumaan, saattaa joku löytää myös järjestäjän tapahtuman takaa. Nuoren Voiman Liitto tarjoaa mahdollisuuksia osallistua mielekkääseen toimintaan joko pysyvämmiin tai kertaluontoisesti, eli houkuttelee uusia jäseniä ja toimijoita yhdessä tekemisen kautta.

Verkostomaisen toimintamallin avulla Nuoren Voiman Liitto on pystynyt vastaamaan moniin sellaisiin kysymyksiin, joiden kanssa yhdistykset painiskelevat laajemminkin. Yksi niistä trendeistä, jotka vaikuttavat yhdistysten toimintaympäristöön, on ikääntyminen. Ikääntyminen vaikuttaa sekä suoraan – vanhenevat toimijat eivät enää jaksaa toimia – että välillisesti – nuorempien tavat osallistua kansalaistoimintaan poikkeavat paljon totutuista. Alle 40-vuotiaat eivät tunne palloa yhdistystoimintaa itseään kohtaan, vaan hakevat sisältöjä. Samoin tavat osallistua muuttuvat, sillä jäsenyyteen perustuva yhdistystoiminta ei kiinnosta nuorempia. Tilalle on tullut niin sanottu kevyt osallistuminen tai kevyt yhteisöllisyys: ihmiset tulevat mielellään mukaan, mikäli ei tarvitse ottaa kantakseen vastuutehtäviä eikä sitoutua jäsenyyteen. Tällaiseen



Mari Kalkun & Runorun Kansallisteatterin Lavaklubilla vuoden 2015 Runokuu-festivaalilla.

Kuva: Kirsi Bongwirnsa

projektiluontoiseen osallistumiseen Runokuu-festivaali tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia. Aina myös löytyy niitä, jotka toiminnan kautta haluavatkin sitoutua yhdistykseen ja liittyvät jäseniksi.

Myös rahoitukseen on löytynyt Runokuun kohdalla vastauksia verkostomaisen toimintamallin kautta. Verkoston ansiosta Runokuu on kasvanut niin suureksi, että nauttii päärahoituksenaan opetus- ja kulttuuriministeriön festivaalitukea sekä Helsingin kaupungin projektiavustusta. Verkoston kautta tulevan ohjelman rahoittavat pääsääntöisesti verkoston toimijat itse, sen lisäksi Nuoren Voiman Liitolla on omarahoitusta. Esityspaikoista ei makseta, vaan paikkojen tarjoajat ovat Runokuun yhteistyökumppaneita ja osallistuvat näin festivaalin toteuttamiseen. Yhteistyökumppaneiden taloudellinen panostus voi olla huomattavakin, muun muassa Helsingin seudun liikenne HSL on jo useana vuonna ”esittänyt” runoja raitiovaunujen ja junien kuvaruuduilta (Runoja raiteilla) ja painattanut runokortteja. Runokuu on myös Helsingin Juhlaviikkojen yhteistyöfestivaali. Vaikka Juhlaviikkojen taloudellinen panostus on vähentynyt koko ajan, on yhteistyö Runokuulle tärkeää näkyvyyden ja maineen vuoksi, onhan Juhlaviikkojen ohjelma tunnetusti laadukasta. Lisäksi kuuluminen Juhlaviikoihin tuo Runokuulle parempia yhteistyömahdollisuuksia muiden yhteistyöfestivaalien sekä Juhlaviikkojen ohjelman kanssa.

**Verkostojohtajan
tulee ottaa
yhteistyön
mahdollistava ja
sitä koordinoiva, ei
saneleva rooli.**

Hyvässä verkostossa johtajuutta jaetaan

Kansalaisyhteiskunnan asiantuntija ja muun muassa Kansalaisyhteiskunnan verkkolehteä toimittava Aaro Harju väittää, että vaikka verkostoitumista pidetään 2000-luvun menestystekijänä ja siitä puhutaan järjestöjen piirissä paljon, tehdään sitä kuitenkin vähän. Tämä johtunee osittain siitä, että verkostoituminen edellyttää järjestön toimintakulttuurin muuttamista, sillä valtaa ja vastuuta pitää hajauttaa ja keskitetystä johtamiskulttuurista luopua. Hyvä verkostojohtajuus onkin läheistä sukua etenkin yrityspuolelta tutulle jaetulle johtajuudelle, jossa kaikkien osapuolten toiminta tunnustetaan osaksi johtamisen ja organisoinnin rakentumista. Se ei ole vain johtajasta lähtevää organisoitumista, vaan erilaisista tiimeistä ja niiden jäsenistä lähtevää. Verkostossa tiimien tilalla ovat verkoston jäsenet.

Yhdistysten verkostoituessa on tärkeä pitää vapaaehtoisuus mielessä. Verkostojohtajan tulee ottaa yhteistyön mahdollistava ja sitä koordinoiva, ei saneleva rooli, jotta ihmisillä pysyy into ja motivaatio olla mukana verkostossa. Kuten Pentti Sydänmaanlakka sanoo, on hierarkiat purettava sekä totuttava tasavertaiseen ja avoimeen yhteistoimintaan verkostoissa. Tasavertaisuus ja tasapuoliset osallistumista ja vaikuttamismahdollisuudet ovat tärkeitä verkoston toimijoille. Organisoituminen kuitenkin auttaa

saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Tutkija ja yrittäjä Timo Järvensivun mukaan hyvän verkostojohtamisen ytimessä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Verkostolta voi odottaa tuloksia, kun sen jäsenet tuntevat toistensa tarpeet ja osaamisen, luottavat toistensa osaamiseen ja hyväntahtoisuuteen, ja sitoutuvat luovuttamaan ja hyödyntämään toistensa tietoja ja ideoita.

Verkostojohtajan rooli on tärkeä, sillä johtaja tai verkoston koolle kutsuja on se taho, joka vastaa tiedottamisesta ja siitä, että kaikki saavat tasaveroisesti tietoa siitä, mitä verkostossa on meneillään. Kuten Riitta Vanhatalo väitöskirjassaan *Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin* sanoo, rakentuvat verkostosuhteet vuorovaikutuksessa ja niitä ylläpidetään vuorovaikutuksessa. Ilman vuorovaikutusta verkostoa ei ole olemassa. Myös Nuoren Voiman Liiton Laura Serkosalo korostaa verkostojohtamisessa viestintää. Kaikki verkostossa toimivat tulee huomioida ja pitää ajan tasalla, erityisesti, koska ihmiset vaihtuvat Runokuun verkostossa joka vuosi ainakin osittain. Nuoren Voiman Liitossa on myös haluttu välttää ns. perusfestarijargon eli muistetaan puhua ihmisenä ihmiselle. Runokuun verkostossa on hyvin erilaisia toimijoita kuukausipalkkaisista viranhaltijoista yksittäisiin taiteilijoihin, siksi tasaveroinen kohtelu ja erilaisten tilanteiden huomioonottaminen ovat tärkeitä. Nämä seikat ovat luoneet tunteen kaikkien yhteisestä festivaalista.

Tavoitteiden saavuttamisen rinnalla on keskeistä, että verkostossa on mukava olla ja toimia. Verkostojohtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että yhteinen tavoite pysyy kirkkaana mielessä ilman, että verkoston ilmapiiri siitä kärsii. Nuoren Voiman Liiton edustajat osaavat luoda Runokuun verkoston tapaamisissa positiivisen tunnelman, jolloin ihmiset pohtivat hyvin avoimesti vielä alkutekijöissäänkin olevia ideoitaan. Ilmapiirin ansiosta jokainen rohkenee kommentoida spontaanisti aivan vieraidenkin ihmisten ehdotuksia. Tällainen ilmapiiri edellyttää Timo Järvensivunkin mainitsemaa luottamusta, sen osalta Nuoren Voiman Liitto on onnistunut verkostojohtajana mainiosti.

Verkostoituminen on vaivansa väärsti

Kaiken kaikkiaan verkostoituminen on hyödyttänyt Nuoren Voiman Liittoa ja sen Runokuu-festivaalia paljon. Verkostojen avulla festivaali on kasvanut yhä suuremmaksi ja näkyvämmäksi ja siten myös uusia yhteistyökumppaneita houkuttelevaksi. Järjestölle on tärkeää hahmottaa oma ydinosaamisensa ja sellainen osaaminen, jonka avulla erottaudutaan muista.

Nuoren Voiman Liitto on onnistunut luomaan vahvaa brändiä juuri vahvuusalueidensa kautta niin, että myös uudet toimijat ovat heistä kiinnostuneet – jopa niin paljon, että se on kasvattanut jäsenmäärää. Liitolla on myös toimintaa, johon on helppo osallistua ja tulla mukaan tekijäksi, tämäkin tuo liitolle uusia jäseniä. Tällaisen onnistumisen takana on toimiva verkosto, jonka takana taas on hyvä verkostojohtaja.

Hyvä verkostojohtaja jakaa johtajuutta eli vastuuta niin, että verkoston jäsenet ovat tasa-arvoisia keskenään. Viestintä ja vuorovaikutus yleensäkin tulee olla sellaista, että syntyy luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin verkostossa on mukavaa. Mukavan yhdessäolon lisäksi verkostojohtajan pitää huolehtia myös siitä, että yhteiset päämäärät pysyvät mielessä ja päästään sanoista tekoihin. Vaikka verkostoituminen ja verkoston johtaminen vaativatkin yhdistykseltä pitkäjänteistä työtä, se kannattaa. □

BONGWIRNSO, KIRSI 2017. Verkostoituminen yhdistyksen kehittämistyön välineenä. Tapaus Suomen Viro-yhdistysten liitto

HARJU, AARO 2008. Posttraditionaalinen yhteisöllisyys. Helsinki: Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti.

http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/sosiaalinen_paaoma_ja_yhteisollisyys/kansalaisfoorumi.net_sosiaalinen_paaoma_ja_yhteisollisyys/posttraditionaalinen_yhteisollisyys (luettu 2.4.2016)

HARJU, AARO 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

JÄRVENSIVU, TIMO 2014. Verkostojohtaminen vaatii heittäytymistä äärimmäiseen avoimuuteen. Helsinki: SOSTE Suomen Sosiaali ja terveys ry.

<http://www.soste.fi/ajankohtaista/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/verkostojohtaminen-vaatii-heittaytymista-aarimmaiseen-avoimuuteen.html> (luettu 30.12.2016)

Nuoren Voiman Liiton www-sivusto.

<http://www.nuorenoimoanliitto.fi/> (luettu 25.4.2016)

SERKOSALO, LAURA, Nuoren Voiman Liiton toiminnanjohtaja. Haastattelu 22.4.2016.

SYDÄNMAANLAKKA, PENTTI 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

VANHATALO, RIITTA 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tampere: Tampere University Press.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96184/978-951-44-9589-2.pdf?sequence=1> (luettu 20.6.2016)

Duudsonmaista rohkeutta yritysten markkinointiin

Miia Linnusmaa

Näitkö videon, jossa Duudsonit kilpailivat Ponssen metsäkooneesta rakennetulla rodeolla? Tai osuiko silmiisi video, jossa Duudsonit juoksivat karkuun jäänmurtaja Sampo, sen rikoessa jäätä Duudsonien jalkojen alta? Facebookissa The Duudsons -sivulla videot keräsivät suurimman suosion, Ponssen rodeovideo on katsottu jo yli 13,5 miljoonaa kertaa.

Duudsonit esittelivät suomalaisia innovaatioita

Videoissa oli kyse Tekesin ja Duudsonien yhteistyössä toteutetusta videoprojektista, jossa esiteltiin suomalaisia innovaatioita, nostettiin Suomea ja Suomessa olevaa osaamista esille hyvin duudsonmaiseen tapaan. Suomalaisia yrityksiä haluttiin kannustaa rohkeampaan innovaatiotoimintaan ja panostamaan markkinointiin. Innovointi voi joskus vaatia hullunrohkeita, mutta hallittuja kokeiluja. Videoprojektissa oli mukana suomalaisia yrityksiä, jotka ovat tehneet rohkeita kokeiluja ja onnistuneet niissä. Ulkomaisille investoijille haluttiin esitellä Suomen toimivaa innovaatioympäristöä. Yhteistyö Duudsonien kanssa toi Suomelle ja yrityksille yli 17 miljoonan näytökerran kuukaudessa.

Kauppalehden joulukuussa 2015 toteuttamassa kyselyssä kysyttiin kasvuyrityksiltä suurimpia haasteita kansainvälistymisessä. Suurimmaksi haasteeksi nostettiin markkinointiosaamisen puute ja panostukset markkinointiin. Kysyttäessä mikä oli auttanut kansainvälistymisessä, korkeimmaksi avuksi nousivat panostaminen myyntiin ja markkinointiosaamiseen. Kauppalehden toteuttaman selvityksen mukaan

markkinointiin 2014 panostaneet yritykset kasvattivat liikevaihtoaan ja -tulostaan.

Samaa viestiä Kauppalehden kyselyn mukaisesti kertoo Etlan 2015 julkaisema Suomen Mittelstand – Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta? -tutkimusjulkaisu. Yrityksiltä kysyttiin, mitä ne tekisivät, jos saisivat ylimääräistä rahaa käytettäväkseen. Rahat yritykset käyttäisivät suurimmaksi osaksi myyntiin, markkinointiin tai uusiin jakelukanaviin. Markkinointi on tunnistetusti yksi yritysten suurimmista esteistä kasvua ja kansainvälistymistä tavoiteltaessa. Yritykset käyttäisivät tutkimuskyselyn mukaan 40 % ylimääräisestä rahasta myyntiin, markkinointiin ja jakelukanaviin ja reilut 20 % kehitykseen ja innovaatiotoimintaan. Tähän huutoon oli vastattava.

Suomessa markkinointi ei ole erityinen vahvuus, mutta poikkeuksia onneksi löytyy. Valtiontalouden tarkastusvirasto VTV:n huhtikuussa 2017 julkaiseman investointiraportin mukaan Suomeen kannattaisi perustaa markkinoinnin kehittämiskeskus. Kehittämiskeskus koostuisi markkinoinnin ammattilaisista, jotka auttaisivat yrityksiä niiden markkinointitoimenpiteissä.

Yritysten tulisi rohkeammin tarttua markkinoinnin mahdollisuuksiin ja nähdä siitä saatavat hyödyt. Suomessa törmää helposti ajatukseen, että hyvä tuote myy itse itsensä, joten se ei tarvitse erillistä markkinointia. Asia ei kuitenkaan ole näin. Oppia voisi ottaa länsinaapurilta Ruotsilta, jonka brändit ovat kansainvälisesti tunnettuja, hyvinä esimerkkeinä H&M ja Ikea. Ruotsissa markkinointiin panostetaan ja se näkyy. Toivottavasti Suomessa seurataan tätä trendiä ja tunnettujen Suomi-brändien joukkoon saadaan useita tuotemerkkejä tai toimijoita. Markkinointiin panostaminen kannattaa, se on tutkitusti todistettu toimivaksi.



*Kylmää kyytiä ja jäätävää osaamista! Duudsonit kilpailemassa jäänmurtajaa vastaan.
Kuva: The Dudesons & Tekes*

Rohkea markkinointikampanja Tekesiltä

It takes courage to be a Finn, vaatii asennetta olla suomalainen. Asennetta ja rohkeutta edellytettiin Tekesiltä toteuttaa markkinointikampanja Duudsonien kanssa. Duudsonille rohkeus näyttäytyi enemmän uskalluksena tehdä Meanwhile in Finland -sarjan videoiden sisältämiä temppuja, kuten juoksennella jäänmurtajan edessä.

Tekesin arvoja ovat: ”Innostamme uudistumaan”, ”Vaikutamme näkemyksellämme” ja ”Toimimme vastuullisesti”. Ensimmäinen arvo kannustaa Tekesin asiakasta ja organisaatiota itseään uusiin kokeiluihin epäonnistumista pelkäämättä. Markkinointiyhteistyö Duudsonien kanssa oli Tekesille uudistumista markkinoinnissa. Tekes haastaa yrityksiä olemaan myös rohkeampia. Ollakseen itse haasteensa arvoinen, tulee sen itsekään uudistua ja vaikuttaa jatkuvasti. Vaikuttamalla ympäristöön ja päätöksentekijöihin, Tekes pyrkii rakentamaan tulevaisuuden Suomea. Duudsonit-projektia suunniteltiin alusta saakka siten, että se vastaa Tekesin omia arvoja ja toimii vastuullisesti.

Ensimmäiseen videokokeiluun ei voinut kysyä mukaan kaikkia Tekesissä rahoitettuja yrityksiä. Mukaan pyrittiin kysymään sellaisia yrityksiä, joille videoprojektista olisi selkeästi hyötyä kansainvälistä kasvua tavoiteltaessa. Mukana suomalaisista yrityksistä olivat Ponsse Oy,

Firstbeat Technologies Oy, Suunto Oy, Myntec Oy, Pohjonen Group Oy, BRP Finland Oy sekä tutkimusta edustava Oulun työterveyslaitoksen kylmätestauslaboratorio ja Kemin kaupungin omistuksessa oleva jäänmurtaja Sampo.

Videosarja strategisesti tärkeiltä aihealueilta

Neliosainen videosarja nosti esille suomalaista osaamista cleantechin, terveyden ja hyvinvoinnin, arktisen ja digitaalisen osaamisen alueilta sekä vahvasti yritysten kanssa yhteistyötä tekevistä tutkimuksesta. Mukana kahdessa ensimmäisessä jaksossa olivat Ponsse, Firstbeat, Myntec ja Suunto. Ensimmäisessä videossa nähty Ponsse on maailman johtavia metsäkonevalmistajia ja suomalainen veturiyrittäjä. Suomen mittakaavassa suurten yritysten mukana kansainvälisiin markkinoihin pääsevät pienemmät yritykset suurten mukana.

Terveyden ja hyvinvoinnin alueella on tulevaisuudessa

mitattavuus ja data-analytiikka paremmin hyödynnettävissä. Tulevaisuudessa vaatteissa ja useassa yllä puettavassa käyttötavarassa ovat anturit mittaamassa hyvinvointia. Näitä on nostettu esille toisessa Duudsonien videossa. Suunnon, Firstbeatin ja Myntecin älyteknologiaa sisältävät tuotteet mittaavat Duudsonien kehonarvoja erilaisissa tilanteissa, kuten avantouinnissa, pyöräilyssä

**Innovointi voi
joskus vaatia jopa
hullunrohkeita
kokeiluja, kunhan ne
tehdään hallitusti.**

ja liikuttaessa. Suomen osaaminen terveysalueella on kansainvälisesti myös tunnistettu, sillä usea suuri yritys on investoinut Suomeen ja pystyttänyt omat kehitysyksikkönsä maahan. Suomen teknologiaosaaminen on houkutellut yrityksiä tänne.

Videosarjasta viraalihitti

Meanwhile in Finland -videosarja sai erittäin hyvän vastaanoton ja 99 % positiivisen palautteen. Kampanja koettiin Teke-siltä ja Duudsoneilta hyväksi avaukseksi esitellä suomalaista osaamista ja huipputason innovaatioympäristöä maailmalle. Videot keräsivät The Dudesons -kanavilla sosiaalisessa mediassa yli 17 miljoonaa katsontakertaa, joista 90 % tuli muualta kuin Suomesta. Youtuben kautta tavoitettu yleisö oli hyvin miesvoittoista. Noin 45 % katsojista oli 25–44-vuotiaita.

Tekesin nettisivuilla Duudsonit-kampanjasivu keräsi kuukaudessa yli 23 000 vierailua. Luku on Tekesin sivustovierailuihin verrattuna suuri luku kuukaudessa, kun kyse on yksittäisestä kampanjasta. Sosiaalisen median kautta tavoitimme Tekesin kanavilla yli 500 000 henkilöä. Somenäkyvyydessä panostimme muutamalla satasella maksettuihin mainontaan per video. Yritykset ja mukana olevat organisaatiot lähtivät ennakkoluulottomasti projektiin mukaan. Yritysten omalla panostuksella jaettu tieto levisi myös laajasti.

Jatkosuunnitelma kansainvälisestä kilpailusta

Tekesissä ja Duudsonien kanssa on ajatuksena hyödyntää yhteistyötä jatkossakin. Kysymys kuuluukin, että mitä tulisi

tehdä? Miten voitaisiin auttaa yrityksiä paremmin kansainvälistymisessä?

Projektin myötä syntyi idea kilpailla muita maita vastaan. Voisimme haastaa amerikkalaiset ja aasialaiset kokoamaan oman Duudson-joukkueensa. Jokainen joukkue saisi hyödyntää oman maansa innovaatioita ennalta sovitussa kilpailuissa. Jokaisessa maassa kilpailua toteuttaisivat ”paikallinen Tekes” yhdessä maan omien duudsoniensä kanssa. Tämä olisi kansainvälinen kamppailu, jossa Suomi ja yritykset varmasti saisivat entistä enemmän näkyvyyttä. Idean saa varastaa, tulla mukaan tai kehittää paremmaksi. Nyt se on lähinnä mielessä kelluva ajatus.

Suomalaiset ovat rohkeita ja innovatiivisia. Tätä suomalaista sisua ja rohkeaa asennetta tehdä asioita toisin tulisi entistä äänekkäämmin tehdä näkyväksi kansainvälisesti. Pidetään reippaasti ääntä osaamisesta ja ratkaisuihin ongelmiin. Ollaan ylpeitä siitä, mitä suomalaiset yhdessä saavat aikaan. Ollaan rohkeasti maailman parhaita, oli kyse mistä tahansa! □

Tutustu tarkemmin projektiin: [Tekes.fi/Duudsonit](https://tekes.fi/Duudsonit)

LINNUSMAA, MIIA 2017. Voisiko Tekes auttaa yrityksiä videomarkkinoinnin avulla. Case Duudsonit -opinnäytetyö.

ALI-YRKKÖ, JYRKI & ROUVINEN, PETRI 2015. Suomen Mittelstand – Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta? Helsinki: Taloustieto Oy.

Kauppalehti 2015. Markkinoinnin lisääminen kasvattaa liikevaihtoa ja -tulosta -uutinen 7.12.2015. <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/markkinoinnin-lisaaminen-kasvattaa-liikevaihtoa-ja--tulosta/urzRZxQF>>

Kun sanat eivät riitä – kotoutumista maahanmuuttajaäideille

Sini Lundgrén

Pieni ryhmä naisia oleilee Salon avoimen päiväkodin lattialla vaihdellen asentoa lepäävästä istuvaan toistensa esimerkin mukaan. Lapset leikkivät päiväkodin leluilla ja tunnelma on rento ja välitön. Naisten tekemä ryhmään tutustuttava harjoitus on nimeltään ”Oma mukava asento”, jossa jokainen näyttää itselleen mieluisen oleskeluasennon ja muut toistavat asennon sekä sen näyttäjän nimen.

Tämä on tilannekuvaus viime syksynä järjestetyltä maahanmuuttajakotiäideille suunnatulta kurssilta, jonka Salon kansalaisopisto toteutti yhteistyössä Salon avoimen päiväkodin kanssa. Kurssin nimi oli ”Kun sanat eivät riitä”. Dramatisesta nimestä huolimatta kyseessä oli matalan kynnyksen kurssi maahanmuuttajakotiäideille ja heidän lapsilleen kotoutumisen tukemiseksi. Kurssilla naisille tarjoutui mahdollisuus paitsi suomen kielen harjoitteluun, myös itseilmaisun kehittämiseen erilaisin kuva- ja teatteri-ilmaisun harjoittein.

Työvoiman ulkopuolisille maahanmuuttajaryhmille, lähinnä eläkeikäisille ja kotiäideille, ei Salossa järjestetty vuonna 2016 mitään säännöllistä koulutustoimintaa. ”Kun sanat eivät riitä” oli pilottikurssi, jonka avulla testattiin kuva- ja teatteri-ilmaisuun keskittyvän kurssisisällön toimivuutta maahanmuuttajakotiäideille lapsineen. Tavoitteena kehittää kurssista sellainen kokonaisuus, joka olisi monistettavissa muuallekin Suomeen. Kurssi oli osa kulttuurituottaja YAMK-opinnäytetyötäni. Kurssin ohjaajina toimivat valokuvaaja ja taidepedagogi Andrea Vannucchi sekä teatteri-ilmaisun ohjaaja ja opettaja Sarika Lipasti. Kurssille osallistuneilta naisilta, kurssin ohjaajilta ja avoimen päiväkodin henkilökunnalta kerätystä palautteesta nousseet, kurssin merkittävät teemat

olivat: vanhemmuus, naiseus, ilmaisu, voimaantuminen ja oppiminen.

Tarve pilottikurssin järjestämiselle kumpusi sekä kasvavasta maahanmuuttajien määrästä Salon seudulla ja koko Suomessa että Salon kansalaisopiston maahanmuuttajatyön kehittämistarpeesta. Salossa vieraskielisten osuus kaupungin väestöstä oli vuoden 2015 lopussa 3,3 %. Määrä oli nousemaan päin vuoden 2015 tapahtuneen maahanmuuttoaalton seurauksena. Tilastokeskuksen mukaan vieraskielisten osuus Suomen väestöstä oli vuoden 2016 lopussa jo 6,5 %, kun vuotta aiemmin se oli ollut 4 % väestöstä. Myös Salon kansalaisopiston vieraskielisten opiskelijoiden määrä oli noussut ja vuonna 2016 äidinkielenään muuta kuin suomea tai ruotsia puhuvia oli lähes 7 % opiston opiskelijoista.

”Kun sanat eivät riitä” -kurssille ilmoittautui yhteensä seitsemän naista lapsineen. Ryhmä haluttiin pitää pienenä, koska avoimen päiväkodin tilat olivat aika pienet. Kurssille osallistuneiden kotimaat olivat Afganistan, Iso-Britannia, Syyria, Venäjä ja Vietnam. Äidinkieliä oli ryhmäläisillä kuusi: arabia, dari, englanti, pashtu, venäjä ja vietnam. Kurssille osallistuneiden äitien keski-ikä oli 33 vuotta. Osalla kurssilaisista oli korkea-asteen tai keskiasteen koulutus, kun taas osa ei ollut käynyt koulua koskaan kotimaassaan ja oppinut luku- ja kirjoitustaidon perusteet vasta Suomessa. Myös maassaoloaika vaihteli äideillä kahdeksasta vuodesta alle vuoteen. Maahantulosityyt vaihtelivat myös: osa oli tullut puolison vuoksi Suomeen, osa oli pakolaistaustaisia ja osa taas turvapaikanhakijoita, joilla turvapaikanhakuprosessi oli vielä kesken. Ryhmä oli siis hyvin moninainen ja oppimislähtökohdiltaan erilainen.



*Kun sanat eivät riitä -kurssin perusteella syntynyt malli kotoutumista tukevien kurssien sisältöjen suunnitteluun.
Lundgrén, 2016.*

Toiminnallisuus toimii!

Kurssilla ei tittelejä tai taustoja tuijoteltu, vaan elämäntilanteen ollessa jokaisella kutakuinkin samanlainen, keskusteltiin paljon lapsista ja arkielämästä lasten kanssa vieraassa maassa. Muuta yhteistä kieltä ei ollut kuin suomi, joten usein avuksi otettiin eleet, ilmeet, näyttäminen, piirtäminen, mobiilikään-täjät ja kaverilta kysyminen.

Kurssin myötä havaittiin, että toiminnallinen oppiminen on avainasemassa näin heterogeenisen ja haastavan asiakasryhmän kanssa toimittaessa. Toiminnallisuus mahdollisti myös lasten huomioimisen paremmin, kun monet kurssilla tehdyt harjoitukset olivat sellaisia, että tekemiseen voi ottaa lapsen mukaan. Myös avoin päiväkotipaikka oli sekä lasten että äitien puolesta hyvä valinta, lapsille riitti tekemistä mielenkiintoisten lelujen parissa ja äidit löysivät avoimen päiväkodin palvelut kurssitoiminnan ulkopuolellakin.

Kurssin päätteeksi keräsin palautetta niin kurssille osallistuneilta naisilta, kurssin ohjaajilta kuin Salon avoimen päiväkodin henkilökunnaltakin. Palautteen perusteella kokosin mallin kurssisisällöistä, joka helpottaa kurssisuunnittelua jatkossa ja jota voi hyödyntää kotoutumista tukevien kurssien suunnitteluun muuallakin kuin Salossa.

Sisällöissä kuvataiteen ja teatteri-ilmaisuuden yhdistelmä oli toimiva, mutta kurssiin olisi voinut lisätä myös muuta liikeilmaisuja, kuten tanssia, tai enemmän käytännönläheisiä asioita, kuten tutustumiskäyntejä vapaa-ajanpalveluita tuottaviin paikkoihin. Myös vanhemmuutta tukevat tietoisuudet riittävän havainnollisin esimerkein olisivat voineet olla osa kurssia. Jos kurssisisältöä kehitettäisiin tähän suuntaan, tulisi nämäkin

tietoisuudet toteuttaa toiminnallisesti ja lapset huomioiden. Kurssin ryhmäkoon tulee olla pieni, jotta kaikkien osallistujien erilaiset lähtötasot voidaan huomioida.

Kotoutumista naisten vertaistuen avulla

Alussa kuvailemani harjoitus tehtiin heti ensimmäisellä kurssikerralla. Kurssin järjestäjän näkökulmasta huomionarvoista oli se, miten toisilleen tuntemattomat naiset rentoutuivat, heittäytyivät ja nauroivat läpi harjoituksen. Tämä valoi uskoa siihen, että kurssille oli tilausta ja se tulisi onnistumaan hyvin. Mukavaksi koettu tekeminen motivoi naisia kurssilla käymiseen ja toimiva ryhmädynamiikka auttoi kurssiin sitoutumisessa alusta asti.

Ryhmäläiset olivat kiinnostuneita suomalaisista tavoista ja ohjaajien omista kokemuksista. Jokaisella kurssikerralla varsinaisen ohjelman lisäksi naisilta tuli monia kysymyksiä esimerkiksi suomalaisesta yhteiskunnasta, vapaa-ajanviettotavoista, ruokakulttuurista, perhesuhteista, liikenteestä sekä kulttuuri- ja liikuntapalveluista. Myös lasten kasvatukseen ja lasten kanssa toimimiseen liittyviä kysymyksiä tuli kurssilaisilta, kun naiset halusivat ymmärtää suomalaisia tapoja ja toimia itse keskivertoperheenäidin tavoin. Avoimen päiväkodin henkilökunnan kautta nousi myös esiin erilaisia kasvatuskysymyksiä ja asioita, joita piti selittää kurssille osallistuneille äideille.

Naisten kohtaaminen ja yhdessäolo nousivat kurssipalautteessa esiin naisten erittäin tärkeiksi kokemina asioina. Mika Raunion mukaan tärkeä osa kulttuuritarjontaa onkin sen sosiaalinen anti, mahdollisuus ihmisten kohtaamiseen ja eri

ryhmien välisten rajojen ylittämiseen. Tässä kulttuuripalvelut voivat olla merkittävässä asemassa.

Oulun seudun setlementin toteuttamassa Naisten koulu -hankkeessa taas havaittiin, että maahanmuuttajanaisten elämänhallinnan tukemisessa tärkein tekijä on kielitaito ja suurin haaste on sen puute. Suomessa maahanmuuttajanainen joutuu monesti ensimmäistä kertaa elämässään pohtimaan sitä, kuka hän on. Naiselta odotetaan yksilöllisyyttä, omaa tahtoa ja oman elämän suunnittelua. Kielitaidon kehittämiseksi olisi hyvä olla turvallinen ja hyväksyvä ympäristö, jossa kielikäyttöä arkitilanteissa voisi harjoitella ja sitä kautta nostaa itseluottamusta.

”Kun sanat eivät riitä” -kurssi tarjosi salolaisille maahanmuuttajakotiäideille juuri tällaisen tilaisuuden. Kurssilla naiset uppoutuivat muun muassa käsillä tekemiseen ja kollaasin sommitteluun keskustellen samalla keskenään suomeksi kaikenlaisista asioista. Tunnelma oli tällaisina hetkinä todella rentoutunut ja välitön. Joillakin kerroilla keskustelu ja sanojen opettelu oli vilkasta ja aktiivista. Välillä äidit taas olivat väsyneitä ja flunssaisia, jolloin keholliset harjoitukset ja liikeharjoitukset tuntuivat sujuvan helpommin kuin kielen opettelu.

Loppupalautteessa naiset itse nostivat juuri naisverkoston tärkeäksi kotouttavaksi tekijäksi ja yhdeksi suurimmista syistä siihen, miksi kurssi koettiin niin onnistuneeksi. Hyvän ryhmähengen ja naisten vertaistuen siivittämänä kurssille asetetut tavoitteet itseilmaisun kehittämisestä ja voimaantumisen olivat mahdollista saavuttaa.

Voimaantumista itseilmaisun keinoin

Jo kurssia suunnitellessamme asetimme tavoitteiksi tarjota ryhmäläisille voimaantumisen kokemuksia sekä vertaistukea. Tavoitteeseen päästäksemme päätimme ottaa sisältöön omakuvien ottamisen ja niiden käsittelyn. Koivula ja Kuikka toteavat taidelähtöisiä menetelmiä käsittelevässä teoksessaan *See me!* omakuvan voimaannuttavan. Omakuvan kautta henkilö voi tutkia eri puolia itsestään ja oppia hyväksymään itsensä paremmin.

Teatteri-ilmaisun harjoitteet toivat kurssille toiminnallista kielenoppimista sekä improvisaation kautta tapahtuvaa ryhmäytymistä. Improvisaatio on muutosta aikaan saava väline, jonka vaikutukset liittyvät ryhmässä toimimiseen ja yhdessä leikkimiseen. Elina Rainion mukaan myös fyysisen tekemisen ja

tilanteisiin heittäytymisen kautta henkilö voimaantuu ja oppii uusia puolia itsestään.

Kurssisuunnitelmaan päätimme jättää väljyyttä, jotta ryhmän omat toiveet ja vahvuudet voitiin ottaa myös huomioon toteutuksessa. Alussa keskityimme tutustumiseen ja ryhmäytymiseen, sitten otimme omakuvia, joita käsiteltiin kurssilla eri metodein. Teatteri-ilmaisun osalta päätimme keskittyä naisten itseilmaisun tukemiseen yksinkertaisilla improvisaatioharjoitteilla. Ohjelmassa oli monipuolisia liike- ja aistiharjoituksia, joiden myötä naiset oppivat myös suomen kielen sanastoa, esimerkiksi verbejä ja kehonosia.

Kurssin suunnitelmat elivät sitä mukaa, kun tutustuimme ryhmäläisten tarpeisiin. Ohjelma saattoi myös muuttua kurssikerran aikana, kun huomattiin, että jollekin asialle oli tarpeen ottaa enemmän aikaa, tai huomattiin jonkun harjoitteen innostavan ja hyödyttävän naisia erityisesti. Kurssin yksi tavoite olikin juuri ryhmäläisten osallistaminen, heidän tarpeidensa kuunteleminen ja sitä kautta heidän kotoutumisen tukeminen. Johanna Lasonen ja Mia Halonen toteavat tutkimuksessaan, että osallistamisessa on kysymys ohjaajan kannalta kyvystä kuunnella ja ymmärtää, tulkita nonverbaaleja signaaleja ja mukautua tilanteeseen. Tämä mahdollistaa uusien asioiden löytämisen, tietojen ja taitojen hankkimiseen sekä näkökulmien ja käytäntöjen kriittisen analysoimisen. Tätä kutsutaan osallistavaksi kompetenssiksi ja se on edellytys yhdessä oppimiselle. Osallistavaan kompetenssiin kuuluu myös kyky hankkia aihealueesta tietoa ja taitoja. Ohjaajan eläminen hetkessä, joustavuus ja avoin asenne luovat juuri sen perustan, jolle toimiva kulttuurienvälinen vuorovaikutus ja yhteistoiminta rakennetaan.

Tavoitteeksi asettamamme voimaantuminen nousi iloksemme esiin myös kurssipalautteissa. Naiset nauttivat kurssi-ohjelmasta, huomasivat pärjäävänsä ja saivat onnistumisen kokemuksia. He kokivat itsetuntonsa kohonneen ja he löysivät

itsestään uusia voimavaroja. Juha Siitosen mukaan ympäristöllä on tärkeä merkitys voimaantumisen mahdollistamisessa. Jotta voimaantumista voi tapahtua, on ihmisen tunnettava olevansa tervetullut, hyväksytty, arvostettu ja kunnioitettu. Ilmapiiriin tulee olla avoin, kannustava, suvaitseva ja vapaa. Ihmisiä pitää kannustaa ja toimintojen tulee olla joustavia. Tällainen avoin, vapaa ja kannustava ympäristö tukee voimaantumista.

Ilmapiirillä on vaikutusta myös ihmisen oppimiskykyyn ja oppimismotivaatioon. Voimaannuttava ympäristö on myös oppimista tukeva ympäristö. Sen

**Hyvän ryhmähengen
ja naisten vertaistuen
siivittämänä kurssille
asetetut tavoitteet
itseilmaisun
kehittämisestä ja
voimaantumisen
olivat mahdollista
saavuttaa.**



Maahanmuuttajajäideille suunnatun kurssin ryhmäkoko kannattaa pitää pienenä, jotta kaikkien oma osaaminen ja tarpeet voidaan ottaa huomioon. Kuva: Sini Lundgrén.

sijaan pelko epäonnistumisesta, syyttämisestä ja tuomitsemisesta vähentää luovuutta ja oppimista sekä estää voimaantumista. Kurssiryhmän naiset toivoivat jatkossakin erityisesti naisille järjestettyjä kursseja. Myös kurssin ohjaajat kokivat vertaisuuden ja samankaltaisuuden kokemuksia naisryhmän jäsenten kanssa hyvin erilaisista lähtökohdista ja taustoista huolimatta.

Oppimista ja osaamisen jakamista

Oppimista tapahtui kurssin myötä hyvin monisuuntaisesti. Ohjaajat oppivat sekä ryhmäläisiltä että toisiltaan. Maahanmuuttajataustainen ohjaaja toi oman kokemuspohjansa myötä osaamista riittävän selkeään ja tahdiltaan omaksuttavissa olevaan puhetapaan. Äidinkielenään suomea puhuvalle oli vaikea mieltää, miten hitaasti ja yksinkertaisesti pitää puhua, vaikka kokemusta maahanmuuttajien ohjaamisesta ja opettamisesta olikin. Tämä oli iso oppimiskohta kurssin ohjaukseen liittyen. Naiset oppivat kurssilla suomen kielen lisäksi paljon asioita suomalaisesta yhteiskunnasta ja salolaisista lapsiperheiden palveluista. Avoimen päiväkodin henkilökunta oppi kanssakäymisestä maahanmuuttajien kanssa ja sai rohkeutta heidän kanssaan toimimiseen. Oppimiskokemuksena kurssille osallistuneiden naisten kokema heittäytyminen ja innostuminen harjoituksista olivat varmasti merkityksellisimpiä.

Toiminnallinen oppiminen oli monelle kurssilaiselle uusi kokemus. Marja Kannelsuo nostaa artikkelissaan ”Monikulttuurisia kohtaamisia toiminnallisin menetelmin”, toiminnallisen oppimisen avainasiaksi osallisuuden. Kurssilaisten erilaiset

taustat ja osaamistasot olisivat perinteisellä kielikurssilla olleet melko haastava yhdistelmä. Tällä kurssilla koettiin kurssilaisten erilaisten lähtötasojen huomioiminen helpoksi, kiitos toiminnallisten opetusmenetelmien ja taidelähtöisyyden. Kielitaidolla ja koulutuksella ei ollut merkitystä, kun jokainen pystyi osallistumaan harjoitteisiin omista lähtökohdistaan. Kannelsuon mukaan myös ryhmällä ja yhdessä tekemisellä on tärkeä rooli: ryhmässä saadut kokemukset auttavat ihmisen itsetuntemuksen syventämisessä. Luova toiminta auttaa itsensä kehittämässä ja ihminen löytää toiminnallisuuden avulla uusia puolia itsestään.

Maahanmuuttajanaisten kotoutumisen tukemista

Kotoutumisen tukemisessa tärkeää on ottaa huomioon naisten erilaiset lähtökohdat. Maahanmuuttajanaيسille suunnattujen kurssien sisällöissä kannattaa ottaa huomioon se, että toiminnassa annetaan jokaiselle mahdollisuus ilmaista itseään, löytää oma henkilökohtainen potentiaalinsa ja osoittaa omaa osaamistaan. Osallistuminen ja itse tekeminen aktivoivat ja oppimisen sekä onnistumisen kokemukset motivoivat ja voimaannuttavat kurssilaisia. Toiminnassa tärkeää on lasten huomioiminen ja naisverkoston antama tuki niin äitiyden kuin vanhemmuudenkin kysymyksissä. Maahanmuuttajakotiäitien kurssi- tai kerhotoimintaa kannattaakin toteuttaa kodinomaisessa paikassa, missä turvallisen ilmapiirin luominen on helppoa.

Vapaa-ajan palvelujen näkökulmasta maahanmuuttajanaيسille suunnattujen toimintojen avainasemassa ovat lapset. Jos

lapsille ei ole paikkaa tai tilaa toiminnassa, eivät äiditkään pääse osallistumaan. Toiminnallinen tekeminen sopii monesti lapsillekin. On otettava kuitenkin huomioon, että pienillä lapsilla ei ole vielä taitoa keskittyä ohjeistuksiin vaan mallin ja ohjeiden on tultava äidin kautta. Toinen vaihtoehto on huolehtia siitä, että lapsilla on hoitaja paikan päällä kurssitoiminnan ajan.

Tuula Joronen on tutkinut maahanmuuttajien vapaa-aika- ja kulttuuripalvelujen käyttöä pääkaupunkiseudulla. Hänen mukaansa niin sanotun kulttuurisen etäisyyden huomioiminen vapaa-ajan palvelujen, erityisesti kulttuuripalvelujen, suunnittelussa on palvelujen saavutettavuuden kannalta erittäin tärkeää. Toimintatavat ja palvelut Suomessa saattavat olla maahanmuuttajan omaan kulttuuriin verrattuna hyvin erilaisia tai täysin vieraita. Tämä kulttuurinen etäisyys aiheuttaa sen, että maahanmuuttajat eivät tiedä kaikkien, meidän silmissämme yleistenkin, vapaa-ajanpalvelujen olemassaolossa. Kulttuurinen etäisyys aiheuttaa myös sen, että palveluita ei välttämättä koeta tarvittavan.

Kurssin yhtenä tavoitteena oli rohkaista naisia osallistumaan vastaaviin palveluihin jatkossakin. Kurssien kehittämisen kannalta ehkä haasteellisin kysymys olikin maahanmuuttajanaisten osallistumiskynnyksen madaltaminen ja tiedonkulun parantaminen. Kun naiset saivat tietää kurssista ja löysivät oikeaan aikaan oikeaan paikkaan, oli loppu jo helppoa. Onnistuneet kurssisisällöt takasivat sen, että kurssille osallistuminen koettiin mielekkääksi ja hyödylliseksi.

Opinnäytetyöni ja kurssin kokemusten myötä Salon kansalaisopisto yhteistyökumppaneineen on hakenut hankerahoitusta säännöllisen kurssitoiminnan järjestämiseksi työvoiman ulkopuolisille maahanmuuttajille. Toivottavasti jatkossakin Salossa on mahdollisuus kokea voimaantumista, oppimista ja vertaistukea maahanmuuttajanaisten suunnatulla kurssilla! □

LUNDGRÉN, SINI 2017: ”Kun sanat eivät riitä” – Taidelähtöiset menetelmät maahanmuuttajaäitien kurssilla Salon kansalaisopistossa.

JORONEN, TUULA 2009. Kulttuuripalvelujen saavutettavuus maahanmuuttajataustaisten lapsiperheiden näkökulmasta. Teoksessa Joronen, Tuula (toim.). Maahanmuuttajien vapaa-aika ja kulttuuripalvelut pääkaupunkiseudulla. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuksia 2009/4. 73-89.

KANNELSUO, MARJA 2014. Monikulttuurisia kohtaamisia toiminnallisien menetelmin. Teoksessa: Ihamäki, Katja & Kaljonen, Päivi (toim.). Kotouttamista ja kohtaamisia. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Aatos-artikkelit 14. 37-55.

KOIVULA, ULLA-MAIJA & KUIKKA, SANNI (toim.) 2015. See Me! Multicultural Encounters with Creative Methods. TAMK University of Applied Sciences. Series B. Reports 79.

LASONEN, JOHANNA & HALONEN, MIA (toim.) 2009. Kulttuurien välinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Suomen kasvatustieteellinen seura. Kasvatusalan tutkimuksia 43. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

RAINIO, ELINA 2014. Harppauksia, pyörteitä ja sovelluksia. Teoksessa Korhonen, Pekka ja Airaksinen, Raija (toim.). Hyvä hankaus 2.0. Taideyliopisto Kokos-julkaisusarja 1/2014.

RAUNIO, MIKA 2009. Korkeasti koulutetut asiantuntijat 2000-luvun alun Suomessa: Kuka kaipaa kulttuuria? Teoksessa Joronen, Tuula (toim.). Maahanmuuttajien vapaa-aika ja kulttuuripalvelut pääkaupunkiseudulla. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuksia 2009/4. 127-141.

SIITONEN, JUHA 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun opettajakoulutuslaitos: Oulun yliopisto. Saatavissa: <http://julti-ka.oulu.fi/files/isbn951425340X.pdf>. Viitattu 27.3.2017.

Tilastokeskus 2016. Verkkosivusto Väestörakenne. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#v%C3%A4est%C3%B6rakenne. Viitattu 20.3.2017.

VIREN, LIISA, TELKKI, HEIDI & VOUTILAINEN, SANNA 2011. Tuen ja kohtaan maahanmuuttajanaisia. Kokemuksia Naisten koulusta. Oulu: Oulun seudun setlementti.

Kulttuuri pelastaa pienen kunnan

Taina Myllynen

Pöytyä on maaseutumainen 8500 asukkaan kunta Varsinais-Suomessa, noin neljäkymmentä kilometriä Turusta Tampereelle päin. Erityisesti 2000-luvulla kansalliset hankkeet: kuntien palvelurakennemuutos (PARAS-hanke), kilpailukysöimus (Kiky), sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen ja alueellisesti vaikuttava maakuntamuutos, ovat muokanneet kuntakenttää. Vaikutukset ulottuvat kunnan yleiseen kulttuuritoimeen kuten koko kuntasektoriin. Kuntien organisaatioprosessit ovat käynnissä ja kunnissa valmistellaan uusia hallintosääntöjä ja rakenteita muokataan vastaamaan paremmin tulevaisuuden kuntaa.

Pöytyällä on tehty ensimmäinen kuntaliitos vuonna 2005 naapurikunta Karinaisten kanssa. Vanhat kunnat, Pöytyä ja Karinainen, lakkautettiin ja perustettiin uusi Pöytyän kunta. Neljä vuotta myöhemmin lähellä oleva Yläne liitettiin Pöytyään ja jälleen vanhat kunnat lakkautettiin. Kuntaliitosten myötä perustettiin kaksi kertaa uusi Pöytyän kunta. Kulttuuritoimen hallinnon kannalta muutokset eivät olleet huonoja, sillä vapaa-aikatoimeen saatiin lisäresursseja. Kahden hengen työyhteisöstä tuli neljän henkilön organisaatio, jonka vastualueena oli kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotilat. Muutos on tuonut mukanaan uutta virtaa ja erilaisia näkökulmia, kun erilaisia toimintatapoja on yhdistetty ajan kuluessa yhdeksi. Uusi organisaatio ei kuitenkaan toimi ilman yhteistyökykyä ja halua olla muutoksessa mukana.

Pöytyä on kasvanut fyysisesti liitoksen myötä: kolme kuntakeskusta, laaja ja merkittävä luonto- ja ulkoilukohde Kuhan-kuoron retkeilyreitistö ja Pyhäjärven rannassa sijaitsevat niin Valasrannan tanssilava kuin Kalikan virkistysaluekin lisäsivät kunnan pinta-alaa. Oman kunnan identiteetin merkitys on

korostunut ja se halutaan säilyttää. Kuntalaiset ja yhdistykset edustavat omaa paikallista aluetta pinta-alaltaan laajan kunnan sisällä. Tässä on ollut kulttuuritoimelle tilaisuus olla siltojen ja yhteistyön rakentajana. Kulttuuritoimen näkökulmasta liitoksen jälkeen kulttuuritoimi sai Pöytyällä uusia kolmannen sektorin toimijoita kuten esimerkiksi Yläneen kotiseutuyhdistyksen, josta tuli aktiivinen yhteistyökumppani. Uusien yhteistyökumppanien (Yläneen Musiikin Ystävät, LC Yläne ja Yläneen yrittäjät) kanssa toteutetaan Yläneen Säpinät -kesäta-
pahtuma. Kieltämättä virkamiehen rooli on välillä ollut tulin-
linjalla seisomista. Loppujen lopuksi kuitenkin keskustelun ja
tutustumisen kautta on huomattu tavoitteiden olevan yhteisiä.
Kulttuuritoimi on verkostoitunut kolmannen sektorin kanssa
ja tutustunut asukkaisiin näiden asuinpaikasta riippumatta.
Kahden kuntaliitoksen jälkeen asukkaat ovat huomanneet
oman kylän, asuinalueen, merkityksen uudella tavalla. Per-
soonalliset kuntalaiset ovat osa pienen kunnan elinvoimaa.

Kunnat ovat erilaisia

Kuntaliiton projektikoordinaattori Anna Vainionpää rakentaa tulevaisuuden pienen kunnan nelikentän ympärille, jossa on neljä kuntatyyppiä: reunakunta, ohut kunta, verkostokunta ja kehittynyt kunta. Nelikentässä on kaksi ulottuvuutta: kehittämisaspekti ja kuntalaiset. Kuntatyyppin ratkaisee se, kehittääkö kunta itseään omaehtoisesti vai ulkoapäin ohjatusti. Kuntalaiset ovat Vainionpään nelikentässä tiettyyn paikkaan sijoittuva väestö tai toisaalla aktiivinen toimija ja voimavara kunnalle. Pöytyällä ja pinessä kunnassa asukkaat tulee nähdä voimavarana.



Kuva Stefanie Zawaski

Kunnat erottuvat toisistaan kulttuuritoimen näkökulmasta ja olen jakanut pienet kunnat kolmeen kategoriaan: kulttuurikunta, tavallinen kunta ja minimikunta. Kulttuurikunta on edistysellinen, kulttuuriarvot tiedostava ja niitä aktiivisesti hyödyntävä kunta. Toisena ääripäänä on minimikunta, jossa kulttuuria ei ymmärretä, eikä sen merkitystä tiedosteta ja siihen ei uhrata resursseja. Pöytyä sijoittuu toistaiseksi tavallinen kunta -kategoriaan, mutta kunnassa on paljon kulttuuriin liittyviä voimavaroja. Nämä tulee nostaa esille osaksi kunnan menestystä. Pöytyän kulttuurivahvuuksia ovat alueen pitkä ja merkittävä kulttuurihistoria, paikallinen vahva identiteetti ja vetovoimaiset kulttuurikohteet kuten taide- ja tiedeprojekti Khronoksen talo ja ITE-taiteilija Kyösti Iitin Enkelipuisto. Alueella on innokkaita kulttuuritoimijoita ja -harrastajia, jotka myös edistävät kuntalaisten hyvinvointia.

Hallitus on vuonna 2016 linjannut tulevan maakuntahallinnon tehtäviä ja kunnalla on edelleen vastuu kulttuuripalveluista. Kunnat ovat paikallisen osallistumisen, demokratian, sivistyksen ja elinvoiman yhteisöjä, jotka hoitavat asukkaiden päättämiä itsehallintotehtäviä ja laissa säädettyjä tehtäviä. Kunnalla on tulevaisuudessakin vastuu osaamisen ja sivistyksen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä, liikunta-, kulttuuri- ja muista vapaa-ajan palveluista. Kunta pysyy fyysisesti paikallaan ja kulttuuritoimen tehtävä on olla hyvinvoinnin edistäjä tulevaisuuden kunnassa.

Erilaiset hankkeet ovat keskittyneet taiteen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Taideyliopiston koordinoima ArtsEqual-hanke tutkii, kuinka taide julkisena palveluna voi lisätä yhteiskunnallista tasa-arvoa ja hyvinvointia 2020-luvun Suomessa. Vastaavasti Taikusydän on taiteen ja hyvinvoinnin yhteyksien

kehittämisen ja viestinnän yhteistyöverkosto, joka kehittää ratkaisuja taiteen, sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten pysyviksi hyvinvointia edistäviksi palveluiksi. Näiden hankkeiden innostamana Pöytyällä taide- ja kulttuuripalvelut ovat myös hyvinvointipalveluja. Esimerkiksi kulttuuritoimi ja Auranlaakson kansalaisopisto ovat järjestäneet muun muassa laitoshoidossa oleville vanhuksille erilaisia kädentaito-ryhmiä puutöistä maalaukseen.

Erilaisissa tilanteissa erityisesti pienen kunnan kulttuuritoimen tulee olla rohkea ja ennakoida tulevaisuutta. Kulttuuri ja taide tuottavat ihmisille uusia palveluja ja henkistä ravintoa. Kulttuuri pelastaa pienen kunnan tuottamalla kuntalaisille hyvinvointia ja asukkaiden kautta kunnalle elinvoimaa tulevaisuutta varten. Kulttuuritoimi profiloi kunnan ja erottaa pienenkin kunnan omaksi persoonalliseksi paikaksi ja henkisesti arvokkaaksi alueeksi asua. Kuntaliitokset luovat uusia hallinnollisia rajoja, mutta paikat ja asukkaat eivät katoa, vain kunnan nimi saattaa vaihtua.

Yhteistyö mahdollistaa enemmän

Pöytyällä kulttuuritoimi luo uusia toimintatapoja ja kohtauksia, esimerkiksi Kesäkäpälät päiväleirillä torstai on senioripäivä, jolloin eläkeläiset tulevat syömään ja olemaan lasten kanssa. Tämä kohtaaminen on ollut todellinen ja toimiva: pieni poika esittelee ylpeänä Aimoille, seniorille, rakentamaansa pahvitaloa. Aimoa odotetaan paikalle myös seuraavalla viikolla, sillä hän osaa neuvoa, miten oveen tehdään lukko. Tässä kohtaamisessa miesmallia kaipaava poika seuraa tiiviisti

eläkeläistä, jolla on tärkeä tehtävä eikä hänen tarvitse olla yksin kotona. Kulttuuritoimella on suuria tehtäviä, sillä sen pitäisi kyetä vastaamaan kuntalaisten viihtyvyydestä ja myös maahanmuuttajien integroimisesta ja kantaväestön identiteetin vahvistamisesta. Aluksi ajatusta leirille tulevista eläkeläisistä vierastettiin, mutta kaksi kesää ovat osoittaneet idean toimivan. Leirillä lapsi ja eläkeläinen rakentavat käsillään pihavitaloa. Seuraavaksi kokeillaan palvelukeskusten ruokapalvelujen tarjoamista kesälomalla oleville koululaisille. Näin palvelukeskuksiin saadaan vierailijoita ja lapsille edullista ruokaa vanhempien ollessa töissä.

Pöytyällä vastaus kulttuuritoimen moninaisiin tehtäviin on yhteistyö. Laajan ja toimivan yhteistyöverkoston merkitys on suuri ja korvaamaton. Pienen kunnan resurssit ovat pienet, joten yhteistyöllä ja yhdistämisellä saadaan enemmän palveluja ja henkilöresursseja. On mahdollista, että kulttuuritoimen painopisteet ja tehtävät määritellään opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi myös maakuntatasolla. Olennaista on, että paikallistason kulttuuritoiminta hyödyntää erityispiiriteitään omista lähtökohdistaan. Taide- ja kulttuuripalvelut voivat muokata kunnasta persoonallisen ja erityisen. Pöytyän voimavaroja ovat pitkä kulttuurihistoria, mielenkiintoiset kulttuuri-kohteet, ITE-taiteilija Kyösti Iitin Enkelipuisto ja Lönnströmin museon taide- ja tiedeprojekti Khronoksen talo, ja kunnan sijainti lähellä Turun kaupungin kehyskuntia.

Kimmo Kainulainen kirjoittaa Helsingin yliopiston julkaisussa *Elämyksistä elinkeinoja – Kulttuuritapahtumien paikallistaloudelliset merkitykset maaseutukunnille ja kaupungeille* siitä, miten kulttuurisektori vaikuttaa alueelliseen kehitykseen. Kulttuurilla on merkitystä kunnan tulevaisuuden ja olemassaolon kannalta. Pienten kulttuurihistoriallisesti rikkaiden tai houkuttelevien taide- ja kulttuurikohteita omaavien kuntien on mahdollista olla olemassa tulevaisuuden kulttuurikuntana. Sodankylä ja sen elokuvajuhlat ovat tästä hyvä esimerkki. Yhteistyössä eri tahojen kanssa kulttuuritoimi luo merkityksellisen kulttuurikunnan ja toimivat palvelut. Pienissä kunnissa ei ole museoita eikä kotiseutuarkistoja. Yksi kulttuuritoimen tärkeimmistä tehtävistä on tuoda esille ja tallentaa alueen perinnettä ja kulttuurihistoriaa, mikäli ei ole muuta tahoa tätä tehtävää täyttämässä. Paikallisen minä-kuvan vahvistaminen on identiteetin esille tuomista, jotta asukas voi olla ylpeä pöytyäläinen, yläneläinen tai kyröläinen. Persoonalliset, ihmisläheiset, asiantuntevat, luonto- ja matkailuarvot tunnistava kulttuuritoimi on haluttu yhteistyökumppani.

Pöytyällä kunnallisten toimijoiden erikoistuminen ja yhteiset ylikunnalliset hankkeet vahvistaisivat kuntaa. Esimerkiksi yhteinen kotiseutuarkisto, josta hyöttyy koko seutukunta

yhdessä maakunta-arkiston kanssa. Kulttuuritoimi palvelee kaikkia asiakkaita, ei vain kuntalaisia vaan myös vierailijoita. Loimaan seutukunnalla voisi olla yhteisiä kulttuurityöntekijöitä, jotka keskittyvät alueen matkailuun ja imagon rakentamiseen. Yhteiselle taiteilijalle riittäisi kokoaikainen työ useamman kunnan alueella: viisi kuntaa ja yksi päivä viikossa jokaisessa kunnassa. Pienillä kunnilla on vähän resursseja ja yhdessä toimiminen mahdollistaa enemmän toimintaa ja hyödyntää kaikkia.

Kulttuurikunta Eura

Varsinaissuomalainen Euran kunta on lähtenyt rohkeasti kehittämään kuntaa kulttuurin avulla. Kulttuuritoimella on ollut tiivis yhteistyö matkailuun ja hallintopalveluihin. Kulttuuri nähdään kunnassa asiana, jonka pitäisi läpäistä kaikki eri palvelualat ja niiden toiminta. Eurassa kuntaimagon ja kuntaidentiteetin yksikkö on kulttuuritoimen vastuualueena. Kulttuuritoimi vastaa myös matkailuun ja viestintään liittyvistä asioista. Kulttuuri ja imago ovat tulevaisuuden Euran tärkeäksi koettuja osa-alueita. Peruspalvelujen lisäksi asuinpaikan valintaan vaikuttavat ratkaisevasti lasten harrastusmahdollisuudet, lasten taiteenperusopetus, luontoasiat ja rakennettu ympäristö. Hyvinvoinnin edistäminen tulee juuri kulttuuri- ja vapaa-aikasektorille ja tämä liittyy osallisuuteen ja kuntalaisten aktiivisuuteen.

Kulttuuri pelastaa sellaisen pienen kunnan, jossa on olemassa paikallista ja arvostettua kulttuuria. □

-
- MYLLYNEN TAINA, 2017. Tulevaisuuden kulttuuritoimi pienessä kunnassa.
- KAINULAINEN KIMMO, 2004. *Elämyksistä elinkeinoja. Kulttuuritapahtumien paikallis-taloudelliset merkitykset maaseutukunnille ja kaupungeille*. Seinäjoki: Helsingin yliopisto. Julkaisuja 2.
- Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/2007.
- Kulttuurimuutos. Kuntaliitto. <http://www.kunnat.net/test/talteen/kunta-uudistus/paras/Sivut/default.aspx> (luettu 19.2.2017)
- Taikusydän <https://taikusydan.turkuamk.fi/info/taikusydan/> (luettu 29.3.2017)
- VAINIONPÄÄ, ANNA 2015. Tulevaisuuden kuntakuvat. Kuntaliiton verkkojulkaisut. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- www.eura.fi/kuntastrategia
- WAHLQVIAT, SIRPA 2017. Kulttuuritoimenjohtaja. Euran kunta. Haastattelu 9.2.2017.

Heikoilla signaaleilla teatterikatsojat pois kotisohvalta

Petri Pakarimäki

Teattereiden kävijämäärät ovat vähentyneet koko 2010-luvun ja uhkana on teatterin pysyvä kiinnostavuuden lasku. Vaikka teatterilippujen myynti lähti lievään nousuun vuonna 2015, myytyjen lippujen määrässä ollaan edelleen alempana kuin 90-luvun lamavuosina. Suomen Teatterit ry:n teettämän kyselyn mukaan koti-illat ovat teatterin suurin kilpailija vapaa-ajanvietossa ja niiden suosio on jopa kasvussa.

Teattereiden tulevaisuuden haasteita lisää avustusten väheneminen ja epävarmuutta kasvattaa tuleva kulttuurin valtionosuusuudistus. Nopea reagointi ei ole helppoa, koska uuden näytelmän tuottamiseen menee aika 1-2 vuotta, jonka aikana on ehtinyt tapahtua olennaisia muutoksia toimintaympäristössä. Nykyinen valtionosuusjärjestelmä perustuu henkilötövuosiin, jolloin toiminnan tehostaminen voi aiheuttaa henkilöstökulujen pienentyessä avustusten pienenemisen. Tämä ei välttämättä tue uudistumista ja kannusta innovatiivisiin ratkaisuihin. Myös valtionosuusjärjestelmää uudistavan työryhmän ensimmäisen vaiheen julkaisussa tuodaan esille nykyjärjestelmän jäykkyys, joka ei mahdollista toiminnan suurta vaihtelua tai uudistumista.

Tulevaisuuden ennakkointia voidaan tehdä havainnoimalla trendejä ja heikkoja signaaleja. Niiden testaamiseen ja hyödyntämiseen voidaan käyttää kokeilukulttuuria. Trendit kertovat lähimenneisyydestä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin. Tämä sisältää kuitenkin varoituksen siitä, että mikään ei takaa suunnan jatkumisen samanlaisena tulevaisuudessa. Teatterin vakiintunut tuotantorakenne vaatii jatkuvaa havainnointia, jotta trendien suunnanmuutokset huomataan riittävän ajoissa.

Trendien havainnoimisen riskeihin liittyy tahaton sokeus. Esimerkiksi teattereiden katsoja-analyyseissä eläkeläiset tyyppillisesti yleistään yhdeksi ryhmäksi. Todellisuudessa heistä löytyy monta erilaista kohderyhmää esimerkiksi vapaa-ajan käytön kannalta tai taloudelliselta tilanteeltaan. Trendejä seurattaessa pitää tiedostaa mitkä asiat liittyvät oikeasti toisiinsa.

Katsojat taksilla kotisohvalta katsomoihin

Siinä missä trendit ovat varma, ennustettavissa oleva suunta tai tapahtumasarja, heikot signaalit ovat luonteeltaan ensimmäisiä varoitusmerkkejä tai vihjeitä tulevista mahdollisuuksista. Joistain heikoista signaaleista kehittyy trendejä, ja se joka pystyy tunnistamaan niitä, on muita paremmassa asemassa.

Teoksessa strategioiden käytöstä Tero Vuorinen tiivistää heikkojen signaalien käsittelyn neljään vaiheeseen: signaalien keräämiseen, niiden lajitteluun, analysointiin ja lopuksi toimenpiteistä päättämiseen. Heikkoja signaaleja voi havaita kaikkialta: erilaisista medioista, tutkimuksista ja erilaisista keskusteluista. Niitä löytyy seuraamalla kilpailijoiden toimintaa tai yrityksiä aivan eri toimialalla. Mika Mannermaa kehottaa ennakkoinnin käsikirjassaan kiinnittämään erityistä huomiota asioihin, joita vähätellään. Kuinka moni olisi uskonut, että tietokoneet tulisivat mahtumaan taskuun!

Hämeenlinnan kirjastotoimenjohtaja Inkeri Jurvanen kertoo kirjaston henkilökunnan tekevän havaintoja myös vapaa-ajallaan ja Hämeenlinnan kaupunginmuseon amanuenssi Antti Krapu kertoo näyttelyiden valvojien keräävän museovierailijoilta kuiskutusinformaatiota. Hämeenlinnan Teatterissa

kerätään jälkimarkkinointisähköpostin kautta asiakaspalautetta, jota käsitellään säännöllisesti toimistokokouksissa ja henkilökuntapalaverissa. Tämä on mahdollistanut nopean reagoinnin esimerkiksi asiakastiloissa oleviin puutteisiin.

Heikkojen signaalien käsittelyn toisessa vaiheessa signaaleja yhdistellään ja niistä pyritään näkemään nousevia ilmiöitä. Signaalien ryhmittelyyn kannattaa valita sellaisia yläotsikoita, jotka ovat organisaation oman toiminnan kannalta keskeisiä. Teatterissa yksi yläotsikko voisi olla: ”Miten saadaan ihmiset liikkeelle kotisohvalta?”

Vuoden 2016 alussa kerrottiin, että liikennemarkkinoiden sääntely koottaisiin yhtenäiseksi liikennekaareksi. Tämä on heikko signaali siitä, että jotain on muuttumassa, mutta miten se voisi liittyä teatteriin? Sääntelyn purkuun kuuluu taksiliikenteen vapauttaminen. Voisiko teatteri yhdistää taksikyydin teatterilippuun, jolloin ihmiset voitaisiin konkreettisesti hakea kotisohvalta? Liikenteeseen liittyviä signaaleja on kertynyt kuluvan vuoden aikana useita. VR on kertonut halustaan kuljettaa ihmiset ovelta ovelle ja erilaiset start-up -yritykset ovat tuoneet julki halpataksi-konseptejaan sekä kimpapakyytijärjestelmiä. Kuljetus olisi sitä edullisempi mitä useampi olisi menossa samaan suuntaan, mikä sopisi erinomaisesti teatterikatsojien hakemiseen, koska heillä olisi sama suunta ja aikataulu.

Kokeilemalla saadaan luotettavia asiakaskokemuksia

Perinteisessä suunnittelussa tehdään ensin asiakaskysely, jonka perusteella uutuus suunnitellaan ja toteutetaan. Tämän jälkeen ihmetellään, kun ruokakaupan kyselyssä lähellä tuotetusta luomuruuusta kiinnostuneet ostavatkin ulkomaalaista halpamerkkiä. Eric Riesin mukaan asiakkaat eivät pysty kertomaan luotettavasti mitä haluavat, vaan he paljastavat totuuden tekemisillään ja tekemättä jättämisillään. Teatterinkaan ei kannata liittää taksikyytiä pääsylippuun asiakaskyselyn perusteella. Kokeilemalla teatteri voi selvittää luotettavasti kiinnostavatko kuljetuspalvelut asiakkaita ja paljonko he olisivat valmiita siitä maksamaan.

Kehittäminen kokeilujen kautta tapahtuu kokeilujen sarjana. Kokeilujen aikana kerätään tietoa, havainnoidaan ja opitaan millainen sarjan seuraavasta kokeilusta kannattaa tehdä. Kun kokeilujen kautta on kehitetty tuote tai palvelu, on se jo toimivaksi testattu. Kokeiluissa olennaisia ovat ominaisuudet ja arvopaukset. Tekniset yksityiskohdat eivät ole tärkeitä. Kokeilussa kuljetuspalvelujen lisäämisestä teatterilippuun tulisi keskittyä asiakaskokemukseen, eikä siihen miten lipunmyyntijärjestelmä integroidaan taksien ajotilajärjestelmään. Taksitilauksen voi kokeilujen alkuvaiheessa tehdä esimerkiksi lipunmyyjä. Tärkeämpää on selvittää, ketkä ovat kiinnostuneita palvelusta, mihin ajankohtaan kiinnostus kohdistuu ja paljonko he ovat palvelusta valmiita maksamaan. Kokeilun luotettavuus riippuu siitä, kuinka todelliselta tai oikealta kokeilu käyttäjistä tuntuu.

Hämeenlinnan kaupunginkirjaston asiakaskyselyissä yhä useampi oli nähnyt kirjaston tulevaisuudessa työskentelytilana. Kirjastossa kokeiltiin pöytäryhmiä muuntelemalla saada kokemusta asiakaskäyttäytymisestä. Nopeasti havaittiin, että ne keräsivät nuorten aikuisten ryhmiä omien laitteidensa kanssa. Nämä havainnot voidaan huomioida Hämeenlinnan kirjaston tulevassa peruskorjauksessa. Muutamassa vuosikymmenessä kirjasto on muuttunut hiljaisuuden tyyssijasta paikaksi, josta toivotaan ihmisten kohtaamispaikkaa, jossa voitaisiin käydä vaikkapa poliittisia väittelyitä.

Kokeilukulttuuri ei kuitenkaan korvaa pitkäjänteisen suunnittelun tuomaa vakautta, jota teatterin näytelmien tuotantoprosessi vaatii. Kokeilut rikkovat rutiineja ja totuttuja työtapoja. Työnilosta kertovassa kirjassaan Marja-Liisa Manka muistuttaa, että mukavuusalueelle jääminen helpottaa arkea, koska kaikkea ei tarvitse koko ajan miettiä uudestaan, eikä tarvitse jatkuvasti hämmentyä. Jos jatkuvasti joudutaan työskentelemään epävarmuudessa, voidaan se kokea kuormittavaksi.

Vaikka kokeilut ovat nopea ja kustannustehokas tapa selvittää asioita, vaatii kokeileminen suunnitelmallisuutta ja sitoutumista. Etukäteen tulee suunnitella kokeilujen tavoitteet, tehdä valmisteluja ja päättää, miten tuloksia arvioidaan. Hyvin suunniteltuna kokeilut tuovat pitkiin tuotantorakenteisiin joustavuutta ja ketteryyttä. Kokeilujen sarjalla pystytään välttämään virheinvestointeja ja pystytään tekemään oikeita päätöksiä.

Kulttuurilaitokset kansan olohuoneina ja tapahtumapaikkoina

Kulttuurilaitosten viimeaikaisena trendinä on ollut halu olla kaiken kansan olohuoneita, paikkoja, joihin voi tulla oleskelemaan. Sosiologi Pasi Mäenpään mukaan julkinen rakennus hakee sillä yhteiskunnallis-talallista oikeutustaan. Raumalla kirjaston nuorten osastolla voi katsoa lempiohjelmiaan televisiosta ja kävijöitä hemmotellaan hierontatuolilla ja ilmaisella kahviautomaatilla. Julkiset tilat yrittävät olla lähes yhtä houkuttelevia kuin kotisohva. Lappeenrannassa rakennettiin uusi kaupunginteatteri kauppakeskukseen ja Helsingin uuteen keskustakirjastoon suunnitellaan työ- ja tapahtumatiloja, kaupunkiverstaita, perhekirjastoa ja ravintolapalveluja. Hämeenlinnan kaupunginmuseon alakerran ”lounge”-tila on kaupunkilaisille avoin olohuone museokauppoineen. Kulttuuritoimijat ovat pyrkineet uudistumaan ja reagoimaan muuttuneeseen toimintaympäristöön.

Kun teatterin uusi näytelmä tulee ensi-iltaan, se todennäköisesti noteerataan eri medioissa. Samoin tapahtuu, kun museo avaa uuden näyttelyn. Tämän jälkeen on vaikea ylittää uutiskynnystä. Silti kävijöitä pitäisi houkutella puolen vuoden tai vuoden ajan katsomaan näytelmää tai näyttelyä. Yhä useammin näkee kulttuurilaitosten järjestävän erilaisia

tapahtumia tai muita mediakynnyksen ylittäviä tempauksia, joilla pyritään houkuttelemaan koti-iltaa viettäviä kuluttajia paikan päälle. Espoon WeeGee-talossa koululaiset majoittuivat Yö museossa -tapahtumassa ja toisessa tapahtumassa lapset saivat jättää unilelunsa seikkailemaan yön ajaksi museoon.

Tapahtumilla mediahuomion hakeminen on synnyttänyt myös kritiikkiä esimerkiksi siitä, että kun kirjastot muuttuvat puuhamaisiksi, tavalliset lainaajat unohdetaan esimerkiksi hankinnoissa. WeeGee-talossa yöpyi sata koululaista, joka on vain murto-osa Espoon n. 27 500 peruskoululaisesta. Vievätkö sirkushuvit resursseja perustoiminnalta tai eriarvostaako se kävijöitä? Mutta kulttuurilaitostenkin täytyy muuttua. Kirjaston aineisto siirtyy digitalisaation myötä saataville kotiin tai kännykkään. Museon esineistä löytyy historiatietoa kirjastosta ja verkosta. Hämeenlinnan kaupunginmuseon amanuenssi Antti Krapu muistuttaa, että olemassaololle on jokin perimmäinen syy. Sen ei tarvitse välttämättä olla aineellista. Museot pyrkivät tarjoamaan reaktioita. Kävijä ei muista enää kymmenen vuoden jälkeen, mitä luki esineen vieressä olevassa taulussa, mutta tunnetilan hän voi muistaa. Mielestäni kulttuurilaitoksissa on syytä seurata tapahtuma-trendin kehittymistä ja arvioida, missä suhteessa on järkevää tarjota kevyempää sisältöä perustoiminnan markkinoimiseksi, unohtamatta kuitenkaan laadukasta varsinaista sisältöä.

Tulevaisuus perustuu kokeilunhaluiseen kulttuuriin

Tulevaisuustutkijoiden mukaan olemme siirtymässä digitalisaation aikakaudesta kohti kokeilunhaluista kulttuuria, joka on jatkuvaa testaamista, kokeilua, avoimuutta, uuden oppimista ja epäonnistumisen hyväksymistä. Tulevaisuuden toiminta perustuu yhteistyötä korostavaan ajatteluun ja virtuaalisten kommunikaatiövälineiden laajamittaiseen hyödyntämiseen.

Tulevaisuuden vuorovaihtusyhteiskunnassa tuotteita ja palveluita kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämä voi olla alkuun mahdollon ajatus teatterissa itsenäistä taiteellista työtä tekeville. Kirjastoakin on aiemmin pidetty paikkana, joka jakaa tietoa kansalaisille ja valistaa heitä. Vaiikutussuhde on kääntymässä ja asiakkaista tulee osallisia kirjastopalveluiden tuottamisessa.

Asiakas on oman elämänsä asiantuntija, joka tietää, mitä haluaa. Kirjasto voi pysyä kehityksessä mukana vain tarjoamalla jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa.

Esiintyvän taiteen parissakin on tehty pilottiprojekteja yleisön osallistamisesta. Esimerkiksi Savonlinnan Oopperajuhlat toteutti vuosikymmenen vaihteessa nettiyhteisön avulla oopperan Opera-by-You-hankkeessa. Trendinä reaali- ja virtuaalitodellisuuden sekoittumisella tarkoitetaan Halosen mukaan ammattimaisen ja harrastajaisällön rajan hämärtymistä. Selvimmin tämä näkyy nettiin tuotetussa materiaalissa, jossa rinnakkain seurataan kaupallisten ammattitoimijoiden tuottamaan materiaalia ja harrastajien tuottamaa materiaalia esimerkiksi YouTube-palvelussa. Voisiko teatteri tuottaa interaktiivisen sketsisarjan tubettajan kanssa suoraan verkkoon? Kun yleisöä osallistetaan, on mahdollista saada se liikkeelle kotisohvilta.

Tulevaisuuden muutokset toimintaympäristössä vaativat operatiivista ja strategista ketteryyttä. Kokeileminen ja heikkojen signaalien hyödyntäminen tukevat operatiivista ketteryyttä, joka on jatkuvaa suoritusten parantamista ja hiomista nopeassa muutoksessa. Trendien ja heikkojen signaalien hyödyntäminen tukevat strategista ketteryyttä, joka kehittää strategista ajattelua kaikilla organisaation tasoilla. Operatiivinen ja strateginen ketteryys mahdollistavat jatkuvan uudistumisen nykyhetken yllätyksellisessä toimintaympäristössä.

Yrityksen tärkein ominaisuus kestävän kilpailukyvyyn kannalta on kyky uusiutua. Tulevaisuudessa ei pelkkä sopeutuminen riitä, vaaditaan proaktiivisuutta, kykyä luoda ja hyödyntää uutta. Trendien ja heikkojen signaalien havainnointi mahdollistaa ennakkoinnin ja kokeilukulttuuri uusien mahdollisuuksien testaamisen. Muutoksia voidaan seurata ja havain-

noida, mutta on syytä myös toimia aktiivisesti halutun tulevaisuuden toteutumiseksi ja ihmisten saamiseksi liikkeelle kotisohvien ääreltä. □

**Tulevaisuuden
muutokset
toimintaympäristössä
vaativat operatiivista ja
strategista ketteryyttä.
Kokeileminen ja
heikkojen signaalien
hyödyntäminen
tukevat operatiivista
ketteryyttä.**

PAKARIMÄKI, PETRI 2017. Kokeilukulttuurilla ketteryyttä teatteriin. Kuinka Hämeenlinnan Teatteri pystyy kehittämään ennakkointia muuttuvassa toimintaympäristössä. HASSI, LOTTA & PAJU, SAMI & MAILA, REETTA 2015. Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro. HILTUNEN, ELINA 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

- KAUPPINEN, MATTI & MALASKI, PENTTI & KUUSI, OSMO 2002. Tulevaisuudentutkimuksen perusteet. Teoksessa Tulevaisuustutkimus perusteet ja sovellukset. Toimittanut Kauppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari. Helsinki: Suomen kirjallisuudenseura.
- HALONEN KATRI 2011. Kulttuuri katalysoi. Teoksessa Tuottaja 2020 – Osaraportti 2. Helsinki: Metropolia.
- Kulttuurivos 2017. Teesit ja rahoituksen periaatteet. Helsinki: Sitra.
- MANKA, MARJA-LIISA 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Vantaa: Hansa-print.
- MANNERMAA, MIKA (toim.) 2000. Tulevaisuuden haltuunotto – pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Helsinki: Edita.
- MAUNU, ULLA-MAIJA 2011. Asiakkaan kirjasto. Teoksessa Kirjasto 2012 - asiakkaan asialla. Toimittanut Almgren, Päivi & Jokitalo, Päivi. BTJ Finland Oy. Helsinki.
- MÄENPÄÄ, PASI 2005. Narkissos kaupungissa. Helsinki: Tammi.
- RIES, ERIC 2016. Lean Startup-kokeilukulttuurin käsikirja. Suomentanut Rautanen, Anu & Markkula, Jussi. Kerava: LavasDesign Oy.
- Suomalaisten teatterissa, tanssiesityksissä ja oopperassa käynti 2016. Viitattu 17.4.2017. <http://www.suomenteatterit.fi/2017/04/suomalaisen-teatterissa-tanssiesityksissa-oopperassa-kaynti-kasvussa/>
- STÅHLE, PIRJO & WILENIUS, MARKKU 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- SYDÄNMAANLAKKA PERTTI 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykään johtamisen näkökulmia. 2014. Espoo: Pertec.
- VUORINEN TERO 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- WILENIUS MARKKU 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Taidetoiminta lähiön kaupunkitiloissa luo uudenlaisia kohtaamisia

Ia Pellinen

”Kiitos, tää oli kivaa!” Helsingin kulttuurikeskuksen Kanneltalon taidetoimintokokeilut Sitratorilla -kehittämistyö osoittaa, että lähiöalueen kulttuuritalon kannattaa perusohjelmansa lisäksi jalkauttaa toimintonsa seiniensä ulkopuolelle. Näin lähiöalueiden moninaisilla asukkailla on mahdollisuus osallistua toimintaan mukaan – myös sellaisten asukkaiden, jotka eivät hakeudu kulttuuritalon perustoiminnan pariin.

Kanneltalon toiminnan kehittämiseen liittyvät taidetoimintakokeilut toteutettiin osana kulttuurituotannon YAMK-kehitystyötä. Työn toteutukseen liittyvä prosessi käynnistyi alkukevällä 2016 ja kesti kokonaisuudessaan samaisen vuoden loppuun. Kehittämistyön tilasi Helsingin kulttuurikeskuksen alueellinen kulttuuritalo Kanneltalo.

Kanneltalo on Helsingin kulttuurikeskuksen yksi alueellisista kulttuuritaloista ja verovaroin rahoitettua toimintaa. Kanneltalo sijaitsee läntisessä Helsingissä Kaarelan alueella, Kannelmäen kaupungin-osassa. Kaarelan alueeseen kuuluu Kannelmäen lisäksi Hakuninmaa, Kuninkaantammi, Malminkartano ja Maununneva. Alueella on yhteensä 27 000 asukasta. Alueelliset kulttuurikeskukset sijaitsevat kaikki lähiöissä ja niitä on Helsingissä neljä. Kanneltalon lisäksi Helsingin kulttuurikeskuksen aluetaloja ovat koillisessa Helsingissä sijaitseva Malmitalo ja itäisessä sijaitsevat Stoa ja Vuotalo.

Helsingin kulttuurikeskuksen alueelliset kulttuurikeskukset perustettiin palvelemaan erityisesti lähiympäristönsä asukkaita sosioekonomiseen tai kulttuuriseen taustaan katsomatta. Alueellisia kulttuurikeskuksia voidaan pitää toimenpiteinä 1960-luvulta käynnistyneeseen poliittisten painopisteiden muuttumiselle. Sanotaan, että Helsingin alueellisia

kulttuurikeskuksia ei olisi rakennettu ilman kulttuuripoliittista muutosta, jolloin kulttuuripalveluiden katsottiin olevan osana suomalaista hyvinvointivaltiota.

Moninainen Helsinki

Kanneltalo sijaitsee Kannelmäen lähiössä, Sitratori-aukion vieressä. Sitratori on nimenä sikäli harhaanjohtava, että alueella ei ole toritoimintaa vaan kyseessä on ennemminkin taajama-alueen pieni ostoskeskus. Sitratoria ei voi kuvailla viehättäväksi kaupunkitilaksi, ennemminkin se on harmaankalpean ruma. Alueen epäsiisteyden ja toria ympäröivien rakennusten ulkonäön rinnalla Sitratorin houkuttelevuutta ei paranna torilla aikaansa viettävät päihteidenkäyttäjät, nk. sitratorilaiset. Sitratori ja Kanneltalo sijaitsevat vierekkäin ja torin läpi on kuljettava, jos haluaa tulla Kanneltaloon. Sitratorin yleisilme vaikuttaa myös mielikuvaan Kanneltalosta ja heijastuu näin ollen Kanneltalon saavutettavuuteen.

Lähiöiden kehittäminen on yksi Helsingin suurimpia kysymyksiä ja samalla myös iso haaste. Yhä suurempi osa väestöstä asuu tulevaisuudessa kaupungeissa. Helsingin väkiluku on kasvanut vuositasetta noin 0,7 % vuodesta 2011 lähtien. Helsingin väkiluvun ennustetaan olevan vuonna 2030 noin 680 000 ja koko Helsingin seudun väestön määrän nousevan 1,6 miljoonaan asukkaaseen. Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa 2013–2016 on todettu, että kaupungeissa eri kaupunginosien erilaistuminen seuraa pitkälti suurkaupunkien kehitystä, jota on havaittavissa myös Helsingissä. Erilaistumisella tarkoitetaan sellaista kehitystä, jonka tuloksena kaupunginosat

eriytyvät toisistaan. Tällaista muutosta tapahtuu alueittain arkkitehtuurin, asuntokannan ja tätä kautta asukaspohjan muodoissa. Se, millainen maine lähiöllä on vaikuttaa koko asuinalueen nykytilaan sekä kehitykseen ja nämä mielikuvat viitoittavat asukkaiden omaa suhdetta asuinalueeseensa.

Länsi-Helsinkiä pidetään usein vauraana ja hyvinvoivana vähintäänkin kahvipöytäpuheen tasolla, kun verrataan esimerkiksi itäiseen Helsinkiin. Länsi-Helsingin hyväosaisuus ei ole koko totuus ja leimallista on kaupunginosien heterogeenisyys. Esimerkiksi Kannelmäen alueen ja Haagan suurpiirin välillä on suuria sosioekonomisia eroja, vaikka maantieteellisesti sijaitsevatkin toisensa kyljissä. Vuonna 2013 Kannelmäessä yli 15-vuotiaiden veronalaiset vuositulot olivat 11 449 euroa. Haagan peruspiirissä vertailuluku oli 23 463 euroa. Kannelmäessä kaikkien työikäisten työttömyysaste oli 13,7 % samana vuonna. Jos katsotaan pelkästään miesten prosenttiosuutta, saadaan luku 16,5 %. Haagan peruspiirissä vertailuluvut ovat 10,5 % / 12,9 %. Ylläolevista tilastotiedoista ilmenee selkeästi Kannelmäen heikompi sosioekonominen asema verrattuna Haagaan.

Helsingin alueet ja niiden väliset eroavaisuudet ovat voimistuneet 2000-luvulla. Sosioekonomisia eroja tarkasteltaessa vierellä kulkee asuinalueella koettu turvallisuus. Nykyinen kehityssuunta, jossa huono-osaisuus kasautuu alueellisesti, on iso haaste Helsingille. Vähäiset tulot, alhainen koulutustaso ja korkeampi työttömyysaste kohdistuvat Helsingissä usein samoihin kaupunginosiin. Helsingin heikoimpien asuinalueiden paremman kehityskulun turvaaminen on juuri nyt erityisen tärkeää.

Asukkaiden toiveiden kuuleminen kehittämisen keskiössä

Kehittämistyössä selvitettiin Kanneltalon mahdollisuuksia vaikuttaa talon seinien ulkopuolelle suuntautuneilla kulttuuritoiminnoilla lähialueen nykytilan parantamiseen. Näitä kulttuuritoimintoja toteutettiin erityisesti Sitratorilla. Lisäksi kokeiltiin sitouttaako kulttuuritoiminta alueen monenlaiset asukkaat Kanneltalon toimintaan mukaan ja lisäävätkö nämä toiminnot alueen asukas yhteisöllisyyttä ja -viihtyvyyttä. Kehittämistehtävän toimenpiteenä oli Kanneltalon lähiympäristön nykytilan kartoitus. Sitratorilaisia haastateltiin Sitratorilla ja muita alueen asukkaita Kannelmäen ja Malminkartanon kaupunginosatapahtumissa lähellä Kanneltaloa. Haastatteluista kerättiin yhteensä 58 kappaletta.

Haastatteluissa toivottiin kulttuuritapahtumia lisää Sitratorille. Tiedonkeruussa nousi kiinnostavasti kaikkien haastateltavien samansuuntaiset toiveet Sitratorin tapahtumien sisältöjen suhteen. Esittävä taide nousi ykköstoiveeksi niin sitratorilaisien kuin kaupunginosatapahtumissa toteutetuissa haastatteluissa. Lisäksi torin betonilähiölle tyypillistä yleisilmettä toivottiin päivitettävän maalauksilla. Esitysten ja tapahtumien tuottaminen Sitratorille on Kanneltalon toimenpide Sitratorin viihtyvyyden lisäämiseksi.

Sitratorilaisten haastatteluista oli tullut selkeä viesti siihen, että Kanneltalon perusohjelmisto ei ole houkutteleva. Haastatteluissa ja aiempina havaintoina ilmeni, että toimintojen ja tapahtumien pitää olla senkaltaisia, että mukaan voi tulla päihtyneenä. Nopean kokeilun pajoissa tukeuduttiin sosio-kulttuurisen innostamisen ajatukseen yksilöstä, joka osallistuessaan sitoutuu rakentamaan elämänsä laadukkaammaksi. Hieman yksinkertaistaen voisi kuvailla sosiokulttuurisen innostamisen olevan kaikkea sellaista inhimillistä toimintaa, jossa yksilön osallisuus kasvattaa tätä aktiiviseksi tekijäksi omassa yhteisössään.

Kanneltalo tuottaa jatkossa Sitratorille yhä enemmän sen kaltaista tapahtumallisuutta, josta kaikki pääsevät nauttimaan. Sisältösuunnittelussa kiinnitetään huomiota siihen, että tapahtumat ja toiminnot ovat vetovoimaisia laajalle asukaspinnalle. Tätä kautta on mahdollisuus saattaa alueen moninaiset asukkaat samanaikaisesti yhteen esityskatsojina. Yhteinen ja jaettu katsomiskokemus on Kanneltalon mahdollisuus vaikuttaa asukas yhteisöllisyyden vahvistumiseen ja myös perustelu toiminnan jatkamiselle. Kanneltalo huomioi alueellisen sijaintinsa ja monenlaiset yleisöt. Näin ollen kulttuuritapahtumia on perusteltua tuottaa Kanneltalon seinien ulkopuolelle ja erityisesti Sitratorille.

Asukkaat toivoivat haastatteluissa Sitratoria ympäröiviin seiniin taideteoksia. Sitratorille toteutetut seinämaalaukset osaltaan parantavat torin ulkoista ilmettä. Lisäksi asukastoiveita kuultiin maalausten ulkonäön ja värimaailman osalta. Asukaskuulemisen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi koettiin tärkeäksi tuottaa pysyvää, julkista taidetta Sitratorille. Kaupunkitilassa olevat taideteokset parhaimmillaan lisäävät alueen arvostusta ja mahdollisesti jopa vähentävät ilkeävaltaa alueella. Taide osana kaupunkikeskustojen lisäksi alueen elävyyttä ja vetovoimaisuutta. Seinäpintojen maalaaminen on ollut ilmeisen onnistunut toiminto. Teoksia ei ole töhritty tai ne eivät muutoin ole joutuneet ilkeävaltan kohteiksi. Maalauksista tulee Kanneltalolle säännöllisesti positiivista palautetta.

Sitratorille suuntautuvien kulttuuritoimintojen tuottamat mahdolliset positiiviset vaikutukset selviävät vasta ajan kuluessa. Sen sijaan Sitratorille tehty nopean kokeilun toiminnot, kuten eri asukasryhmiä osallistavat työpajat antoivat välittömän tiedon kulttuuritoiminnan tärkeydestä ja merkityksellisyydestä erityisesti torilla paljon aikaansa viettäville. Nopea kokeilu on toimintatapa, jossa tyypillistä on kevyt suunnittelu ja tämän jälkeen nopeasti toteutettava kokeilu. Nopeat kokeilut ovat hyviä toimintamuotoja kun henkilöstö- tai raharesurssit ovat pieniä. Nämä työpajat myös keräsivät eri asukasryhmiä yhteen pajatyöskentelyjen muodossa. On tärkeää saattaa sosioekonomisesti haastavan alueen eri asukasryhmät yhteen positiivisen yhdessä tekemisen kautta. Kehittämistyössä ilmeni myös se, miten tärkeää on jalkautua asukkaiden pariin ja tuottaa toimintoja erilaisille asukasryhmille. Toiminnallisuuden ohella asukkaiden kuuleminen ja fyysinen läsnäolo on varsin tärkeää, jos halutaan saavuttaa aitoa asukasosallisuutta.

Osallisuus hyvinvoinnin perustana

Sitratorilaisille tuotettu nopean kokeilun -työpajoista saadut kokemukset ovat osaltaan olleet käynnistämästä pitkäkestoisempia osallisuuteen tähtääviä toimintamuotoja sitratorilaisien kanssa. Myös näissä toiminnoissa huomioidaan sosiokulttuurisen innostamisen tavoitteet, jossa yksilön osallistuminen on toiminnan lähtökohtana. Ymmärryksestä yhteisöksi – Unohdetut -hankkeessa taiteilijat Maj-Britt Huovila ja Erkki Soininen työskentelevät sitratorilaisten kanssa kesän 2017 ajan. Sitratorilaisille annetaan mahdollisuus osallistua useampaan taidetyöpajaan ja luoda ammattitaiteilijoiden kanssa omia paikkasidonnaisia nykytaideteoksia. Nämä teokset tulevat jäämään Sitratorin kaupunkitilaan. On kiinnostavaa nähdä miten Ymmärryksestä yhteisöksi – Unohdetut -hanke vaikuttaa sitratorilaisten lisäksi alueen asukkaisiin ja niihin, jotka päivittäin kiirehtivät Sitratorin läpi mahdollisimman nopeasti. Minkälaiselta näille ihmisille näyttäytyy toiminta, jossa sitratorilaiset tuottavat yhdessä taiteilijoiden kanssa jotain uutta ja kiinnostavaa torille? Olisiko alueen muilla asukkailla mahdollisuus nähdä sitratorilaiset uusin silmin? Olisiko tässä kasvupintaa yhteistyön aloittamiselle ja asukas-yhteisöllisyyden kasvattamiselle?

Helsingin kulttuurikeskuksen johtaja Stuba Nikula on todennut, että Helsinkiä voisi ottaa vielä laajemmin alueellisesti haltuun. Nikula näkee, että yhteistyö kulttuurisen alueen sekä osallisuus- ja demokratia-toimintatöiden välillä pitää rakentaa silta. Lähiöissä tehtävässä kulttuurituotannossa keskiössä ovat hyvinvoinnin ja kansalaisuuden lisäksi taloudelliset kerrannaisvaikutukset.

Osallisuus ja syrjäytymisvaarassa olevien ihmisten ottaminen mukaan toimintaan toistuu oikeastaan jokaisessa Helsingin kaupungin toimijastrategioissa. Strategiakirjauksista huolimatta osallisuustoimintoja kehittäminen erityisesti haastavassa elämäntilanteessa olevien kanssa on vaativaa ja tässä on erityisesti kunnallisilla toimijoilla kehitettävää. Kehittämistyössä pohdittiin paljon sitä, mikä tehtävä kunnallisena palveluntarjoajana on niin tässä päivässä kuin tulevaisuudessa. Suuntaviivoja, joissa alueellisen kulttuurikeskuksen kulttuurituottajan työssä tulee yhä näkyvämmäksi työskentelyalueen ominaispiirteet ja niiden huomioiminen on havaittavissa.

Julkisen sektorin kulttuurituottajien työtehtävä on pääosin ollut kulttuuriohjelmien ja palveluiden ostaminen. Laition ja Nikulan linjaukset viitoittavat sitä, että kunnallisen kulttuurituottajan työn kuva tulee jatkossa palaamaan yhä

enemmän 1960- ja 1970-luvuille, jolloin kunnallisten kulttuuritoimintakäytäntöä palkattiin lähestymään alueellaan sellaisia ihmisiä, joilla oli ilmeinen tarve kulttuurin tuomiin mahdollisuuksiin oman luovuuden käyttöönotossa. Samoihin aikoihin aloitettiin yhdyskuntatyö, jonka päätavoite oli asukaspalveluiden kehittäminen ja oli vuorovaikutuksen lisääminen asukkaiden sosiaalisissa ympäristöissä – usein lähiöalueilla. Palveluiden saavutettavuuden uskottiin parantavan alueen tilannetta kokonaisvaltaisesti.

Helsingin kaupunki käy paraikaa läpi mittavaa organisaatiouudistusta, joka toteutuu 1.6.2017. Organisaatiouudistuksen yksi taustavaikutin on kuntalaisten vaikutus- ja osallisuusmahdollisuuksien lisääminen. Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja Tommi Laitio on linjannut kunnallisten palvelujen parantamisen lähtevän siitä, että asukkaiden osallisuusmahdollisuuksia lisätään.

Osallisuuteen, kulttuuridemokratiaan ja alueellisiin erityispiirteisiin liittyvät toiminnot ja uudet avaukset voivat antaa uutta virtaa kokonaiseen työyhteisöön. Osallistamisen yksi kiinnostava puoli onkin se, kuinka se voi olla tapa tuoda osallistajan työhön mielekkyyttä ja sisältöä. □

PELLINEN, IA 2017. Kiitos, tää oli kivaa! Helsingin kulttuurikeskuksen Kanneltalon taidetoimintokokeilut Sitratorilla.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704215105>. Luettu 26.4.2017.

CANTELL, TIMO, LINKO, MAARIA & SILVANTO, SATU 2005. Alueelliset kulttuurikeskukset – kulttuuridemokratian perilliset. Teoksessa Kaupunkilaisten kulttuurikeskus – tarkastelussa Stoa, Kanneltalo ja Malmitalo. Toim. Satu Silvano, Maaria Linko, Vesa Keskinen ja Timo Cantell. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, 8-21.

Helsingin kaupunki 2017. Palvelut ja hallinto. Palvelut kaupunginosissa. Kaarela <http://www.hel.fi/www/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/kaupunginosat/kaarela>

Helsingin kaupunki 2013. Strategiaohjelma 2013–2016. Liite 1. Strategiaohjelman 2013–2016 perustelumuiotio. http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf. Luettu 6.11.2016.

Helsingin kulttuurikeskus 2017. Kulttuurikeskus. Viraston esittely. Talot <http://www.hel.fi/www/kulke/fi/viraston-esittely/talot/>. Luettu 24.1.2017.

Helsingin Lähiöprojekti 2015. Projektisuunnitelma 2016–2017. http://www.hel.fi/static/kanslia/Lahioprojekti/julkaisut/lahioprojektin_projektisuunnitelma_2016-2017.pdf. Luettu 29.12.2016.

Helsingin seudun aluesarjat 2016. Tilastokanta. <http://www.aluesarjat.fi/>. Luettu

**Toiminnallisuuden
ohella asukkaiden
kuuleminen ja
fyysinen läsnäolo
on varsin tärkeää,
jos halutaan
saavuttaa aitoa
asukasosallisuutta.**

28.12.2016.

- KUNNAS, VEIKKO (PJ), KAJANTIE, MARIANNA, KOSKINEN, TUULIKKI & MÄKINEN, RIIKKA, 2012. Helsingin kulttuuristrategia 2012–2017 ja taustaselvitys. Helsinki: Helsingin kulttuurikeskus.
- KURKI, LEENA 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino.
- LAITIO, TOMMI 2016. Asukasosallisuusilta Kanneltalossa. Helsinki. Omat muistiinpanot. 20.9.2016.
- LINDHOLM, ARTO 2015b. Kulttuurilaitosten kävijät ja epätodennäköiset kävijät. Teoksessa Kävisikö Kulttuuri? Kulttuurituottajuus ja kulttuurin yleisöt. Iso-Aho, Juha & Vartiainen, Pekka (toim.). Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 15. Jyväskylä: Kirjapaino Kari Ky. 63–70.
- LUTTINEN, JAANA 2015. Kulttuurista työtä. Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö TAKU 1975–2015. Kotka: Painokotka Oy.
- MYKRÄ, PEKKA 2014. Osallisuutta raha-automaattivastuksilla. Teoksessa Arja Jämsén & Anne Pyykkönen (toim.) Osallisuuden jäljillä. Saarijärvi: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry. 86–95.
- ROIVAINEN, IRENE 2016. Alueelliset yhteisöt sosiaalityön kenttinä ja työmuotoina Teoksessa Yhteisöt ja yhteisösosiaalityön lähtökohdat, 2016. Roivainen, Helena & Ranta-Tyrkkö, Satu (toim.). Painettu EU:ssa: United Press Global. 109–129.
- SAUKKONEN, PASI 2014. Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö
- Cuporen verkkojulkaisuja 23/2014. <http://www.cupore.fi/documents/Kulttuuripolitiikankehitys.pdf>. Luettu 21.12.2016.
- SORJONEN, HILPPA & SIVONEN, OUTI 2015. Taide- ja kulttuurilaitosten yleistyön muodot, laajuus ja tuloksellisuus. (PDF). Cuporen verkkojulkaisuja. http://www.cupore.fi/verkkojulkaisut_27.php. Luettu 21.12.2016.
- Taiteen edistämiskeskus 2014. Prosentti taiteelle antaa virtaa!. <http://www.taike.fi/documents/11580/137239/TAIKEprosenttiesite2014.pdf>. Luettu 9.3.2017.
- VASS, TEEMU 2014. Kvartti-lehti 1/2014. Missä kulttuuri luuraa, Stuba Nikula? Haastattelussa Stuba Nikula. <http://www.kvartti.fi/fi/artikkelit/missa-kulttuuri-luuraa-stuba-nikula>. Luettu 21.12.2016.
- VIROLAINEN, JUTTA 2015. Kulttuuriosallistumisen muuttuvat merkitykset. Katsaus taiteeseen ja kulttuuriin osallistumiseen, osallisuuteen ja osallistumattomuuteen. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö CUPORE. Cuporen verkkojulkaisuja 26. http://www.cupore.fi/images/tiedostot/kulttuuriosallistumisenmuuttuvatmerkitykset_000.pdf. Luettu 22.12.2016.

Turun Kaupunginteatteri kehitti tuotantomalliaan Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen

Jere Pensikkala

Suomalaisten ammattiteattereiden toimintaympäristö on muutoksen tilassa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on uudistamassa museoiden, teattereiden ja orkestereiden toimintaan myöntämäänsä rahoitusta vuoteen 2019 mennessä. Ministeriö ilmoittaa tavoitteekseen rahoitusjärjestelmää uudistaessaan, että se ottaisi paremmin huomioon taidekentän ja yhteiskunnan muutokset. Uudistusta varten opetus- ja kulttuuriministeriö asetti elokuussa 2016 Jaakko Kuusiston johtaman asiantuntijaryhmän pohtimaan rahoituksen tulevaisuutta.

Oletettavaa on, että muutoksessa taloudelliset realiteetit edelleen kiristyvät ja teattereiden on kyettävä tekemään enemmän ja monipuolisemmin pienenevällä rahoituksella. Teattereiden on löydettävä keinoja tehostaa toimintaansa, keskittävää ydintoimintaansa ja löydettävä oma yleisönsä entistä paremmin, sillä asiantuntijaryhmän näkemyksen mukaan rahoituksessa tulisi tulevaisuudessa tehdä valintoja tasajaon sijaan.

Turun Kaupunginteatterin tuotantomalli muutoksessa ja Lean muutoksen välineenä

Turun Kaupunginteatteri on määritellyt vuosien 2015–2017 strategiassaan tavoitteeksi fokusoitua ydintoimintaan. Ajatusmallin mukaan kaikki sellainen työ, mikä ei edistä teatterin toimintaa tai esitystuotantoja, asetetaan kriittisen arvioinnin kohteeksi. Yhtenäisen tuotantomallin kehittämiseksi pyritään varmistamaan se, että Turun Kaupunginteatteri organisaationa kantaa prosessia silloinkin, jos esimerkiksi yksittäinen taiteilija poikkeaa sovitusta pelisäännöstä. Organisaatio-

kulttuurissa pitää olla vahva, yhtenäinen tapa toimia ja kyky viestiä siitä myös eteenpäin. Pyrkimyksenä on varmistaa paras mahdollinen tulos kaikissa tilanteissa.

Yksi keino toiminnan parantamiseksi on Lean-toimintafilosofia, joka ohjaa keskittymään kokonaisuuksiin ja välttämään resursseja tuhlaavaa osaoptimointia ja saarekeajattelua. Leanissa on pyrkimyksenä tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen arvo tuottajan tarpeet huomioiden. Lean on prosessinhalinnan väline, jossa kohtaavat asiakkaan ja tuottajan tavoitteet. Se on johtamisjärjestelmä, joka pyrkii prosessin vaatiman ajan lyhentämiseen ja sen muuttamiseen ennustettavaksi.

Lean-toimintafilosofia on kehitetty Toyotan tehtailla Japanissa, mistä se on siirtynyt länsimaihin 1980-luvun loppupuolella. Leanin juuret ovat voimakkaasti valmistavassa teollisuudessa, mutta lähestyttäessä sitä filosofiana ja toimintatapana, ennemmin kuin yksittäisinä työvälineinä, se on siirrettävissä mihin tahansa toimintaympäristöön. Pyrkimyksenä on helpottaa työtä ja poistaa hukkaa, jota aiheutuu aina ja kaikissa organisaatioissa eikä sitä voida koskaan kokonaan poistaa, mutta sitä on mahdollisuus vähentää keskittymällä mm. odotelun, varastoinnin ja ylivalmistuksen pienentämiseen.

Leanissa toiminnan keskiössä on asiakas, jona Turun Kaupunginteatterin kehityshankkeessa on nähty sisäinen asiakas. Näin esimerkiksi lavasteverstas on ollut lavastajan asiakas ja vastaavasti näyttämöharjoitukset ovat olleet verstaan asiakaita. Leanissa jokainen työntekijä tunnustetaan oman työnsä parhaana asiantuntijana, mikä lisää myös henkilökohtaista vastuuta oman työn kehittämisestä. Lean on hyvä väline hahmottaa syy-seuraussuhteita ja sillä onkin paljon yhteistä systeemijattelun kanssa. Lean on tapa parantaa työtä kaikilla

tekemisen tasoilla, myös pienillä ja henkilökohtaisilla huomiolla turhan työn vähentämiseksi.

Leanin haasteet kehitystyössä

Teatterityön kehittäminen Leanin avulla on mahdollista, mutta ei ongelmaton. Se vaatii onnistuakseen sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla, jotta ei päädytä vanhaan tapaan toimia. Erityisesti se vaatii paljon muutosjohtamiselta. Kaiken kattava kehitystyö tarvitsee runsaasti ajallista resurssia, jotta uusi toimintamalli saadaan käyttöön. Onnistuakseen kokonaisuus vaatii myös toimintaympäristön tuntemusta, jotta ei synny mallia, joka ei enää palvele varsinaista toimintaa. Leanista ei saa myöskään tulla pelkästään joukko menetelmiä ja työkaluja, vaan sitä tulisi käsitellä filosofiana ja toimintastrategiana.

Leanin synnyttäneen Toyotan näkemys on, että jokaisen organisaation tulee tunnistaa ja ratkaista omat haasteensa prosessin, paikan, ihmisten ja kaikkien muiden yksilöllisten osatekijöiden pohjalta. Toyotaa tutkineiden Jeffrey Likerin ja Gary Convisin mukaan olisi virheellistä kuvitella, että toisen organisaation täydellisestikään toimivaa mallia voitaisiin selaisenaan ottaa käyttöön missään muualla.

Yksi Leanin suurimmista haasteista liittyy sen tapaan varmentaa tietoa. Varsinkin alkuvaiheessa voi tuntua tarpeelliselta tuottaa paljon materiaalia ja vaatia runsaasti tietoa. Tärkeää on kuitenkin, että jatkuvasti tiedetään mitä mitataan ja miksi. On tunnistettava se, onko tieto tarpeellista ja oikea-aikaista, mutta tiedon tuottamisen tapa väärä vai onko koko tieto itessään turhaa. On varmistettava, että syy-seuraussuhteet ovat selviä, jotta tieto ei synnytä virhepäätelmiä.

Hukkajahti Turun Kaupunginteatterissa

Kehittämistyön taustalla oleva Hukkajahti-projekti käynnistyi Turun Kaupunginteatterissa vuoden 2015 lopulla. Prosessi toteutettiin yhteistyössä Business Excellence Finland Oy:n Tomi Järvisen ja Päivi Strömmerin kanssa, jotka toimivat Hukkajahdin fasilitaattoreina. Pyrkimyksenä oli kehittää erityisesti enakkosuunnittelua, sillä haasteena on aiemmin ollut esimerkiksi se, että taiteelliset suunnitelmat eivät ole aina vastanneet käytössä olevia resursseja. Päätökset lisäpanostuksista on jouduttu usein tekemään tilanteissa, joissa suunnitelmien muutos ei olisi ollut mahdollista tai se olisi vaarantanut prosessin toteutumisen vielä laajemmin. Tällöin ei ole jäänyt tosiasiallisesti muuta vaihtoehtoa kuin antaa käyttöön lisää resursseja.

Hukkajahdin työpajat alkoivat helmikuussa 2016 ja niitä järjestettiin kevään aikana yhteensä kahdeksan kertaa. Työpajatyöskentelyyn osallistuivat kaikki teatterin johtoryhmän jäsenet, tekniikan esimiehet sekä osastojen edustajat. Prosessi alkoi arvovirtakuvauksella, joka on Leanissa visuaalinen tapa

kuvata prosessin nykytilaa. Arvovirta pitää sisällään kaiken sen työn, mikä vaaditaan tietyn tuotteen tai palvelun valmistamiseksi ja arvovirtakuvaus on sen todentamisen väline.

Arvovirtakuvauksen rinnalla tuotettiin listauksia siitä, mitä työvaiheita omaan työhön kuuluu. Näiden ns. porttien määrittelyssä keskeistä oli käydä läpi sitä, miten edetään seuraavaan prosessin vaiheeseen sekä sopia yhteiset toimintaperiaatteet, joilla porttien ylitykset tapahtuvat. Porttien perusteella määriteltiin mittarit, joiden avulla tiedolla johtamisen, yhden keskeisistä Leanin periaatteista, on mahdollista toteuttaa. Tiedon on oltava täsmällistä, johdonmukaista ja validia, jotta sillä voi johtaa. Mittaaminen on tapa varmistaa, että toiminta voidaan vakiinnuttaa, mikä vaikuttaa sekä vaadittavaan resurssiin että laatuun.

Miten tuotantoprosessi muuttui ja kehittyi?

Turun Kaupunginteatterin kehittämishankkeessa on pyritty erityisesti paneutumaan yhteisiin tekemisen tapoihin, jatkuvaan kehittämiseen ja systeemiajatteluun. Kehittämishankkeen aikana tehty työ on ollut koko organisaation kannalta merkittävää. Kaikkien tekemä työ on tullut näkyvämmäksi ja kokonaisuus hahmotettavammaksi. Olemme pyrkineet rakentamaan uutta tuotantomallia sen keskinäistä riippuvuutta kunnioittaen ja syy-seuraussuhteita näkyväksi tehden. On ollut tärkeää, että kaikki kantavat vastuun yhteisestä tavoitteesta ja että kaikilla on ollut myös mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen.

Ehdottomasti tärkeimpänä huomiona on ollut parempi keskittyminen enakkotuotantoon ja siitä seuraava produktioiden siirtyminen valmistukseen, mikä on aiemmin aiheuttanut pullonkauloja. Olemme panostaneet voimakkaasti tiedonkulkuun, sen laatuun ja oikea-aikaisuuteen. Olemme rakentaneet tuotantomallin, jossa seuraamme vakiodusti tietyssä vaiheessa tarvittavaa tietoa mm. lavastesuunnitelmista, budjettista, henkilöresursseista ja tekstin valmistumisesta, joka vaikuttaa olennaisesti koko tuotannon aikatauluun. Tiedonkulkua on parannettu sekä oman organisaation sisällä että suhteessa vieraileviin suunnittelijoihin.

Kehityshankkeessa Turun Kaupunginteatterin tuotantomallia on onnistuttu kehittämään merkittävästi. Suunnittelun aikajänne on pidentynyt ja taiteellisille suunnittelijoille viestitään jo projektia käynnistettäessä teatterin tavasta toimia. Tulokset ovat rohkaisevia, sillä sekä suunnittelijat että teatterin työntekijät ovat kokeneet työn tekemisen edellytysten parantuneen.

Lean kehityksen tukena

Lean osoittautui hyväksi tavaksi kehittää toimintaa Turun Kaupunginteatterissa ja se antoi runsaasti työkaluja. Lean

nostaa työntekijät oman työnsä parhaiksi asiantuntijoiksi. Leanissa ei ole sellaista ulkopuolista asiantuntijuutta, joka voisi määrittää prosessin onnistumista paremmin kuin siinä toimivat työntekijät. Se myös vaatii kaikkia kantamaan vastuuta koko prosessista ja sen eteenpäin viemisestä. Oma tekemistä on kehitettävä, jotta voi vastata muiden tarpeisiin entistä paremmin. On aidosti saavutettava oppivan ja älykkään organisaation tapa toimia. Jatkuva parantaminen lähtee ihmisistä ja toiminnan perustana on oltava yhteinen visio ja tavoite, jota kohti kulkea. Turun Kaupunginteatterista on prosessin tuloksena syntymässä älykäs organisaatio, joka tunnistaa aiempaa paremmin prosessiensa syy-seuraussuhteet.

Lean-toimintafilosofia ohjaa tapaa ajatella ja johtaa toimintaa, mikä heijastuu lopulta myös työn tekemisen tapoihin. Leanin ehdoton etu on sen filosofinen lähestymistapa, joka antaa riittävästi konkreettisia välineitä kehittämiseksi, mutta ei kuitenkaan sido käyttämään vain yksittäisiä työvälineitä. Leanin avulla on mahdollista kehittää kokonaisuutta ja kasvattaa yhteistä ymmärrystä tehtävästä työstä. Hukkajahtiin on suhtauduttu Turun Kaupunginteatterissa positiivisesti ja sen mukaisen toimintamallin juurruttaminen vielä tiiviimmin osaksi teatterin toimintaa on tärkeää. Tuotantomalli ei ole kuitenkaan ole valmis nyt läpikäydyn ensimmäisen kehitysjakson jälkeen, vaan sitä kehitetään positiivisella otteella jatkuvasti.

Toivottavasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa kulttuurin määrärahoja pikemminkin leikataan kuin kasvatetaan, kulttuuriorganisaatiot lähtevät rohkeasti kehittämään toimintaansa. Tähän Lean on erinomainen väline. Muutoksen keskellä on kuitenkin syytä muistaa nostaa esille syyt, joiden takia muutosta haetaan, ja kuulla kaikkien osallisten kokemukset muutostarpeesta. Johdon sitoutuminen perustavanlaatuisen

toimintatapamuutokseen on sen ehdottomana edellytyksenä ja muutos on henkisesti toteuttavissa vain johdon tuella. Toimintatapojen muutoksessa keskeistä onkin avoimuus, luottamus ja arvostus, joille myös Lean toimintafilosofiana rakentuu. □

PENSIKKALA, JERE 2017. Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittäminen Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen.

KOURI, ILKKA 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

KRAFCIK, JOHN 1988. Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review. Vol 30, Issue 1. 41-52. <http://www.lean.org/downloads/MITSloan.pdf> (29.8.2016)

LIKER, JEFFREY K. & CONVIS, GARY L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen: Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Readme.fi.

MODIG, NIKLAS & ÅHLSTRÖM, PÄR 2013. Tätä on lean: Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

MORGAN, JOHN & MARTIN BRENNIG-JONES 2012. Lean Six Sigma for Dummies. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

OTALA, LEENAMAIJA 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

TORKKOLA, SARI 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Toinen painos. Helsinki: Talentum Pro.

SENGE, PETER 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. Uudistettu ja päivitetty laitos. Doubleday.

SYDÄNMAANLAKKA, PENTTI 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

**Toimintatapojen
muutoksessa
keskeistä onkin
avoimuus, luottamus
ja arvostus,
joille myös Lean
toimintafilosofiana
rakentuu.**

Transformaatiota Svenska Teaternin ja yritysten yhteistyön avulla

Riikka Wallin

Taiteen ja yritysmaailman vuorovaikutuksessa on sellaista potentiaalia, mitä Suomessa ei vielä täysin hyödynnetä. Siksi monet kulttuuritoimijat katsovatkin yritysten suuntaan mahdollisina uusina rahoittajina ja yhteistyökumppaneina kun miettivät uusia toimintamuotoja ja rahoituspohjan laajentamista. Tässä artikkelissa keskityn taiteen ja liike-elämän yhteistyöhön ja nimenomaan teattereiden ja yritysten yhteistyömahdollisuuksiin. Tapauksena minulla on tämän hetkinen työnantajani Svenska Teatern, jossa olen vienyt läpi kehittämisprosessin liittyen teatterin kumppanuuksiin. Artikkelissa vastaan kysymykseen, mitä teatteri taidemuotona voi tarjota yritysmaailmalle ja mitä se tarkoittaa Svenska Teaternin toiminnan kannalta.

Taiteen ja yritysmaailman vuorovaikutus

Perinteisesti yritysmaailman ja taiteentekijöiden välinen kanssakäyminen on koostunut yritysten lahjoituksista taiteelle. Kun tänä päivänä ajattelemme yritys yhteistyötä, useimmille tulee mieleen sponsorointi. Sponsorointi on juridinen yhteistyösopimus sponsorioijan ja sponsoroitavan välillä ja perustuu molempien osapuolien suoritteisiin ja tarpeisiin. Se on strateginen, yhdessä suunniteltu luova ratkaisu, joka tuo merkittävää lisäarvoa molemmille kumppaneille ja jonka hyödyntämisessä käytetään markkinointiviestinnällisiä keinoja. Sponsorointia osapuolet hyödyntävät sekä yhdessä että erikseen. Myös tekemissäni haastatteluissa alan asiantuntijat painottivat yhteistyötä hyväntekeväisyyden sijaan ja he käyttivätkin sanoja yhteistyö tai kumppanuus korostaakseen tätä.

”Sen pitää olla yhteistyötä.”

”Monet voivat nähdä sponsoroinnin hyväntekeväisyytenä ja silloin siitä on helppo leikata.”

”Kutsun niitä yhteistyösopimuksiksi koska silloin tarjoamme jotain vastavuoroisesti.”

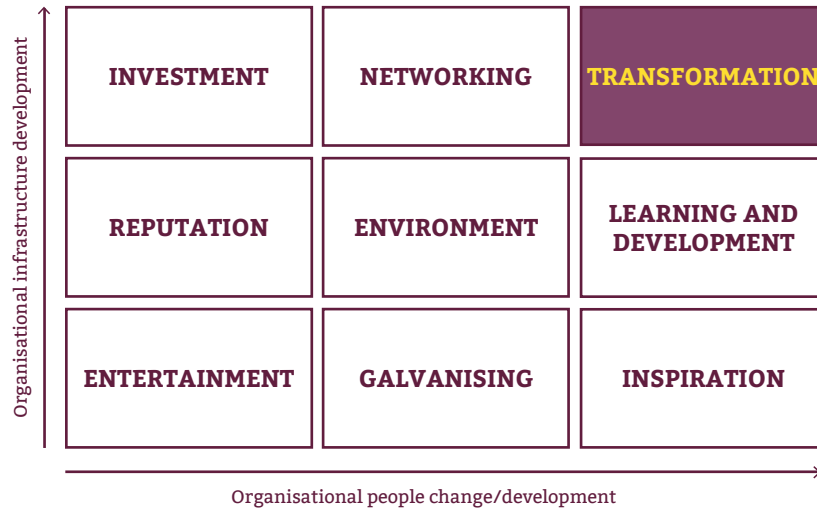
Kumppanuus tarkoittaa yhteisiä arvoja ja tavoitteita. Kumppanuudessa investoidaan ja luodaan rohkeasti yhdessä uutta ja tavoitellaan jotain, joka ylittää tavanomaisen.

Vain 10 % sponsorointirahasta kulttuurille

Yksityissektori ei yleensä rahoita julkisia kulttuurilaitoksia Suomessa. Tämä koskee sekä yksityisiä säätiöitä ja rahastoja että yrityksiä. Poikkeuksena ovat yksittäiset näyttelyt, tuotannot, konsertit jne. Viimeisimmän Mainostajien Liiton vuonna 2015 teettämän sponsorointibarometrin mukaan 51 % yrityksistä sponsoroit taidetta ja kulttuuria, mutta vain 10 % sponsorointiin käytettävästä kokonaisbudjetista menee kulttuurille. Urheilu on edelleen suosituin sponsorointikohde. Vuonna 2015 sponsorointi kasvoi Suomessa, mikä on kiinnostavaa, sillä samaan aikaan kulttuurilaitosten sponsorointitulot ovat laskeneet 2 % Iso-Britanniassa. Sponsorointibudjetit ovat useimmiten osa markkinointibudjetteja, mutta voivat myös olla pilkottu osiksi eri budjettimomentteihin. Siksi on vaikeaa arvioida kuinka paljon yritykset käyttävät rahaa sponsorointiin ja sponsorointibarometri onkin ainoastaan suuntaa antava.

Yrityksissä ollaan kuitenkin kiinnostuneita yhteistyöstä kulttuurialan kanssa. Yrityksissä sponsorointi tarjoaa mahdollisuuksia ja näkyvyyttä, jota perinteinen mainostaminen ei

Arts Value Matrix, Giovanni Schiuma 2011



Giovanni Schiuman Taiteen arvon matriisia (Arts Value Matrix) voidaan käyttää yrityksessä arvioimaan miten taide on integroitu organisaatioon tai teatterissa arvioimaan millaista sisältöä ja arvoa voidaan tarjota yrityskumppanuudessa.

tarjoa. Sosiaalisen median hyödyntäminen voi olla merkittävää markkinointiviestinnässä ja mahdollistaa myös vaikutusten mittaamisen. On mahdollista mitata, kuinka monta ihmistä tietty suorite on saavuttanut, kuinka moni siihen on reagoinut ja kuinka moni sen kautta on esimerkiksi käynyt nettisivuilla ja tehnyt ostoksen tai tilannut uutiskirjeen. Yhteistyön arvon voi siis todentaa. Tätä mahdollisuutta hyödynnetään Suomessa vielä suhteellisen vähän. Usein katsomme Iso-Britannian suuntaan kun on kyse taiteen sponsoroinnista. Siellä on todettu, että yritykset luopuvat sponsoroinnista, joka perustuu bränditunnettuuden lisäämiseen tai asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden viihdyttämiseen. Sen sijaan yritykset lähestyvät mieluummin taideorganisaatioita, jotka tarjoavat yritykselle rohkeita ja uudenlaisia avauksia pienemmällä budjetilla.

”Minulla on tunne, että yritykset mieluummin tekevät erityisprojekteja ja mielenkiintoisia avauksia kuin sponsoroivat kokonaisia laitoksia”

”Aiemmin meillä oli enemmän niin sanottuja talosponsoreita, mutta nyt niiden määrä on vähentynyt. Vuosittainen tulo on vähentynyt 100 000 eurosta noin 34 000 euroon. Mutta sitten meillä on näitä suuria produktioita ja siellä summat ovat ihan erilaisia”

Yritysmailma tarvitsee taidetta

The Guardianin Culture Professionals Networkin vuonna 2012 tekemä mielipidekysely osoitti, että useimpien mielestä taidekenttä tarvitsee yrityksiä enemmän kuin mitä yritykset tarvitsevat taidetta. Professori Giovanni Schiuman mukaan yritys-

ja taidemaailman välillä on vielä suuri kuilu. Yritysmailmassa on edelleen paljon ennakkoluuloja taidemaailmaa kohtaan ja toisinpäin. Näitä ennakkoluuloja löytyy myös poliittiselta tasolta, mutta Suomessa on Schiuman mukaan ymmärretty taiteella olevan rooli yhteiskunnassa ja organisaatioissa, myös yrityksissä.

Taide- ja liike-elämän vuorovaikutus on lähinnä sponsorointia. Sponsoroinnille ominaista on, että taiteen tuoma maksimaalinen arvo yritykselle nähdään yrityksen identiteetin rakentamisessa, brändiviestinnässä. Schiuman mukaan sponsorointi on tärkeää taidemaailman ja liike-elämän suhteiden rakentamisessa, mutta siinä hyödynnetään ainoastaan pieni osa taiteen potentiaalista. Jotkut yritykset luovatkin utilitaristisen suhteen taiteeseen. Silloin taidetta käytetään henkilöstön tai tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tai taiteen tekemisen keinoja hyödynnetään viestinnän ja johtamisen jatkokoulutuksessa, ongelmanratkaisussa tai innovaatioprosesseissa. Yritykset voivat myös käyttää taidetta ympäröivän yhteiskunnan osallistamisessa ja innostamisessa. Nämä yritykset käyttävät monipuolisesti taidemaailman tuotteita ja palveluita, siellä missä ne itse niistä eniten hyötyvät.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan raportissa syksyltä 2016 löytyy esimerkkejä siitä, miten teatteria on hyödynnetty tällä utilitaristisella tavalla tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teatteri ja draama toimivat hyvin esitystaitojen kehittämisessä. Esimerkiksi erilaiset teatteriharjoitteet ja improvisaatio ovat siihen oivia menetelmiä. Julkisten esitysten pitämisellä ja näistä saadun palautteen avulla voidaan keskustella avoimesti ja turvallisessa ympäristössä esiintyjän kehitystarpeista sekä tarjota välineitä omaan kehittymiseen. Esiintyminen,

6 E:s, Giovanni Schiuma 2015



Taiteella on Giovanni Schiuman mukaan suurin vaikutus näillä kuudella alueella: kokemukset, tunteet, energia, etiikka, osallisuus ja ympäristö.

vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot tulevat kasvamaan sekä organisaatioiden että työntekijöiden menestystekijöinä. Näihin asioihin vaikutetaan sisällyttämällä kaikkiin koulutuksiin aktivoivaa toimintaa hyvän asiasisällön lisäksi. Teatteri ja draama tarjoavat työskentelytapoja, joissa osallistutaan kokonaisvaltaisesti. Osallistuja käyttää kehoaan, mieltään, tunteitaan ja omaa motivaatiotaan. Sanatonta ja sanallista vuorovaikutusta, joustavuutta ja empatiaa voi myös harjoitella teatterin ja draaman avulla. Myös tästä utilitaristisesta suhtautumistavasta on hyötyä sekä liike-elämälle että taidemaailmalle, mutta Schiuman mukaan sekään ei hyödynnä taiteen potentiaalia maksimaalisesti. Meidän täytyy edelleen lisätä tietoisuutta siitä, mitä taide voi antaa yritykselle ja millä tavalla taide voi vaikuttaa organisaatioon ja koko yhteiskuntaan.

Transformatiivisissa kumppanuuksissa on voimaa

Suurin potentiaali Schiuman mukaan on transformatiivisissa, muutosta tavoittelevissa kumppanuuksissa. Kyseessä on yritykset tai muut organisaatiot, jotka integroivat taiteen omaan DNA:hansa. Nämä organisaatiot sisällyttävät taiteen kaikkeen

toimintaansa. Tutkimuspäällikkö Lotte Darson mukaan transformatiivisiin prosesseihin liittyvät henkilökohtainen kehitys ja johtajuus, kulttuuri ja identiteetti, luovuus ja innovaatio sekä asiakassuhteet ja markkinointi. Näiden avulla kehitetään eläviä organisaatioita eikä koneen lailla toimivia organisaatioita. Taide voi tuoda yrityksiin osaamista ja työkaluja ihmisläheisempään henkilöstön ja organisaation johtamiseen tämän päivän yhteiskunnassa. Emme ainoastaan halua ihmisiä, jotka osaavat hyödyntää omaa osaamistaan työelämässä ja yhteiskunnassa juuri nyt. Haluamme työntekijöiksi ihmisiä, jotka osaavat hyödyntää tunneälyään, jotka osaavat olla joustavia, pitkäjänteisiä ja luovia ja jotka ymmärtävät yhteiskunnan haasteet kokonaisuutena. Haluamme kestäväällä tavalla käyttää ihmisen koko potentiaalia arvon ja varallisuuden luomisessa.

Schiuma on kuvannut lähemmin, miten taidetta voi integroida organisaatioon matriisin avulla (Arts Value Matrix, katso kuva). Taide voi suoraan vaikuttaa organisaation kahden eri ulottuvuuteen: 1) organisaation ihmisiin ja mahdollisesti muihin asianosaisiin, ja 2) organisaation infrastruktuuriin, eli mekanismeihin ja organisaatiomalleihin, jotka ohjaavat työskentelyä yrityksessä.

**Meidän täytyy edelleen
lisätä tietoisuutta
siitä, mitä taide voi
antaa yritykselle
ja millä tavalla
taide voi vaikuttaa
organisaatioon ja koko
yhteiskuntaan.**

Matriisia voi hyödyntää arvioitaessa taiteen tuomaa arvoa yritykselle tai kun taideorganisaatiossa keskustellaan mahdollisista yhteistyömuodoista yritysten kanssa.

Taide voi innostaa meitä ja tavoittaa kaikki aistimme. Taide ei siis ole tapa tehdä maailmasta kauniimpaa, vaan siitä tulee tapa innostaa ja aktivoida ihmisiä. Schiuma tiivistää taiteen vaikutukset kuuteen E:hen (katso kuva), jotka suomeksi käännettynä ovat kokemukset, tunteet, energia, etiikka, osallisuus ja ympäristö.

Yritysyhteistyön syventäminen Svenska Teaternilla

Svenska Teatern on Suomen suurin ruotsinkielinen teatteri. Siellä työskentelee noin 130 henkilöä vakituksissa työsuhteissa sekä freelancereita produktioiden tarpeiden mukaan. Teatterin tärkein tehtävä on tuottaa ruotsinkielisiä teatteriesityksiä. Ohjelmisto on laaja ja kohderyhmänä ovat kaikenikäiset. Ensi-iltoja tuotetaan keskimäärin 8–10 vuodessa. Tämän lisäksi teatterilla on vierailuesityksiä sekä yhteistuotantoja muiden teattereiden ja vapaiden teatteriryhmien kanssa. Svenska Teaternilla on tänä päivänä kaksi pitkäaikaista yrityskumppania: Aktia ja Hufvudstadsbladet. Lisäksi teatterilla on ollut sponsoreita suurien musikaaliproduktioiden yhteydessä. Yhteistyö on perustunut markkinointiviestinnällisiin toimenpiteisiin sekä yrityksen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden viihdyttämiseen. Yritysyhteistyö on markkinointi- ja myyntipäällikön vastuulla.

Svenska Teaternilla on osaamista yritysyhteistyön syventämiseen, niin että tavoitteena on tarjota transformatiivisia kumppanuuksia. Olen toteuttanut teatterissa yhteiskehittämisen prosessin, jonka aikana luotiin yhdessä 60 erilaista konsepti-ideaa yritysyhteistyöhön taiteilija-kehittäjä Krista Petäjäjärven vetämässä työpajassa. Osaa konsepteista jatkojalostettiin ja niiden yritykselle tuomia arvoja listattiin ja arvioitiin. Ideoidut toimintakonseptit vaativat eriasteista rohkeutta yritykseltä ja sen henkilöstöltä. Osaan niistä on helppoa ja turvallista osallistua, toiset vaativat enemmän avoimuutta ja rohkeutta. Yhdistelemällä näitä konsepteja teatterille jo tuttuihin markkinointiviestinnällisiin toimenpiteisiin voidaan yhdessä yrityskumppanin kanssa luoda pitkäaikainen kokonaisvaltainen transformatiivinen kumppanuus, joka on merkityksellinen sekä Svenska Teaternille että yrityskumppanille. Transformatiivisen kumppanuuden luomiselle pitää antaa aikaa.

Se vaatii molemminpuolista luottamusta, jota voi lähteä rakentamaan vähitellen. Myös nykyisten yrityskumppaneiden kanssa voi lähteä syventämään yhteistyötä.

Tällaisten kumppanuuksien neuvottelemisessa ja niiden sisällön luomisessa pitää olla koko teatterin henkilöstöä mukana. Se ei saa olla ainoastaan myynnin ja markkinoinnin vastuulla, vaan se edellyttää myös taiteellisen, tuotannollisen ja hallinnollisen henkilöstön aktiivista osallistumista työskentelyyn. Kaikista henkilöstöryhmistä oli vapaaehtoisia osallistujia yhteistyökonseptien ideointityöpajaan, mikä on hyvä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. Sekä henkilökunta että organisaatio voisi oppia itsestään, toiminnastaan ja toimintatavoistaan lisää. Se voisi vahvistaa me-tunnetta teatterissa. Lisäksi sekä valtion että Helsingin kaupungin rahoitus uudistuu tällä hetkellä ja onkin erityisen tärkeää pohtia teatterin toimintaa ja toiminnan tavoitteita suhteessa rahoitukseen ja ympäröivään yhteiskuntaan. Millainen toimija Svenska Teatern haluaa olla tulevaisuudessa? □

-
- RIIKKA WALLIN 2017. Partnerskap mellan en teater, fria teatergrupper och företag. Case Svenska Teatern
- DARSØ, LOTTE 2009. Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business. 2nd edition. Fredriksberg, Tanska: Samfundslitteratur
- Mainostajien Liitto 2015. Sponsorointibarometri: Merkkejä piristymisestä. 26.5.2015. Saatavilla: <http://mainostajat.fi/sponsorointibarometri-merkkeja-piristymisesta/> (27.9.2016)
- POROKURU, VESA & HUNTUS, ANTTI (toim.): Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa. Esiselvitys. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Saatavilla: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_4+2016.pdf (23.11.2016)
- SCHIUMA, GIOVANNI 2011. The value of Arts for Business. Cambridge: Cambridge University Press.
- SCHIUMA, GIOVANNI 2015. Back to the future: the arts for company value creation. Luento. Taideyliopisto. Julkaistu 4.2.2015. Saatavilla: <https://vimeo.com/118676168> (24.11.2016)
- WALLIN RIIKKA 2017. Partnerskap mellan en teater, fria teatergrupper och företag. Case Svenska Teatern.
- WRIGHT, MICHELLE 2016. What's surprising in arts fundraising? Now, New & Next Magazine, 2/2016, 4–9. Saatavilla: https://issuu.com/arts-fundraising/docs/now_new_next_magazine02_issuu/40 (27.9.2016)

Kehittämistöistä lyhyesti



Mahtuuko Suomen kulttuuri-instituuttien verkostoon toisenlaisia toimijoita?

Melis Ari-Gürhanli

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit tunnetaan Suomen kulttuuriviennin edustajina. Instituutit edistävät kohdemaissaan Suomen tunnettuutta ja näkyvyyttä. Niiden kautta tavalliset kaupunkilaiset, taiteilijat, kulttuurialan toimijat, opiskelijat, matkailijat, liikemiehet saavat jotain uutta Suomesta; ehkä rupeavat suunnittelemaan Suomen matkaa instituutissa kokemansa tapahtuman jälkeen. Monelle pariisilaiselle, lontoolaiselle tai berliiniläiselle instituutit saattavat olla ensimmäinen kontakti Suomeen.

Instituutit kuitenkin ovat murroksessa, kuten kulttuurikentällä monet muutkin toimijat. Ajat muuttuvat, julkinen rahoitus vähenee, poliittiset käänteet ympäri maailman heijastuvat myös kulttuurikentälle; kiinnostuksen kohteet vaihtuvat nopeasti ja digitaalisuus tuo uudenlaisia työkaluja kentälle. Miltä instituutit tulevat näyttämään kymmenen vuoden päästä? Syksyllä 2016 kulttuuri-instituuttien toimijat kokoontuivat Tallinnassa pohtimaan, mihin suuntaan askeleita kannattaisi ottaa ja miten omarahoitusta voisi kasvattaa?

On tiedostettava, että instituutit ovat hyvin erilaisia. Osa keskittyy tiettyyn taidekenttään, osa tekee enemmän yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa, kun taas osa tuottaa tapahtumia omissa tiloissaan. Jokaisella on kuitenkin vähintäänkin toimisto, josta käsin koordinoidaan toimintaa. Jokaisen rahoitus tulee suurin osin opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Jokaisella on joku itsenäinen taustasäätiö ja jokainen on Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n jäsen.

Kuinka avoin kyseinen verkosto on laajentamaan? Syksyn 2016 seminaarissa pohdittiin tulevaisuutta, ja seminaarin jälkeen rupesin miettimään tätä kysymystä. Vai onko verkosto suunnattu vaan nykyisille instituuteille? Suomen kulttuuri- ja

tiedeinstituutit ry kuitenkin määrittelee jäsenensä innovatiivisina ja ketterinä toimijoina, jotka sopeutuvat muuttuviin tilanteisiin nopeasti. Esimerkiksi ei kauan kestänyt siirtolaiskriisin jälkeen, kun muutama instituutti yhdessä päätti luoda siirtolaisuuden käsittelevän blogisarjan. Tämän määritelmän pohjalta luulisi, että verkosto lähtisi avoimin mielin hyväksymään uusia jäseniä. Jäsentä, joka toimisi ketterästi, innovatiivisesti ja jonka tavoitteena olisi edistää kansainvälistä yhteistyötä taide- ja kulttuurialalla ja nostaa Suomen näkyvyyttä kansainvälisesti.

Haastan Suomen kulttuuri- ja tiede instituuttia miettimään, olisiko se valmis ottamaan jäseniksi toimijan, jolla ei ole seiniä ja jonka rahoitus ei pääsääntöisesti tule opetus- ja kulttuuriministeriöstä (ainakin alkuvaiheessa). Otetaan kaupunkina vaikka Istanbul. Istanbul on 20 miljoonan asukkaan suurkaupunki, jossa on monen eurooppalaisen maan kulttuuri-instituutti, jossa paikalliset kulttuuriyhdistykset vahvistavat asemaansa koko ajan uusien kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kautta, jossa on useita kansainvälisiä festivaaleja vuodesta toiseen, jossa kuplii ja jossa on paljon kiinnostusta Suomea kohtaan. Istanbulissa ei kuitenkaan ole suomalaista pysyvää tahoa, joka edustaisi suomalaista taide- ja kulttuurielämää, ja joka tekisi työtä vahvistaakseen suhteita maiden välillä.

Ei kumppanuutta ilman läsnäoloa -tutkimus osoittaa, että mikäli suomalaisen ja istanbulilaisen kulttuurikentän toimijoiden ja taiteilijoiden välillä toimisi taho verkostoa vahvistamassa ja kehittämässä, tämä mahdollistaisi Suomen kulttuurikentän näkyvyyden lisäämistä Istanbulissa kestäväällä tavalla ja tukisi toimijoita. Kiinnostusta ruohojuuritasolla

tällaiseen toimintaan olisi. Monet haastatteleman alan toimijat toivovat juuri ruohojuuritason hyötyvän maiden välisestä kulttuurivaihtoista. Vuorovaikutus nähdään tärkeämmäksi motivaatioksi kuin ammattilaisten kokemusten vaihto. Kun kyse on ruohojuuritasosta, on toimijan tunnettava molemmat kulttuuriympäristöt, toimintakulttuurit ja mielellään kielet. Ruohojuuria tavoittelevan tahon ei tarvitse olla valtiollinen, päinvastoin rajojen ulkopuolella liikkuminen antaisi laajemat mahdollisuudet tavoittaa monipuolisia toimijoita. Tulevaisuuden kulttuurivaihto on kuitenkin monipuolista, eikä välttämättä keskity yhteen taidekenttään. Tämä on myös yksi tutkimuksen tuloksista.

Taho, joka tarttuisi Istanbulista nousevaan tarpeeseen ja lähtisi kehittämään toimijoiden välisiä suhteita ja yhteistyötä, voisi olla oiva lisä uudistumassa olevaan instituuttien verkostoon. Verkosto osoittaisi sitoutuvansa luoviin aloitteisiin ja

kykynsä uudistuksiin, kun taas tämä uusi taho saisi kokeneet verkostonjäsenet tuekseen uuden rakentamiseen sekä vahvan brändin, johon nojautua kontaktien rakentamisessa Istanbulissa.

Mikäli suhteita halutaan rakentaa ja Suomen näkyvyyttä lisätä, on suomalaisten tahojen otettava askel rajojen ulkopuolelle. Mennäänkö perinteisellä tavalla vai kokeillaanko uutta? Istanbul olisi mielenkiintoinen kohde rakentaa pysyviä suhteita - hyvin erilainen, haastava, mutta lähellä ja inspiroiva. □

MELIS ARI-GÜRHANLI: Ei kumppanuutta ilman läsnäoloa – Suomen kulttuurikentän näkyvyyden vahvistaminen Istanbulissa. 2017.

Kulttuuritapahtumien oheisohjelma monipuolistuu yhteistyöverkostojen kautta

Venla Haanpää

Kulttuuritapahtumien ja festivaalien on tärkeää kehittää toimintaansa, jotta tapahtuma pysyy houkuttelevana ja kiinnostavana yleisön silmissä. Kiinnostavuutta ja houkuttelevuutta voidaan lisätä monipuolistamalla tapahtuman oheisohjelmaa. Tällä hetkellä kulttuurikentällä korostuvat erityisesti tarve osallistaville tapahtumille. Yleisö haluaa olla osa tapahtumaa, osallistua ja olla esillä. Yhteistyön kautta osallistujia tulee usein myös muihin festivaalin tapahtumiin ja esityksiin. Näin oheisohjelmaa tukee myös merkittävästi tapahtuman markkinointia.

Hurraa! -lasten ja nuorten festivaalilla pyrittiin lisäämään oheisohjelman monipuolistamisen myötä festivaalin näkyvyyttä, houkuttelevuutta sekä saamaan tapahtumalle uusia yleisöjä. Festivaalille etsittiin uusia tapoja tehdä festivaalin oheisohjelmaa ja yleisötyötä. Tärkeimmäksi asiaksi oheisohjelman kehittämisessä nousi uusien yhteistyökumppanuuksien ja verkostojen hankinta ja heidän kanssaan toimiminen. Tapahtumille on myös tärkeää jalkautua yleisön pariin, näkyä katukuvassa ja tulla lähelle yleisöä tätä kautta.

Yhteistyöverkostoja voi olla monenlaisia ja kumppanuudet voivat syntyä eri tavoin. Usein yhteistyö syntyy molempien osapuolten tarpeesta tehdä yhteistyötä. Hurraa! -festivaalilla otettiin myös taiteilijat uudella tavalla mukaan oheisohjelman tekemiseen. Taiteilijat muun muassa kiersivät kirjastoauton kyydissä eri alueilla sekä suunnittelivat koreografian yhteisölliseen tanssiteokseen. Näin myös festivaalilla esiintyvät taiteilijat tulivat uudella tavalla osaksi festivaalin ydinryhmää. Monipuoliset yhteistyöverkostot ja niiden kanssa toteutetut tapahtumat levittivät festivaalin ympärille tärkeää yhdessä tekemisen tunnetta.

Huomattavaa on myös oheisohjelman tuoma merkitys tapahtuman markkinoinnille. Hurraa! -festivaalin tapauksessa oheisohjelma toi festivaalille merkittävää näkyvyyttä useissa eri medioissa. Samanlaista näkyvyyttä ei olisi voitu saavuttaa ilman toimivia yhteistyöverkostoja. Yhteistyö monipuolisti oheisohjelmaa, lisäsi tapahtuman festivaalimaisuutta, tunnetavuutta ja houkuttelevuutta. Näin lisättiin kävijämääriä myös festivaalin ydintoimintaan liittyvissä tapahtumissa, perinteisissä lasten- ja nuortenteatteriesityksissä. Erityisesti pienet toimijat hyötyvät yhteistyöstä verkostojen kanssa oheisohjelman toteuttamisessa, koska näin voidaan saavuttaa tuloksia, joihin ei yksin pystyttäisi. □

VENLA HAANPÄÄ: Festivaalipöhinää! Bravo! -lasten- ja nuortenteatterifestivaalin oheisohjelman kehittäminen. 2017.

Opinnollistaminen tuo laatua työpajan toimintaan!

Kati Jokela

Länsi-Uudellamaalla on kehitetty työpajojen ammatillista toimintaa työelämän vaatimusten mukaiseksi opinnollistamisen avulla. Mukaan kehittämiseen on lähtenyt 14 työpajaa ja järjestöä alueelta. Osaamistodistuksia työpajoilla on annettu jo yli 80 kpl.

Opinnollistamisen prosessi sisältää työtoiminnan näkyväksi tekemisen. Oppimisympäristöstä kirjataan tilat, laitteet ja toimintaympäristö. Tämän jälkeen avataan työpajoilla tapahtuvat työtehtävät verraten niitä ammatillisen perustutkinnon perusteisiin. Tarvittaessa kehitetään työtoimintoja tai hankitaan tarvittavia laitteita. Kun perustyöt on tehty, voidaan työpajalla olevan valmentautujan osaamista tunnistaa opinnollistamisen avulla.

Monella työpajalla opinnollistamisen mahdollisuus kerrotaan valmentautujalle työjakson alussa, tarjoten mahdollisuutta oppia ja dokumentoida osaamista. Käytössä on myös menetelmä, jossa osaamisen tunnistamista tehdään pitkän ajan kuluessa, niin että työpajan asiakas eli valmentautuja, ei sitä huomaa. Ohjauskeskustelussa nostetaan esiin dokumentoitu osaaminen. Työpajojen henkilökunta on kertonut opinnollistamisen olevan hyvä ohjausmenetelmä, joka vahvistaa uskoa omiin kykyihin. Joskus se saattaa olla ensimmäinen dokumentti, jonka valmentautuja on saanut osaamisestaan.

Opinnollistaminen on juurtunut osaksi laadukkaiden työpajojen ammatillista toimintaa. Yhdessä oppilaitoksen kanssa tehty kehittämistyö on tuonut loistavia tuloksia. Kynnys opintoihin mataloituu, kun opinnollistamisen myötä pajalla on opittu tutkinnossa vaadittu osaaminen, ilman tutkintotilaisuuden painetta.

Julian tarina on julkaistu opintopolku.fi sivustolla. Julia työskenteli Lohjalla työpajalla, jossa hänen osaamistaan tunnistettiin. Videossa Julia kertoo suunnittelevansa opintoja työpajan jälkeen. Tosielämässä Julia polku vei videon kuvaamisen jälkeen Luksiaan, jossa hän opiskelee matkailualaa. Työpajalla tunnistettu osaaminen asiakaspalvelussa ja muissa tehtävissä virallistettiin ammattiosaamisen näytöllä, mikä lyhensi hänen opiskeluaikaansa lähes vuodella!

Opinnollistaminen tuo yhteiskunnalle selvää säästöä koulutustajan lyhentymisen muodossa, työpajalla se tuo laatua ammatilliseen työtoimintaan ja työkalun ohjaukseen. Opinnollistamisen on työpajan omaa toimintaa, ja kehitetty prosessi vapaasti kaikkien käytettävissä. □

KATI JOKELA: Opinnollistamisprosessin kehittäminen kulttuurialan työpajoille. 2016.

Helsingin kulttuurikeskus etsii keinoja parantaa taideopetuksen saavutettavuutta

Mirka Nokka

Helsingin kulttuurikeskuksessa on tuotettu ala-asteen koululuokille 5x2-taideopetusta jo 30 vuotta. 5x2-taideopetus on kouluille maksutonta ja erittäin laadukasta taideopetusta. Taideopetus järjestetään kulttuurikeskuksen toimipisteissä ja se tavoittaa vuosittain lähes 5 000 lasta. Lisääntyneet haasteet oppilaiden käyttäytymisessä ja kasvanut maahanmuuttajalasten osuus koululuokilla ovat asettaneet taideopettajat uusien haasteiden eteen. Kulttuurikeskuksessa tutkittiin, millä keinoin 5x2-taideopetuksen saavutettavuutta erityisryhmille voitaisiin lisätä.

Helsingin kulttuurikeskuksen tuottaman 5x2-taideopetuksen saavutettavuutta on alettu kehittää. Saavutettavuuden nykytilaa kartoitettiin ja konkreettisilla toimenpiteillä pyrittiin parantamaan taideopetuksen saavutettavuutta. Kartoituksessa nousi esille kolme seikkaa: tieto, asenne ja opetuksen mukauttaminen. Kävi ilmi, että taideopettajat tarvitsevat vertaistukea, koulutusta ja taideavustajia, jotta taideopetuksen toteuttaminen erityisryhmille sujuisi mahdollisimman hyvin. Taideopettajilla saattaa olla pelkoja ja huolia siitä, miten he osaavat kohdata vaativia erityisryhmiä. Vertaistuen ja koulutuksen avulla näitä huolia voidaan hälventää. Riittävä määrä taideavustajia helpottaa taideopettajan työtä. Kun henkilökuntaresurssia on tarpeeksi, taideopettaja voi keskittyä opetustyöhön, eikä hänen työresurssiaan kulu yleisen järjestyksen ylläpitämiseen.

Taideopetuksen mukauttaminen erityisryhmille sopivaksi nousi esille kehittämistyössä. Mukauttamisen keinoja on useita; erityisesti oikeanlaiset työskentelytilat ja -välineet parantavat taideopetuksen saavutettavuutta. Opetusta voi mukauttaa räätälöimällä opetusaikea ja -kesto kohderyhmälle sopiviksi. Opetustilojen mukauttaminen esimerkiksi aistiliherkille

sopiviksi ja fyysisesti saavutettaviksi edistää saavutettavuutta. Erilaiset apuvälineet helpottavat erityisryhmien osallistumista taideopetukseen; apuvälineitä on jatkossa tarjolla jokaisessa 5x2-taideopetusta järjestävässä toimipisteessä. Taideaineiden opetussisällöt voidaan suunnitella kullekin kohderyhmälle sopiviksi ja kohderyhmän osaamistasoa vastaaviksi. Opetuksen mukauttamiseksi on tärkeää saada tietoa taideopetukseen tulevan luokan erityistarpeista ja -haasteista etukäteen. Tietoa erityistarpeista kerätään jatkossa esitietolomakkeella.

5x2-taideopetusta järjestetään Helsingin kulttuurikeskuksen toimipisteissä, mutta opetusta voidaan riittävällä resursoimisella viedä myös erityisryhmien omiin opetustiloihin. Oppilaat eivät välttämättä voi fyysisten tai psyykkisten sairauksien vuoksi lähteä omasta koulusta muualle taideopetukseen. Helsingin kulttuurikeskus haluaa tuottaa saavutettavia palveluita ja taideopetuksen vieminen omien seinien ulkopuolelle on yksi uusi askel kohti saavutettavampia palveluita. Myös muiden kulttuuripalveluiden jalkauttaminen toimipisteiden ulkopuolelle on alkanut. □

MIRKA NOKKA: Saavutettavampaa taideopetusta erityislapsille. Case Helsingin kulttuurikeskuksen 5x2-taideopetus. 2017.

Avoimuus ja osallistuminen parantavat strategiaprosessin laatua ja lopputulosta

Jukka-Pekka Pohjolainen

Strategiaprosessin avoimuudesta ja eri tahojen osallistamisen lisäämisestä on puhuttu strategiatyön tekemisessä jo pitkään, mutta niiden käytäntöön vieminen on ollut hidasta. Yleisellä tasolla strategiatyön tekemisessä suunta on kohti avoimempia ja osallistavampia prosesseja, jolla tarkoitetaan sitä, että strategiatyön tekemiseen osallistuvat organisaation hallituksen lisäksi aktiivisesti myös henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät. Strategiatyön laajentamisesta ja avaamisesta on useita hyötyjä organisaation strategian rakentamisessa, jota voidaan perustella usealla eri tavalla.

Avoimuuden kautta organisaatio pystyy kehittämään omaa toimintaansa laajemman toimijajoukon kautta, mikä mahdollistaa useampien ja usein myös kriittisten näkemysten mukaan tulon strategian rakentamisprosessiin. Strategiaprosessien keskeinen haaste on ollut, että strategioita rakennetaan suljetussa yhteisössä tai pienen ja vakiintuneen toimijajoukon kesken. Tällöin on kasvava riski siihen, että toimintaa uudistavia ajatuksia ei synny, eikä toiminta kehity strategiatyön kautta. Pienessä ja suljetussa piirissä toteutettujen strategioiden näkemyksiä rajoittavat usein sekä kapea katsantokanta että mahdollinen oman edun tavoittelu ja/tai aseman turvaaminen organisaation sisällä.

Organisaation henkilöstön aktiivisen osallistamisen hyödyt nousevat esille operatiivisen toiminnan etulinjassa kehittyneiden konkreettisten näkemysten kautta, kun organisaation käytännön työn tekevät henkilöt pääsevät strategiaprosessin kautta kehittämään sekä omaa työtä että tuomaan tätä kautta lisäärvä organisaatiolle. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä strategian toteuttaminen alkaa jo sen suunnitteluvaiheessa, koska strategian toteuttamisesta vastaavat henkilöt

ovat itse vaikuttaneet strategian sisältöön ja näin ollen sisäistäneet kehittämistoimenpiteet jo prosessin aikana. Strategiaa ei näin ollen enää tarvitse jalkauttaa mihinkään.

Erilaisten sidosryhmien osallistamisen keskeinen hyöty strategian rakentamiseen näkyy erityisesti siinä, että organisaation on avoimuuden ja ulkopuolisten vaikutteiden takia entistä vaikeampi perustella sitä, miksi toimintaa pitäisi jatkaa kuten aina tähänkin asti. Sidosryhmätyöskentelyn kautta strategiaan saadaan ”ulkopuolinen” näkemys, joka auttaa organisaatiota hahmottamaan toimintaansa paremmin ja huomaamaan kriittisiä kehittämiskohteita niin organisaation rakenteissa, prosesseissa kuin toiminnoissa.

Yleisesti ottaen strategiaprosessin avaamisen hyödyt näkyvät ennen kaikkea siinä, että toimintojen läpinäkyvyys lisää organisaation uskottavuutta niin henkilöstön kuin sidosryhmien näkökulmasta. Avoimuudella ja osallistumisella vaikutetaan keskeisesti myös strategian rakentamisen yleiseen ilmapiiriin. Hyvän tunnelman merkitys on keskeinen strategiaprosessin ja strategian toteuttamisen näkökulmasta. Avoimuuden ja osallistamisen käyttäminen strategiatyön keskeisenä välineenä tuo mukanaan monia hyötyjä, joiden kautta organisaation kehittäminen pääsee uudelle tasolle. □

Etelä-Savon kulttuurin tulevaisuus tehdään yhdessä

Pekka Pulkkinen

Kehitystyön aiheena oli pohtia Etelä-Savon kulttuurin tulevaisuutta. Työ jatkoi Etelä-Savon maakuntaliiton aiemmin toteuttaman ”Kulttuurin tulevaisuusohjelma –hankkeen” aloittamaa työtä. Tulevaisuusohjelma oli osallistavin menetelmin toteutettu hanke, jonka tuotoksena syntyi Etelä-Savon kulttuurin visio tulevaisuudesta.

Kehitystyössä jatkettiin asioiden viemistä eteenpäin osallistamalla jatkotyöskentelyyn useita kymmeniä eteläsavolaisia. Yhdessä tekeminen on äärimmäisen tärkeää juuri nyt, koska tuleva maakuntaudistus muuttaa merkittävästi kuntien ja maakuntien rooleja. Muutoksen vaikutuksia kulttuurin asemaan ei voi tarkkaan tietää, siksi asioita onkin ennakoitava.

Työn tuotoksena syntyi tulevaisuuden skenaarioita, joiden avulla tulevaisuuteen varautuminen ja tulevaisuuden tekeminen on helpompaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: ”Mitä vaihtoehtoisia toteutumismuotoja tulevaisuusohjelman visiolla voisi olla?” Tulevaisuusohjelmasta nousseiden keskeisten tekijöiden konkretisoituminen tulevaisuudessa toimi työn siten punaisena lankana.

Työn suorittamisen yhteydessä nousi esiin useaan kertaan muun muassa oikeanlainen kommunikointi sekä säännöllinen yhteisöllinen toiminta. Oikeanlaisella kommunikoinnilla tarkoitetaan sitä, että kulttuuriammatillaiset oppivat puhumaan kulttuurista ymmärrettävästi, ”ei-kulttuuri -orientoituneesti”. Säännöllisten tapaamisten ja oikeanlaisen kommunikoinnin avulla voidaan luoda puitteet avoimelle vuorovaikutukselle. Avoin vuorovaikutus puolestaan mahdollistaa uudenlaisen ja monialaisen kulttuurin syntymisen Etelä-Savoon.

Työn tärkeimpänä tuotoksena syntyi ihmisten sitouttaminen tulevaisuuden tekemiseen. Suomessa julkaistaan vuosittain

valtava määrä erilaisia kehittämis ehdotuksia, jotka hukkuvat monesti liiallisen tarjonnan sekaan. Nämä kaikki kehittämis ehdotukset eivät voi mitenkään tavoittaa sitä yleisö määrää, joka niille kuuluisi tai jonka ne tarvitsisivat, jotta asiat päätyisivät käytäntöön asti. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää osallistaa suunnitteluun mahdollisimman paljon ihmisiä, jotta kehittämis ehdotukset voivat toteutua. Osallistamisen kautta ihmiset kokevat itsensä ja oman työnsä merkitykselliseksi. Sen myötä he sitoutuvat tavoittelemaan yhteistä päämäärää ja viemään itse asioita käytäntöön.

Opinnäytetyön yhteydessä järjestetyissä tilaisuuksissa saatoin havaita, että Etelä-Savossa on hyvä yhteishenki ja kulttuuriammatillaiset haluavat aidosti olla osallistumassa kulttuurin tulevaisuuden suunnitteluun sekä tekemiseen. Nyt Etelä-Savon kulttuurista on laadittu yhdessä kymmenien kulttuuriammatillisten kanssa neljä tulevaisuuden skenaariota, jotka ilmentävät, millaisia vaihtoehtoisia toteutumismuotoja Etelä-Savon kulttuurin tulevaisuusohjelman visiolla on. Näiden skenaarioiden ja kehittämis ehdotusten pohjalta on entistä helpompaa lähteä rakentamaan yhdessä ”meidän Etelä-Savoa”. □

PEKKA PULKKINEN: Etelä-Savon kulttuurin tulevaisuus 2.0. Etelä-Savon kulttuurin tulevaisuusohjelman juurruttaminen ja mahdollisten muutosten ennakointi. 2017.

Tuntemattoman yleisön jäljillä

Satu Sirén

Kulttuurituotannon koulutusohjelman YAMK opinnäytetyössäni ”Miten Lauttasaaren kartano avautuu yleisölle? Kohtaamis- ja Koneen Säätiön malliin” pohdin muun muassa sitä, miten vastata haasteisiin, joita kulttuuritoimija kohtaa avatessaan kunnostamansa rakennuksen uusine toimintamalleineen.

Koneen Säätiö on tehnyt kulttuuriteon ostaessaan kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kartanon Helsingin Lauttasaaresta. Säätiö remontoi parhaillaan kartanoa vanhaa kulttuuriympäristöä kunnioittaen. Sen pitää samanaikaisesti ratkaista useita tilankäyttöön ja toimintoihin liittyviä kysymyksiä: Miten Säätiön omat työntekijät sekä apurahatutkijat ja -taiteilijat asettuvat työskentelemään kartanoon? Miten erilaiset kutsuvierastilaisuudet soveltuvat tiloihin? Miten yleisölle avautuva tila taipuu isolle ihmismäärälle? Mitä ohjelmistoa ylipäättään tarjotaan? Miten puutarha sekä säilyy että mahdollistaa monenlaisen toiminnan? Kysymyksiä on loputtomasti, eikä niitä varmasti pysty kaikkia ratkaisemaan ennen kuin tilat ovat remontoituina käyttökuntoon ja omistaja on muuttanut sisään vuoden 2018 alkupuolella.

Erityisen jännittävä kysymys on, mikä on se yleisö, jolle toimintaa kartanossa tarjotaan. Yleisökonseptin tekee ongelmalliseksi myös se, että sillä viitataan koko ajan muuttuvaan todellisuuteen. Käsitteet yleisöstä ovat aina kytköksissä oman aikansa kulttuuriin, ideologiaan ja teknologiaan painotuksiin. Yleisötutkimuksessa on käyty keskustelua siitä, onko yleisöä edes olemassa sitä esittävien kuvausten ulkopuolella, vai onko se ainoastaan diskurssiivinen ilmiö. Näin toteavat mm. Nieminen & Pantti.

Koneen Säätiön toiminnalle Lauttasaaren kartanossa ei löydy vastaavia malleja Suomesta. Kansainvälisiä kulttuuri- ja

taideorganisaatioita onkin runsaasti idealisteiksi, kuten vaikkapa Bangkok Art & Culture Centre (BACC) jossa kaupallisuus ja taide kohtaavat huolettomasti, tai työssäni esittelemän The Wing Luke Museum Seattlessa USA:ssa, jossa yleisöä on saatu onnistuneesti osaksi toiminnan suunnittelua, yhdessä luoden ja omistajuutta tukien.

Yleisön osallistaminen tulee luonnollisesti olemaan osa kartanon avointa toimintaa jossain määrin. Onkin mietittävä todella tarkkaan yleisön osallistamisen taktiikka. Kuraattori Jussi Koitela pohtii, voiko osallistaminen sisältää alisteista valtarakennetta, jossa yleisölle ylhäältä päin annettuna tarjotaan ohjelmaa? Ikään kuin ihminen tai yksilö ei itse tietäisi, mihin hän haluaa osallistua ja mitä siitä hyötyy. Tämä tuottaa alistavaa valtarakennetta ja stereotyyppisiä identiteettejä. Pitkäaikainen avoin sitoutuminen ja resurssien tarjoaminen jo aktiivisille yhteisöille, aktivisteille ja yksittäisille toimijoille on hyvä asia. Tavoiteltavaa on toimijoiden kuunteleminen sekä yhteiskunnallisten ja kulttuuristen näkemysten ja kokemusten kanssa dialogissa oleminen.

Instituutiona Koneen Säätiö on lähestymässä tavallista kaupunkilaista itselleen uudella tavalla. Kartanoon halutaan elämää. Jotta instituutio muuttuisi sosiaalseksi kohtaamispaikaksi eli hubiksi, on sen sitouduttava kävijöihin ja tuettava vuorovaikutusta sekä kävijöiden kesken että kävijöiden ja instituution välillä, on mm. Nina Simon todennut. Niin sanottua omistajuutta kartanon suhteen Koneen Säätiö saanee yhteistyöstä paikallisen Lauttasaari-seuran kanssa. Paikan omistajuus yleisön taholta vahvistaa sen juurruttamista yhteisöön ja vaikuttavuuden lisääntymistä. Voidaan puhua myös yleisön voimaannuttamisesta. □



*Lauttasaaren kartano 2016.
Kuva Tiina Toivonen*

SATU SIRÉN, Miten Lauttasaaren kartano avautuu yleisölle? Kohtaamisia
Koneen Säätiön tyyliin. 2017.

KOITELA, JUSSI 2016. Kuraattori. Haastattelu: 29.4.2016

NIEMINEN, HANNU & PANTTI, MERVI. 2004. Media markkinoilla. Johdatus
joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. 2009. Helsinki: Loki - Kirjat.

SIMON, NINA 2010. The Participatory Museum. Internetjulkaisu. [http://
www.participatorymuseum.org/chapter1/](http://www.participatorymuseum.org/chapter1/)

Brändi toimii myös organisaation sisäisen kehittämisen välineenä

Annukka Toivonen

Brändiä on yleisesti pidetty lähinnä ulkoisen viestinnän välineenä. Brändin on ajateltu olevan tuotteen tai palvelun muista ulkoisesti erottava tekijä, joka liittyy voimakkaasti visuaaliseen viestintään. Brändin tehtävänä on yksilöidä tuote tai palvelu ja määritellä sen ainutlaatuiset ominaisuudet, jotka erottavat sen kilpailijoista. Brändi voi kuitenkin parhaimmillaan toimia myös yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavana suodattimena, joka karsii ydintoimintaan kuulumattomat tai yritystä väärään suuntaan ohjaavat toiminnot pois. Brändin määritelmä laajemmin käsitettynä ei ole enää pelkästään markkinoinnin tarpeisiin kehitetty käsitys tuotteesta vaan yrityksen kokonaisvaltainen tapa toimia.

Brändinmäärittely tuottaa organisaatiolle työkaluja kasvun hallitsemiseen ja resurssien kohdentamiseen. Se myös mahdollistaa päätöksenteon organisaation jokaisella tasolla. Kun jokaiseen päätökseen ei tarvita johdon resursseja, tulee organisaation päätöksenteosta ketterää ja nopeaa. Brändinmäärittely luo organisaatiolle oman toimintakulttuurin. Kaiken mitä organisaatiossa tehdään ja viestitään, tulee noudattaa sen brändiä. Samalla tavoin kaikki toiminta vahvistaa jo muodostunutta brändiä.

Uudenlainen brändiajattelu pyrkii laaja-alaiseen tapaan jakaa vastuuta. Kaikkien osaaminen otetaan käyttöön ja toiminta on entistä tehokkaampaa. Brändin määrittelyn myötä jokaiselle organisaatiossa toimivalle selkeytyy oma roolinsa ja tehtävänsä suhteessa organisaation tehtävään.

Yrityksen tai yhteisön brändinmäärittely vaatii koko organisaation sitoutumisen. Työn pohjana toimivat yrityksen tai organisaation missio, visio ja strategia. Nämä, sekä organisaation ydintoiminnot, osaaminen, asiakasprofiili sekä toimintaympäristö huomioon ottaen on mahdollista nähdä

organisaation tila laajemmin sekä sisältä että ulkoa. Kun jokainen organisaatiossa toimiva tietää ja tuntee organisaation nykytilan heikkouksineen ja vahvuuksineen, organisaation tavoitteet, toimintaympäristön ja sen mahdolliset muutokset on helpompi muodostaa *yhteinen* brändilupaus. □

ANNUKKA TOIVONEN: Brändin määrittelytyö organisaation sisäisen kehittämisen menetelmänä. Case SirkusUnioni. 2017.

Kirjoittajat

Pia Strandman, TaT, FM, tutkinnon vastuuopettaja ja lehtori,
Metropolia Ammattikorkeakoulu,
pia.strandman@metropolia.fi

Pekka Vartiainen, FT, tutkinnon vastuuopettaja ja yliopettaja,
Humanistinen ammattikorkeakoulu,
pekka.vartiainen@humak.fi

Katri Halonen, YTT, FL, yliopettaja, Metropolia
Ammattikorkeakoulu, katri.halonen@metropolia.fi

TÄMÄN JULKAISUN KIRJOITTAJAT OVAT KEVÄÄN 2016 – KEVÄÄN 2017 AIKANA SUORITTANEET HUMANISTISEN AMMATTIKORKEAKOULUN JA METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULUN KULTTUURITUOTTAJA YAMK -TUTKINNON. HEIDÄN KEHITTÄMISTYÖNSÄ LÖYTYVÄT SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUJEN OPINNÄYTETÖIDEN SEKÄ JULKAISUJEN VERKKOSIVUSTOLTA: [HTTP://THESEUS.FI/](http://theseus.fi/)

Riitta Aittokallio, projektipäällikkö, Tanssin
Tiedotuskeskus ry, raittokallio@gmail.com
*Onnistuuko pienen tanssiteatterin rahoituspohjan
vahvistaminen yrityskumppanuuksilla? Case: Tanssiteatteri
Glims & Gloms*

Melis Ari-Gürhanli
*Ei kumppanuutta ilman läsnäoloa – Suomen kulttuurikentän
näkyvyyden vahvistaminen Istanbulissa*

Kirsi Bongwirnso
*Verkostoituminen yhdistyksen kehittämistyön välineenä.
Tapaus Suomen Viro-yhdistysten liitto*

Venla Haanpää, tuottaja, Suomen Assitej ry,
venla.haanpaa@gmail.com
*Festivaalipöhinää! Bravo! -lasten- ja nuortenteatterifestivaalin
oheisohjelman kehittäminen*

Kati Jokela, Luksia, kati.jokela@luksia.fi
*Opinnollistamisprosessin kehittäminen kulttuurialan
työpajoille*

Miia Linnusmaa, viestintäpäällikkö, Tekes,
miia.linnusmaa@tekes.fi
*Voisiko Tekes auttaa yrityksiä videomarkkinoinnin avulla.
Case Duudsonit*

Sini Lundgrén, tuntiopettaja/koulutuskoordinaattori, Salon
kansalaisopisto, sini.lundgren@gmail.com
*”Kun sanat eivät riitä” – Taidelähtöiset menetelmät
maahanmuuttajaäitien kurssilla Salon kansalaisopistossa*

Mirka Nokka, kulttuurituottaja, Helsingin kulttuurikeskus,
mirka.nokka@hel.fi

*Saavutettavampaa taideopetusta erityislapsille – Case
Helsingin kulttuurikeskuksen 5x2-taideopetus*

Taina Myllynen, kulttuurisihteeri, Pöytyän kunta,
taina.myllynen@poytya.fi

Tulevaisuuden kulttuuritoimi pienessä kunnassa

Petri Pakarimäki, hallintosihteeri, Hämeenlinnan
Kaupungin Teatteri oy, petri@pakarimaki.fi
*Kokeilukulttuurilla ketteryttä teatteriin. Kuinka
Hämeenlinnan Teatteri pystyy kehittämään ennakointia
muuttuvassa toimintaympäristössä*

Ia Pellinen, kulttuurituottaja, Helsingin kulttuurikeskus,
Kanneltalo, ia.pellinen@hel.fi

*"Kiitos, tää oli kivaa!". Helsingin kulttuurikeskuksen
Kanneltalon taidetoimintokokeilut Sitratorilla*

Jere Pensikkala, hallintopäällikkö, Turun Kaupunginteatteri
Oy, jere.pensikkala@turku.fi
*Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittäminen Lean-
toimintafilosofiaa hyödyntäen*

Jukka-Pekka Pohjolainen

Tanssin tulevaisuuteen. Itäisen tanssin aluekeskuksen strategia

Pekka Pulkkinen

*Etelä-Savon kulttuurin tulevaisuus 2.o. Etelä-Savon kulttuurin
tulevaisuusohjelman juurruttaminen ja mahdollisten
muutosten ennakointi*

Satu Sirén, kulttuurisihteeri, satu.siren@karkkila.fi
*Miten Lauttasaaren kartano avautuu yleisölle? Kohtaamisia
Koneen Säätiön tyyliin*

Annukka Toivonen, projektipäällikkö, Turku Science Park
Oy, annukka.toivonen@turkusciencepark.com
*Brändin määrittelytyö organisaation sisäisen kehittämisen
menetelmänä. Case SirkusUnioni*

Riikka Wallin, koordinaattori, Svenska Teatern,
riikka.wallin@svenskateatern.fi, riikka.wallin@gmail.com
*Partnerskap mellan en teater, fria teatergrupper och företag.
Case Svenska Teatern*

NÄIDEN LISÄKSI TUTKINNOSTA VALMISTUIVAT MYÖS:

Hanna Hyvärinen

*Loistavaa! Rekan matkassa: Kulttuuripalvelujen
saavutettavuuden parantamista Kokkolan kylissä*

Arto Lampila

*Keskustelutilaisuuspäivä. Deliberatiivisesta demokratiasta
järjestöjen kehittämisen työkalu*

Hanna Romo

*Vierivä kivi ei sammaloidu – Teatterifestivaalin kehittäminen:
Tampereen Teatterikesä – Off Tampere*

Kulttuurituotanto (ylempi AMK) – Alan asiantuntijuuden ytimessä

Kulttuurituotannon ylempi ammattikorkeakoulututkinto käynnistyi Helsingissä vuonna 2009. Tutkinto toteutetaan yhteistyössä Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) ja Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa. Tutkinnon suorittaneista opiskelijoista on vuosien kuluessa muodostunut Suomeen ainutlaatuinen kulttuurialan asiantuntija- ja kehittämisverkosto. Tähän mennessä tutkinnon on suorittanut jo lähemmäs 150 kulttuurialan ammattilaista. Kulttuurituotannon kentällä tarvitaan nopeaa reagointia muuttuviin olosuhteisiin, yhä vahvempaa erikoistumista sekä ammattiosaamisen syventämistä. Asiantuntijaosaamisessa korostuvat laaja-alaisuus sekä kyky ennakoita, soveltaa ja hyödyntää kulttuurialaan kohdistuvia yhteiskunnallisia ja kansainvälisiä muutoksia. Kysymys tuottajan henkilökohtaisen asiantuntijaidentiteetin olemuksesta ja sen rakentamisesta nousee keskiöön. Koulutuksen ytimessä onkin opiskelijan oman asiantuntijuuden kehittäminen. Tutkintoon sisältyy laaja tutkimuksellinen kehitystyö, jonka opiskelija tekee kulttuurituotannon alan kehittämisen kannalta tärkeästä aiheesta valitsemalleen organisaatiolle.

Tutkinnon sisällöt painottuvat kulttuurialan strategisten prosessien hallintaan ja johtamiseen sekä esimiestyöhön. Kulttuurialan jatkuvassa muutoksessa olevien toimintaympäristöjen niin kansallisen kuin kansainvälisen tason huomiointi on niin ikään oleellinen osa ohjelmaa.

Kulttuurisektorin tuotannollisissa asiantuntija- ja johtotehtävissä toimiville suunnattu koulutus järjestetään Helsingissä monimuoto-opetuksena. Koulutuksen laajuus on 60 opintopistettä ja sen suoritusaika on 1,5 vuotta (18 kk). Koulutukseen valitulle tulee olla alalle soveltuva pohjatutkinto sekä tutkinnon jälkeinen, vähintään kolmen vuoden työkokemus alalta. Haku koulutukseen tapahtuu vuosittain syksyllä korkeakoulujen yhteishaussa. Koulutus käynnistyy haku seuraavan vuoden tammikuussa.



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

