

Kuntien kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta

Reetta Westerbacka
Puheviestinnän pro gradu –tutkielma
Helmikuu 2016
Tampereen yliopisto
Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yksikkö – School VIESTINNÄN, MEDIAN JA TEATTERIN YKSIKKÖ	
Tekijä – Author Reetta Westerbacka	
Työn nimi – Title Kuntien kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta	
Oppiaine – Subject Puheviestintä – Speech Communication	Työn laji – Level Pro gradu –tutkielma
Aika – Month and year Helmikuu 2016	Sivumäärä – Number of pages 67 s. + 3 liitettä
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkielman tarkoituksena on selvittää pirkanmaalaisten kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta. Tutkimus on laadullinen tutkimus. Teemahaastattelut toteutettiin lokakuussa 2015 kymmenen kulttuurijohtajan työpaikoilla. Teemahaastattelu koostuu kolmesta teemasta: millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajan työhön sisältyy, millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajat pitävät haasteellisina ja millaista viestintäosaamista kulttuurijohtaja eri viestintätilanteissa tarvitsee.</p> <p>Kulttuurijohtajien työ edellyttää hyvää yleissivistystä, koti- ja ulkomaisen kulttuuri- ja taidealan sekä yhteiskuntaelämän tuntemusta. Kulttuurijohtajan työ on viestintäammatti, joka koostuu erilaisista viestintätilanteista ja on viestinnällisesti itsenäistä. Kulttuurijohtajan kulttuurialan substanssiosaaminen tulee näkyviin monikanavaisen viestinnän kautta. Työ on myös ihmishuhtammatti; työtä tehdään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa.</p> <p>Kulttuurijohtajien työssä keskeisiä viestintätilanteita ovat johtamis-, työyhteisö- ja kuntaorganisaatioviestintätilanteet sekä sidosryhmäviestintätilanteet. Sidosryhmäyhteistyötä tehdään muun muassa kolmannen sektorin, kulttuurialan verkostojen ja median kanssa. Työhön sisältyy paljon erilaisia esiintymistilanteita.</p> <p>Kulttuurijohtajien viestintäosaamista tutkittaessa kulttuurijohtajat nostivat esiin neljä osaamisaluetta, jotka ovat läpäiseviä kaikessa heidän viestintätyössään. He tarvitsevat kuuntelemis- ja vuorovaikutustaitoja, neuvottelutaitoja, esiintymistaitoja sekä kirjallisen viestinnän osaamista. Toimiessaan työssään kulttuurijohtajat tarvitsevat myös puheen mukauttamisen taitoa voidakseen ottaa huomioon monenlaisten ihmisten erilaiset tieto- ja taitotasot. Työssä tarvitaan lisäksi vakuuttamisen taitoa, koska usempien kulttuurijohtajien pitää toistuvasti perustella kulttuuritoimialan olemassaoloa kuntaorganisaatiossa. Kulttuurijohtajien viestintä- ja ajanhallintataidoilla on suora vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta myös heidän omaan työssäjaksamiseensa. Kulttuurijohtajat pitävät työtään merkityksellisenä ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Heidän mukaansa kulttuurilla on positiivinen vaikutus ihmisten elämään.</p>	
Asiasanat – Keywords	
Johtamisviestintä, kuunteleminen, retoriikka, nonverbaalinen viestintä, viestinnän mukauttaminen, kulttuurijohtaja	
Säilytyspaikka – Depository	
Tampereen yliopisto / Tampereen yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYKYS.....	6
	2.1 Johtajan viestintäosaaminen.....	6
	2.2 Teorioita viestäosaamisen taustalla.....	12
	2.2.1 Retoriikka.....	12
	2.2.2 Kuunteleminen	13
	2.2.3 Nonverbaalinen viestintä	14
	2.2.4 Puheen mukauttamisen teoria.....	16
	2.3 Kunnallisen kulttuurijohtamisen konteksti.....	17
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
	4.1 Tutkimusmenetelmä	19
	4.2 Aineiston keruu.....	20
	4.3 Aineiston analyysi.....	21
	4.4. Tutkimuseettisiä kysymyksiä.....	23
5	TULOKSET.....	23
	5.1 Haastateltujen taustatiedot.....	24
	5.2 Kulttuurijohtamisen erityispiirteitä.....	27
	5.3 Viestintätilanteet kulttuurijohtajien työssä	28
	5.3.1 Johtamis- ja työyhteisöviestintätilanteet.....	29
	Kehityskeskustelut	
	Palautetilanteet – kiitosta ja kritiikkiä	
	5.3.2 Viestintätilanteet kuntaorganisaatiossa.....	33
	5.3.3 Esiintymistilanteet.....	34
	5.3.4 Sidosryhmäyhteistyö.....	34

5.4 Kulttuurijohtajien viestintäosaaminen.....	36
5.4.1 Kulttuurijohtajien työn läpäisevä viestintäosaaminen.....	36
Kuunteleminen ja vuorovaikutus	
Esiintymistaito	
Kirjallinen viestintä	
Kokous- ja neuvottelutaito	
5.4.2 Johtamis- ja kuntaorganisaatioviestintätaidot.....	43
5.4.3 Sidosryhmäviestintätaidot.....	47
Kolmas sektori	
Mediataidot	
Markkinointiviestintä	
Sosiaalinen media	
5.5 Kulttuurijohtajien vahvuuksia, iloja ja työn merkityksiä	52
6 POHDINTA.....	54
6.1 Tulosten tarkastelu.....	54
Viestintätilanteet	
Viestintäosaaminen	
6.2 Menetelmän arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	61
KIRJALLISUUS.....	63
LIITTEET	

JOHDANTO

Kulttuurin, taiteen ja sivistyksen aineeton merkitys ihmisten hyvinvoinnille kasvaa nykyisessä sirpaleisessa maailmanajassa, missä raha on keskeinen arvo. Kulttuurin vaikutusta on vaikea mitata rahassa. Tärkeimmäksi mittariksi nousee ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi. Samalla tavalla kuin ihminen tarvitsee läheisyyttä, hän tarvitsee sielun ruokaa. Ilman ihmiskontakteja, ympäröivää taidetta ja kulttuuria ihminen surkastuu. Jokainen tarvitsee elämäänsä kauneutta ja luovuutta.

Hyvinvointiyhteiskunnan ja sivistysvaltion yksi mittari on sen suhtautuminen kulttuuriin. Suomen laissa on säädetty jokaisen kansalaisen yhtäläinen oikeus saada kulttuuripalveluita asuinkunnassaan (728/1992, 1-5 §). Kuntien lakisääteinen kulttuuritoiminta sisältää yleisen kulttuuritoiminnan, kulttuuriavustukset, teatterit, orkesterit, museot, taiteen perusopetuksen ja kirjastot. Monipuoliset kulttuuripalvelut luovat alueelle elinvoimaisuutta ja lisäävät ihmisten hyvinvointia. Kulttuuritoiminnan merkitys yhteisöllisyyden rakentajana ja identiteetin vahvistajana tunnustetaan ja kulttuurin työllistävä vaikutus kasvaa koko ajan (Kuntaliitto 2015, 1). Lakisääteisen kulttuuritoiminnan täytäntöönpanosta vastaa kunnanvaltuuston alaisuudessa kulttuurijohtaja. Kunnan kulttuurijohtajan työ on laaja-alaista substanssi- ja viestintäosaamista vaativaa poikkialtista työtä. Kulttuurijohtajalla on keskeinen rooli kunnan kulttuuritoiminnan ylläpitäjänä. Kulttuurijohtaminen on ihmissuhdetyötä; työtä tehdään vuorovaikutuksessa eri toimijoiden ja sidosryhmien kanssa, ja viestintä on keskeinen elementti kulttuurijohtajan työssä.

Lähes kaksikymmentä vuotta kulttuurialalla työtä tehneenä olen seurannut monenlaisten kulttuurijohtajien työskentelyä. Jokainen heistä johtaa luovaa alaa omalla tavallaan. Olen kiinnostunut kulttuurijohtajien käsityksistä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta, siitä miten he hahmottavat laajan työkenttensä ja oman roolinsa viestijänä. Pirkanmaan kahdenkymmenen kahden kunnan kulttuurijohtajat tuottavat kulttuuripalveluita alueen yli puolelle miljoonalle asukkaalle. Tutkielmaani varten olen haastatellut heistä kymmentä. Toivon tutkielmani tuottavan lisätietoa, jota voidaan soveltaa johtamisviestinnän kehittämisessä.

Viestintäosaamisen merkitys on kasvanut yhteiskunnassa nopeasti ja yhä useammin viestintäosaaminen liitetään ammattiosaamiseen (Gerlander ja Takala 2000; Kostiainen 2003; Rouhiainen-Neunheuserer 2009; Lemminkäinen 2010; Gerlander & Isotalus 2010; Hedman & Valkonen 2013; Isotalus ym. 2013, Välikoski & Ala-Kortesmaa 2014). Vuorovaikutuksen ja

vuorovaikutussuhteiden merkitys korostuu nykyisessä työelämässä. Johtamisen vuorovaikutteisuus ja relationaalisuus ovat keskeisiä modernissa johtamistyössä (Hedman & Valkonen 2013, 1). Vuorovaikutus on keskeistä etenkin niin sanotuissa ihmissuhdeammateissa. Niissä suurin osa työstä tehdään viestintäsuhteissa erilaisten ihmisten kanssa (Gerlander & Isotalus 2010). Puheviestinnän tieteenalalla vuorovaikutustutkimusta on tehty Suomessa muun muassa politiikan, farmaseutti-asiakas- ja oikeussaliviestinnän kontekstissa (Isotalus, Ala-Kortesmaa, Gerlander, Hyvärinen, Koponen & Välikoski 2013, Gerlander & Isotalus 2010, Välikoski & Ala-Kortesmaa 2014). Myös johtamisviestinnän aiempaa tutkimusta on runsaasti. Puheviestinnän alan tutkimusta kuntien kulttuuritoimen kontekstissa on kuitenkin tehty varsin niukasti.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Johtajan viestintäosaaminen

Ammatillinen viestintäosaaminen on käsitteenä laaja. Siihen kuuluvat muun muassa puheviestintäosaamisen, viestintäosaamisen ja vuorovaikutusosaamisen. Käsitteenmäärittelyt ja niiden painotukset ovat vuosien saatossa vaihdelleet suuresti. Tässä tutkielmassa ammatillisen puheviestintäosaamisen käsite ymmärretään Kostiasen (2003, 10) määritelmän mukaisesti ammattiosaamisen ulottuvuutena. Kostiaisen määrittelee puheviestintäosaamisen on ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviksi tiedoiksi, taidoiksi, kyvyiksi ja ominaisuuksi, asenteiksi ja ymmärryksiksi, joita kaikkia asiantuntija tarvitsee menestyäkseen työssä (Kostiainen 2003, 10).

Vuorovaikutusosaaminen (*interpersonal communication competence*) tarkoittaa yksilön erityistä osaamista vuorovaikutussuhteen aikaansaamisessa, ylläpitämisessä ja päättämisessä (Välikoski 2014). Valkosen (2003) mukaan puheviestinnän interpersonaaliset taidot pitävät sisällään puheviestinnän taidot ja vuorovaikutustaidot. Puheviestintätaitojen synonyyminä on käytetty myös viestintäkompetenssin käsitettä. Viestintäkompetenssi koostuu tiedosta, taidosta ja asenteesta, jotka limittyvät toisiinsa. Viestintäkompetenssi on osa kulttuurista lukutaitoa. Sen tarkastelun kohteena on se, miten taidokkaasti yksilö käyttää viestinnällisiä skeemoja erilaisten elämäntilanteiden hallinnassa. Viestintäosaamisen käsite sisältää puhumisen, kuuntelemisen ja kirjoittamisen osaamisen sekä medialukutaidon. (Valkonen 2003. 25,45). Rouhiainen (2005, 39) määrittelee viestintäosaamisen tietona tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä sekä

taitona ja motivaationa toimia viestintätilanteessa tavalla, jota siihen osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena.

Johtajan viestintäosaamista on tutkittu paljon muun muassa organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Yhteiskunnan muutokset ovat asettaneet uusia tutkimushaasteita esimerkiksi professionaalisten viestintäsuhteiden, työssäjaksamisen, työpaikkakiusaamisen ja hiljaisen tiedon saralla. Nykytutkimuksessa pyritään pääsemään johtamistaidon ytimeen etenkin vuorovaikutuksen ja työyhteisöviestinnän näkökulmasta. Johtajuuden piirteet ovat kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa samankaltaisiksi tunnistettavia, painotukset vaihtelevat, mutta johtamisviestinnän keskeiset osaamisalueet pysyvät samoina. Substanssiosaamisen ohessa johtajalta odotetaan tiettyjä johtamisviestinnän tietoja ja taitoja niin organisaation sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä.

Johtajuus on perinteisesti käsitetty hierarkkiseksi ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi viestinnäksi (Ropo 2005, 48, Lemminkäinen 2010, 418). Yhteiskunnan ja työyhteisöjen muutokset ovat vaikuttaneet johtamiskäsityksiin. Viestintä nähdään nykyisin keskeisenä osana johtamista, ja ilman viestintää ei voi johtaa. Perinteinen johtaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan monensuuntaista viestintää ja yhä useampi johtaja toimii viestinnällisesti keskeisessä roolissa myös yhteisöstä ulospäin. (Lemminkäinen 2010, 418). Rouhaisen (2005, 38) määrittelee johtajan tehtäväksi organisaation ohjaamisen kohti sen tavoitetta vuorovaikutteisessa prosessissa; tällöin viestintäosaamisen merkitys korostuu.

Shaw'n mukaan johtajuuden voi määritellä vaikuttamisen prosessiksi, jonka tavoitteena on päämäärän saavuttaminen (Barge 1996, 304). Brillhart (1998, 191) määrittelee johtajuuden inhimilliseksi vuorovaikutukseksi ja viestinnäksi, jossa muokataan toisten asenteita ja käyttäytymistä ryhmän tarpeiden ja päämäärän saavuttamiseksi. Johtajuuden käsite ja johtaminen toimintana ei ole staattista, vaan se on jatkuva prosessi. Johtajuus riippuu kunkin tilanteen asettamista vaatimuksista ja on siten tilannesidonnaista. (Andersson, Junntila, Järvinen, Kovalainen, Lundén & Välikoski 2006, 20)

Työelämän muutokset tuovat mukanaan johtamisen haasteita, joissa korostuvat viestinnän ja vuorovaikutusosaamisen merkitys. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on tutkinut johtajan viestintähaasteita tietoperustaisessa organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan tietoyhteiskunnassa työntekijöiltä edellytetään yhä syvällisempää osaamista ja työn tuloksena ovat innovaatiot, uusi tieto

tai pitkälle kehitetyt palvelut. Korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden työn keskeisiä välineitä ovat luovuus, osaaminen ja tieto. Tutkimuksessa löytyi viisi keskeistä johtamisviestinnän funktiota, jotka Rouhiainen-Neunhäusererin mukaan lienevät tyypillisiä missä tahansa organisaatiossa. Ensinnäkin johtaja on vastuussa organisaation toimintasuunnan, vision ja strategian merkityksentämisestä ja viestimisestä sekä alaisten sitouttamisesta niihin. Toiseksi johtajan odotetaan hankkivan tietoa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolisissa verkostoissa ja välittävän tietoa eteenpäin. Kolmanneksi johtajan tulee verkottua, luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita. Neljäs johtamisviestinnän funktio liittyy työn ohjaukseen ja palautteenantoon. Viidentenä funktiota on alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen. Tutkimuksen tulosten perusteella johtajan vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa, johon kohdistuu erilaisia odotuksia ja arvostuksia. Tutkimuksen keskeisenä ja merkittävänä tuloksena voidaan pitää teoreettista jäsenystä siitä, että kyse on nimenomaan johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteiden hallinnasta. Johtajalla on tietoa johtamisviestintään kohdistuvista jännitteisistä odotuksista, johtamisviestinnän haasteista ja siitä, miten jännitteitä ja haasteita voi hallita. Johtamisviestintään kohdistuu erilaisia odotuksia ja jännitteitä, joita johtajan tulee osata hallita. Lähtökohtaisesti johtajan tulee asennoitua haasteelliseen johtamisviestintään motivoituneesti ja avoimesti. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 90-93)

Useat tutkimukset osoittavat, että johtajan vuorovaikutustaidot vaikuttavat sekä johtajan että alaisten työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 122). Myös Lemminkäisen mukaan (2010,418) julkisessa keskustelussa ovat viime vuosina nousseet esiin työyhteisö- ja johtamisviestinnän vahvat kytkökset työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työurien pidentämistavoitteisiin. Viestintä strategisena voimavarana ja käytännön työyhteisötaitona liittyykin tiiviisti keskeisiin työelämän haasteisiin ja niistä selviämiseen. Johtajan vuorovaikutustaidot korreloivat organisaation tuloksellisuuden ja työtyytyväisyyden kanssa (Pincus 1986, Riggio, Riggio, Salinas & Cole 2003). Tutkimuksen mukaan johtajan tehokas kuunteleminen korreloi urakehityksen kanssa (Flynn, Välikoski & Grau 2008).

Perkka-Jortikka (2005) sanoo itsehallinnan ja itsestä huolehtimisen olevan ammattillisen osaamisen osa-alue. Johtajan täytyy tulla toimeen työhön liittyvien kielteisten ja kuormittavien tekijöiden kanssa ja oppia tunnistamaan itsessään ylikuormittumisen ja työuupumuksen oireet. Omalla esimerkillään johtaja vaikuttaa työyhteisönsä jaksamiseen. (Perkka-Jortikka 2005, 174-178)

Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde on keskeinen johtamisen rakentumisessa. Suhteen rakentumiseen vaikuttaa molempien vuorovaikutusosaaminen. Vuorovaikutussuhteet ja taitava toiminta niissä ovat avainasemassa siinä, miten nyky-yhteiskunnan ja tulevaisuuden työssä menestytään ja jaksetaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 93-95). Keskiössä on se, millaisena johtaja ymmärtää vuorovaikutuksen, onko vuorovaikutus yhteistä merkitysten jakamista vai informaation vastaanottamista ja lähettämistä. (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2014)

Työelämässä yhteistyö kuuluu nykypäivän asiantuntijatyöhön erottamattomasti. Aira (2012) on tutkinut vuorovaikutuksen näkökulmaa toimivaan työelämän yhteistyöhön. Tutkimuksessa nousee johtoryhmien kautta esiin erityisesti tiimien näkökulma. Johtoryhmät ovat pitkäkestoisia, organisatorisesti ja maantieteellisesti hajautuneita tiimejä, joiden kaltaisia ydintiimejä voitaneen tunnistaa monista yhteistyöverkostoista. Aira tutki yhteistyöprosessia ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimuksen avulla: miten yhteistyö toteutuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja millaiset vuorovaikutuksen ilmiöt ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön. Tulosten mukaan yhteistyö toteutuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. Toimiva yhteistyö, tiimin jäsenten erilaisuuden hyödyntäminen ja yhteisten merkitysten muodostaminen edellyttää riittävää määrää vuorovaikutusta riittävän usein. Hajautunut yhteistyö edellyttää siten käytännössä aina myös teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ollakseen toimivaa. Tuloksellisin yhteistyö toteutuu kahden ihmisen välisissä vuorovaikutussuhteissa. Luottamuksen merkitys yhteistyölle on suuri ja sitä rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Teknologiavälitteisessä viestinnässä luottamuksen rakentamisen merkitys korostuu. Tehtäväkeskeinen vuorovaikutus nousi tärkeämmäksi kuin yksityisasioista puhuminen. Sopivan sosiaalisen välimatkan pitäminen vaatii yhteistyökumppaneilta tasapainoilua liiallisen läheisyyden ja etäisyyden välillä. Tiimien johtajien rooli oli yhteistyön edistämässä suuri. Vahvaa johtajuutta osoitettiin hajautuneessa tiimissä aktiivisuudella. Toimivassa yhteistyössä onnistutaan siirtymään suunnittelusta tulosten tuottamiseen. (Aira 2012, 49-53)

Myös kuntasektorilla viestinnän merkitys korostuu haasteellisten muutosten edessä. Viestintäosaamista edellytetään yhtenä työyhteisötaitona jokaiselta työntekijältä, esimieheltä ja johtajalta. Yhteisöviestintä (*corporate communication*) on Suomessa varsin yleisesti omaksuttu käsite, joka nähdään strategisena voimavarana ja sateenvarjomaisena toimintana, jonka alle kootaan viestinnän eri osa-alueet sekä suhteet yhteisölle tärkeisiin sisäisiin ja ulkoiisiin yhteistyö- ja kohderyhmiin. Viime vuosina sisäisen viestinnän käsite on korvattu dialogisuutta korostavalla työyhteisöviestinnällä. (Lemminkäinen 2010, 417-418)

Johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa on yleisesti myönteinen, onnistumisiin keskittyvä painotus. Johtamistutkimuksen alalla on vasta 2000-luvun vaihteessa havahduttu esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteessa muodostuviin kielteisiin ilmiöihin, kuten kielteiseen, huonoon ja epäammattimaiseen johtamiseen sekä johtamisen eettisiin haasteisiin. Rouhianen-Neunhäusererin ja Tuikan (2011) tutkimustulosten mukaan esimiehen haitallinen viestintä vaikuttaa laajemminkin henkilöstöön ja organisaatioon. Koska viestintä on tyypillisesti tilannesidonnaista ja tulkinnanvaraista, on vaikea osoittaa, milloin esimiehen oikeuksien ja niiden väärinkäytön raja ylittyy. Haitallista esimiestyötä on kuvattu alaisen kohdistuvaksi verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestinnäksi, joka heikentää alaisen työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. Haitallinen johtamisviestintä voi liittyä vallan ja vastuun väärinkäyttöön, mikä myös kuvastaa ilmiön kohdentumista laajemminkin työyhteisöön. Kolmantena elementtinä korostuu haitallisen johtamisen epäeettisyys. Tutkijat peräänkuuluttavat organisaatioihin arvokeskustelua ja johtamisen eettisen ohjeiston tarkastamista. Spitzbergin & Cupachin (2002) mukaan vuorovaikutusosaaminen on monimuotoinen ilmiö, joka koostuu viestintään liittyvistä tiedoista, taidoista ja motivaatiosta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Johtajan tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutusosaamiseen liittyy tieto ja ymmärrys ristiriitatilanteista sekä taidot ja motivaatio niiden puheeksiottamiseen, käsittelyyn, sovitteluun sekä seurantaan. (Rouhianen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 120-126)

DelGaizo, Frymier & Mottet (2013) korostavat viestintätaitojen merkitystä asiantuntijatehtävissä, johtamisessa ja hallinnon tehtävissä. Tulosten mukaan korkeakoulututkintoa vaativissa johtajan tehtävissä perusvaatimuksena on hyvät viestintätaidot. Viestintäteorioiden, käsitteiden ja strategioiden pohjalta viestinnän asiantuntijatyöryhmä kokosi viisi keskeisintä tehokkaan viestinnän osa-alueita: esittämistäidot, interpersonaaliset taidot, pienryhmätaidot, tasavertaisuuteen pyrkiminen ja kuunteleminen. Johtajalta vaadittaviin esiintymistäitoihin kuuluu Aristoteleen retoriikanoppien mukainen puheella vaikuttamisen ja suostuttelemisen taito. Päivittäisissä tehtävissä esittämistäitoa tarvitaan yleisön arvioimisessa, päämäärien identifioimisessa, viestien kehittämisessä ja vastaanottamisessa. Esittämistäitoja käytetään ohjaamisessa, suostuttelussa, viihdyttämisessä ja informoinnissa. Interpersonaalisten taitojen taustateoriana vaikuttaa odotustenvastaisuuden teoria (*Expectancy violation theory*). Interpersonaalisia taitoja (esim. vakuuttaminen, itsestäkertominen, kuunteleminen, kysyminen, vastaaminen, kritiikin antaminen ja vastaanottaminen) tarvitaan suhteen muodostamisessa, tehtävien delegoimisessa, konfliktinhallinnassa, toisiin vaikuttamisessa ja ihmisten arvioimisessa. Johtamistyö muodostuu päivittäisestä yhteistyöstä muiden kanssa. Pienryhmätaitojen taustalla vaikuttaa funktionaalinen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun teoria

(Functional theory of decision-making and problem-solving). Päivittäisessä viestinnässä pienryhmätaidoista korostuvat neuvotteluiden fasilitointi, neuvonta-, päätöksenteko-, ongelmanratkaisu-, neuvottelu- ja kaupankäyntitaidot. Taidot mahdollistavat johtamisen, toisten seuraamisen ja kokousten fasilitoinnin. Tasavertaisuuden pyrkimisessä taustalla vaikuttavat Bellin ja Dalyn (1984) määrittelemät interpersonaaliset strategiat, joista kuuden katsottiin kuuluvan johtajien viestintärepertoaariin. Näitä interpersonaalisia strategioita ovat tasavertaisuuden oletus, dynaamisuus, toisen hyväksyminen, avoimuus, herkkyys ja luotettavuus. Johtajan tulee asettua sopivuuden rajoissa työntekijöiden kanssa tasavertaiseen asemaan, pyrkiä vaikeissakin tilanteissa positiivisuuteen, optimismisuuteen ja innokkuuteen. Herkkyydellä tarkoitetaan empatian osoittamisen taitoa, toisten elämäntilanteiden vaikutuksen ymmärtämistä. Seitsemäs viestintästrategia kuunteleminen nostettiin omaksi osa-alueekseen sen suuren merkityksen tähden. (DelGaizo, Frymier & Mottet 2013, 87-94)

Hiljaisen tiedon merkitys johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamisessa on suuri. Asiantuntijan toiminnalle on tyypillistä, että se perustuu pitkälti hiljaiseen tietoon (Jännes, Isotalus & Rantala 2013, 139). Hiljainen tieto on työvuosien kuluessa kertyvää tietoa, jonka varassa asiantuntija toimii ja tekee älykkäitä ratkaisuja automaattisesti. Gerlanderin ja Takalan (2000) mukaan vuorovaikutusammateissa asiantuntijan hiljainen tieto ilmenee kykynä olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja kykynä motivoida hänet toimimaan. Jännes (2004) määrittelee asiantuntijan hiljaisen tiedon puhumisen intuitioksi. Jänneksen mukaan asiantuntija ei useinkaan ehdi tietoisesti ajatella, kuinka sanoittaa asiat juuri tietylle henkilölle. Nurmisen (2000) mukaan hiljaisessa tiedossa voidaan ajatella yhdistyvän tieteellisen ja käytännöllisen tiedon sekä kokemustiedon. Hargien (2006) mukaan viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen keskeiset kriteerit ovat tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Hargie kuvaa viestintäosaamisen kehittymistä neljänä vaiheena: tiedostamaton osaaminen (tietämättömyydestä johtuen toimitaan taitamattomasti), tiedostettu osaaminen (henkilö tietää miten pitäisi toimia, mutta ei kykene toimimaan vaaditulla tasolla), tiedostettu osaaminen, jossa henkilö toimii tietoisesti taitavalla tavalla ja ylin tiedostamaton osaamisen taso, jolloin taito on sisäistetty ja henkilö toimii taitavasti ajattelematta sitä. Vuorovaikutusammatin asiantuntijan pitäisi pystyä toimimaan Hargien esittämällä ylimällä tiedostamattoman osaamisen tasolla. Kun vuorovaikutuksen asiantuntija tekee työtään hiljaisen tiedon varassa ollessaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa, sitoo tämä prosessi hiljaisen tiedon ja vuorovaikutusosaamisen yhteen. (Jännes, Isotalus & Rantala 2013, 139-141)

2.2 Teorioita viestintäosaamisen taustalla

2.2.1 Retoriikka

Ensimmäiset pyrkimykset määritellä hyvää viestintää löytyvät antiikin Kreikasta Aristoteleen retoriikasta; tällöin arviointi painottui julkisen puhumisen arviointiin (Valkonen 2003, 25; Mönkkönen & Finstad 2007, 35). Aristoteles on eritellyt yksityiskohtaisesti, millaista puhetaitoa tai viestintäosaamista taitavalta poliitikolta vaaditaan, ja pyrkinyt analysoimaan vakuuttavan puheen ja poliittisen puheen osatekijöitä ja edellytyksiä. Hän on luonut myös kolmijaon hyvälle puhujalle ominaisista vakuuttamisen välineistä, joita ovat luonteeseen (ethos), tunteisiin (pathos) ja argumentteihin (logos) liittyvät puheen elementit. Aristoteles käsittelee asiaa siis lähinnä yksittäisen puhujan näkökulmasta. (Finstad & Isotalus, 2005.)

Eetos (ethos) viittaa puhujan luonteeseen, taustaan, ominaisuuksiin. Uskottavuuteen vaikuttaa myös pukeutuminen ja siisteys. Paatos (pathos) merkitsee ihmisten liikuttamista, tunteisiin vetoamista ja yleisön mielialan säätelyä. Tunteen vastakohta ei ole järki, vaan tunteettomuus. Hyvä viestintä voi samanaikaisesti vedota järkeen ja tunteisiin. Logos on johdonmukaisten ja järkevien perusteluketjujen rakentamista puheeseen. Oman väittämän ja toimintasuosituksen hyväksyttävyyttä johdetaan tietyistä jo hyväksytyiksi katsotuista lähtökohdista. (Aristoteles 1997.)

Aristoteleen puhetaito-oppi esitettiin usein viisiosaisena: suostuttelevan aineksen keksiminen (inventio), aineksen järjestäminen puheeksi (dispositio), aineksen muokkaus ja puheen tyyli (elocutio), kootun ja suunnitellun muistaminen (memoria), puheen esittäminen (actio). Oppikirjoissa poliittisen puhujan käyttäytymistä oli säädelty yksityiskohtaisesti aina äänenkäytöstä silmien ilmeisiin ja askelten suuntaan. Kehon kieltä - silmät ja ääni sen voimakkaimpina ilmaisijoina - pidettiin sanoja tärkeämpänä puhujan tunnetilan välittäjänä. Näin myös ne, jotka eivät ymmärtäneet sanoja ja niiden vivahteita, tulivat kuitenkin tunteita koskettavan vaikutuksen piiriin. Retoriikan viisiosaisessa järjestelmässä puheen esittämisen tavan tulkittiin olevan (varsinaisen kaunopuheisuuden lisäksi) puhujan ominta aluetta. (Suomi 2006.)

Isotaluksen (1995, 94) mukaan hyvät esiintymisvalmiudet antavat hyvät lähtökohdat esiintyä tilanteessa kuin tilanteessa. Perusesiintymistaitoihin kuuluvat nonverbaalin viestinnän kontrollointitaidot, vuorovaikutustaidot, valmistautumisen häivyttämistäidot, esiintymisjännityksen hallintataidot ja vaikutelmien hallintataito.

2.2.2 Kuunteleminen

Kuunteleminen on viestinnän keskeinen osa-alue. Tämä tunnustetaan yleisesti. Valkosen (2003, 25, 45) määritelmän mukaan viestintäosaaminen sisältää puhumisen, kuuntelemisen ja kirjoittamisen osaamisen sekä medialukutaidon.

Kansainvälinen kuunteluyhdistys ILA (1996) määrittelee kuuntelemisen prosessiksi, jossa kielellisiä ja/tai nonverbaaleja sanomia vastaanotetaan, rakennetaan merkityksiä ja tehdään yhteenvetoja niistä, arvioidaan sanomia ja vastataan niihin. (ILA 2015)

Wolvin & Coakleyn (1993) määritelmässä kuunteleminen on verbaalien ja nonverbaalien sanomien affektiivista ja kognitiivista prosessointia, kuuloärsykkeiden vastaanottamista ja tulkintaa sekä tarkkaavaisuuden suuntaamista ja vastaanotetun informaation prosessointia. Tietoisuus omasta kuunteluprosessista voi muuttaa kuuntelemisen tapaa esimerkiksi niin, että omat kuunteluasteet ja rajoitukset vähenevät. (Ilomäki 2001, 86-90)

Imhofin kuuntelemisen määritelmän mukaan kuunteleminen on aktiivinen ja dynaaminen prosessi, johon liittyy aktiivista osallistumista, havaitsemista, tulkintaa, muistamista ja vastaamista kanssaihmissen verbaalisiin ja nonverbaalisiin tarpeisiin, huoliin ja kaikkeen tarjottuun informaatioon. (Imhof 1998, 82)

Kuuntelemisen prosessia voidaan jäsentää erilaisilla malleilla; Brownellin esittämä HURIER -malli on yleinen. Hearing, kuuleminen, on äänen ja äänteiden tarkkaa vastaanottoa, tarkkaavaisuuden suuntaamista ja keskittymistä kuunteluun. Understanding, ymmärtäminen on vastaanotetun informaation työstämistä. Remembering, muistaminen on kuulemamme ja näkemämme tiedon siirtämistä työmuistin kautta pitkäaikaiseen muistiin skeemoiksi. Interpreting, tulkinta, on viestintäkontekstin huomioonottamista merkityksen ymmärtämiseksi. Evaluating, arviointi, on yksilön oma prosessi, johon vaikuttavat vastaanottosuodattimet, ihmisen arvot, asenteet, kokemukset ja ennako-oletukset. Tarkkaan kuunteleva tiedostaa oman roolinsa kuunteluprosessissa ja minimoii itse sen vaikutuksia, kunnes puhujan idea on ymmärretty kunnolla. Responding, vastaaminen on kielellisen ja/tai nonverbaalisen palautekanavan käyttöä. Taitava kuuntelija ilmaisee oman kantansa vasta sen jälkeen, kun on ensin varmistanut ymmärtäneensä toisen sanoman; samalla hän myös avaa jatkokeskusteluyhteyden selkein kysymyksin. (Brownell 2006.)

Kuuntelemisen lajeiksi on mainittu 1) erotteleva kuunteleminen, 2) ymmärtämään pyrkivä kuunteleminen 3) kriittinen arvioiva kuunteleminen 4) nautintoon perustuva kuunteleminen ja 5) empaattinen solidaarinen kuunteleminen. (Wolvin & Coakley 1993).

DelGaizon, Frymierin ja Mottetin (2013) käsittävät kuuntelemisen Watsonin, Barkerin ja Weaverin (1995) teorian mukaan; kuunteleminen on psykologinen prosessi, jossa viestejä vastaanotetaan, tulkitaan ja niihin vastataan. Teoria esittelee neljä kuuntelutyylä, jotka ovat ihmissuuntautunut, toimintasuuntautunut, aikasuuntautunut ja sisältösuuntautunut kuuntelutyyli. Ihmissuuntautunut kuuntelija huomioi toisen tunteet, etsii yhteistä aluetta eikä pyri arvostelemaan toista. Toimintasuuntautunut kuuntelija vastaanottaa mieluiten suoria, tarkasti jäsenneltyjä sanomia ja on herkkä poimimaan virheitä ja ristiriitaisuuksia. Aikasuuntautunut kuuntelija suosii tiiviitä, ajallisesti ennaltamääriteltäviä viestintätilanteita ja pyrkii määrittelemään kuuntelutilanteeseen käytettävän ajan. Sisältösuuntautunut kuuntelija keskittyy viestintäkumppanin käyttämiin perusteluihin ja puheen sisältöön prosessoiden monimutkaistakin ja vaikeaa informaatiota ennen oman mielipiteensä muodostamista. Viisi tehokasta kuuntelemista haittaavaa estettä ovat keskeytykset, ennako-oletukset, ennalta tuomitseminen, viestin kompleksisuus ja informaatiotulva. Tehokasta kuuntelemista puolestaan edesauttaa avoimuus ja kuuntelusteiden vähentäminen, kysymysten esittäminen, muistiinpanojen tekeminen ja omin sanoin kertominen. Tehokkaan kuuntelemisen taito on johtajan arvokas työkalu, jonka harjoitteluun vaatii keskittymistä ja itsekuria. (DelGaizo, Frymier & Mottet 2013, 87-94)

2.2.3 Nonverbaalinen viestintä

Nonverbaalinen viestintä tarkoittaa ei -kielellistä viestintää. Se on ilmeitä, eleitä, kehonasentoja ja äänen paralingvistisiä piirteitä. Ihmisen nonverbaalisesta viestinnästä saamme muun muassa vihjeitä ja apua verbaalisen viestin tulkintaan. Nonverbaalista viestintää tarkastellaan merkkijärjestelmien avulla. Näistä puheviestinnällisen tarkastelun keskiössä ovat ne, joita ihminen tuottaa kehollaan ja joiden muoto ja merkitys voivat vuorovaikutustilanteen kuluessa muuttua. Ammatillisen puheviestinnän kannalta keskeisiä merkkijärjestelmiä ovat puheen paralingvistiset piirteet, kinesiiikka, proksemiikka, kronemiikka ja artefaktit. Proksemiikalla viitataan siihen, että ihmisen reviirin tarve on yksilöllistä ja tilannekohtaista. Kronemiikalla puolestaan tarkoitetaan ihmisen ajankäyttöä vuorovaikutustilanteessa. Ihminen luo vuorovaikutustilanteessa mielikuvia käyttämällään artefakteilla muun muassa vaatteilla ja koruilla. (Trenhom & Jensen 1992, Littlejohn 2002, Hargie 2006, 80.)

Ihmisen kehollista nonverbaalista viestintää kutsutaan kinesiikaksi. Sitä ovat katsekontakti tai sen välttäminen, kasvonilmeet kuten hymyileminen ja silmäkulmien kohottaminen. Kinesiikka on varsin rikas osa nonverbaalista viestintää. Ihminen ilmaisee tunteitaan ja säätelee vuorovaikutustaan ilmeiden ja eleiden avulla. Ilmeet ja eleet vaikuttavat myös siihen, kuka ja missä vaiheessa käyttää puheenvuoroja viestintätilanteessa. Eleet havainnollistavat puhetta. Käsien liikkein jaksotetaan ja rytmitetään sanomaa tai painotetaan viestin sisältöä. Myös kehon asento viestittää paljon. Nojautumalla kohti kumppania tai vetäytymällä etäämmälle viestitään läheisyyttä tai etäisyyttä. Tämä ilmaisee myös sitä, miten intensiivisesti viestijä on läsnä vuorovaikutustilanteessa. (Littlejohn 2002, Finnegan 2002).

Haslett & Samter pitävät kasvojen ilmeitä ja katsekontaktia tärkeimpänä nonverbaalisen viestinnän osa-alueena. Ihminen kehittyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja jo 3-4-vuoden iässä lapset ovat oppineet tulkitsemaan kasvojen ilmeitä, eleitä ja puhetta sekä pystyvät havaitsemaan hienoisia vivahteita esimerkiksi erilaisissa hymyissä. Suurin oppiminen nonverbaalisen viestinnän alueella tapahtuu lapsena ennen viiden vuoden ikää; siihen mennessä opitaan esimerkiksi puheen paralingvistisiä piirteitä ja kinesiikan osa-alueita. (Pecchioni, Wright & Nussbaum 2005, 44-47.)

Puheen paralingvistiset piirteet liittyvät siihen, miten asiat puheessa ilmaistaan. Niitä ovat puhetempo, äänenkorkeus ja äänenvoimakkuus, äänen laadulliset piirteet, taukojen ja painotusten käyttäminen puhetta jaksottamassa sekä epäröinnin äänellinen ilmaiseminen. Kuulijat tekevät päätelmiä puhujasta ja hänen sanomastaan puheäänien ominaisuuksien perusteella. Siihen, miten puheääntä ilmaisussa käytetään, vaikuttaa se, kenen kanssa puhumme ja missä vuorovaikutustilanteessa. (Trenholm & Jensen, 1992.) Kuulija voi havaita puheen äänissä eroja, sen havaitun laadun, ääntöajan, sävelkorkeuden ja voimakkuuden suhteen. Puhuminen ilman minkäänlaisia prosodisia, äänen puhetilanteessa ilmeneviä ominaisuuksia on mahdotonta. (Suomi & Toivanen, 2006.) Korpilahden (1997) mukaan kokemamme äänivaikutelma määrää ratkaisevasti uudesta henkilöstä luomaamme mielikuvaa. Hallittu ääni synnyttää kuulijoissa mielenkiintoa. Äänellä voi hallita viestintätilannetta ja saada kuulijat keskittymään viestin sisältöön.

Hyvä puhetekniikka on hyvin väljästi ja yleispätevästi määriteltynä sellainen puheentuottotapa, joka on sekä perkeptuaalisesti (aistinvaraisesti), kommunikatiivisesti että fysiologisesti tarkoituksenmukaista. Perkeptuaalisesti tarkoituksenmukainen puhe on vaivattomasti kuultavissa ja sanoista saa hyvin selvän. Kommunikatiivisella tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan äänellistä ilmaisevuutta. Jotta puhe olisi tehokkaasti ilmaisevaa, siinä täytyy olla riittävästi vaihtelua eri

puheparametreissa, joita ovat esimerkiksi sävelkorkeus, voimakkuus ja äänenväri. Vaihtelun tulee olla mielekkäässä suhteessa puheen sisältöön. Mikään yksittäinen piirre äänellisessä ilmaisussa ei kiinnitä huomiota itseensä. Perseptuaalisesti tarkoituksenmukainen puhe saa kuuntelemaan, mitä sanottavaa puhujalla on. Fysiologinen (elimistön toimintaan liittyvä) tarkoituksenmukaisuus toteutuu, kun puheentuotto on taloudellista eli puheentuottoelimistöä käytetään periaatteella "mahdollisimman hyvä lopputulos mahdollisimman pienellä vaivalla"; siis hyvin kuuluva ja hyvin ilmaiseva puhe mahdollisimman vähäisellä lihastyöllä. (Laukkanen & Leino 2001, 14-15.)

Allport (1961) sanoo, että nonverbaalinen viestintä voidaan luokitella joko persoonallisuuden osaksi tai nonverbaalisen käyttäytymisen taidoksi (Hargie 2006, 77). Nonverbaalisia viestejä tulkitaan helposti väärin. Vuorovaikutustilanteen tulkintaan vaikuttavat muun muassa osapuolten välinen suhde ja henkilöiden tapa viestiä. Taustalla ovat aina tilanteen kulttuurinen konteksti ja muut erityispiirteet. Kasvokkainviestintätilanteessa ovat aina erottamattomasti läsnä sekä verbaalinen että nonverbaalinen viestintä. Ristiriitatilanteessa ihminen uskoo nonverbaaliseen viestintään verbaalista viestintää paremmin. (Littlejohn 2002.)

Kun aiemmin keskityttiin siihen, miltä nonverbaalinen viestintä näyttää, nykyään nonverbaalisen viestinnän tutkimus fokusoituu siihen, mitä nonverbaalisella viestinnällä tehdään. Tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että ensivaikutelmaa luotaessa nonverbaalisella viestinnällä on suuri merkitys vuorovaikutusprosessissa. Näin on myös, kun henkilöstä tehdään tulkintoja, ilmaistaan tunteita ja kun viestitään läheisyyttä tai etäisyyttä suhteessa toiseen ihmiseen. Nonverbaalisen viestinnän merkitys on suuri myös silloin, kun viestitään valta-asemia tai ihmiset suostuttelevat toisiaan ja kun he lähettävät ristiriitaisia viestejä tai valehtelevat. (Guerrero & Hecht, 2008.)

2.2.4 Puheen mukauttamisen teoria

Gilesin Puheen mukauttamisen teoria (*speech accommodation theory*) auttaa ymmärtämään ihmisten viestintäkäyttäytymistä monenlaisissa vuorovaikutustilanteissa. Teorian keskeisin ajatus on, että onnistuneessa viestinnässä ihmiset mukauttavat puhettaan toistensa viestintään. Näin tehdessään ihminen käyttää sopeutettua (*convergent*) viestintää. Puhetta mukautetaan keskustelukumppanin ikään, puhetyyliin, puheen paralingvistisiin piirteisiin ja äänenvoimakkuuteen sekä tieto- ja taitotasoon sopivaksi. Kun ihminen pyrkii viestinnällään päinvastaiseen tarkoitukseen, käyttää hän erilaisuuteen tähtäävää (*divergent*) viestintää, esimerkiksi pitää kiinni muodollisesta viestinnästä,

vaikka keskustelukumppani puhuu epämuodollisesti. Teorian mukaan ihminen pyrkii mukauttamaan viestintäänsä ympäristöön sopivaksi, esimerkiksi akateemisessa yhteisössä tiedeyhteisön jäsenet omaksuvat yhteisen ymmärryksen sopivasta viestintätäylyistä, johon kuuluu hillitty esiintyminen ja selkeä artikulaatio. (Griffin 2009, 387-398)

2.3 Kunnallisen kulttuurijohtamisen konteksti

Kuntien kulttuuritoimintaa ohjaa eduskunnan säätämä laki kuntien kulttuuritoiminnasta. Lain mukaan kunnan tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa kunnassa. Kunnan tehtävänä on myös järjestää kunnan asukkaille mahdollisuuksia taiteen perusopetukseen sekä harrastusta tukevaan opetukseen taiteen eri aloilla. Kulttuuritoiminnalla tarkoitetaan tässä laissa taiteen harjoittamista ja harrastamista, taidepalvelusten tarjontaa ja käyttöä, kotiseututyötä sekä paikallisen kulttuuriperinteen vaalimista ja edistämistä. (728/1992, 1-5 §). Kulttuuritoimintaa ohjaavat lait ja säädökset löytyvät ajantasaisina suomeksi ja ruotsiksi valtion säädöstietopankki Finlexistä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015).

Kuntien kulttuurijohtajat toimivat kuntaorganisaation normien puitteissa. Kulttuuripalvelujen järjestäminen on kunnan lakisääteinen tehtävä. Kuntaorganisaatiossa ylintä päätösvaltaa kuntaorganisaatiossa käyttää valtuusto, jonka jäsenet ja varajäsenet valitaan vaalivuotta seuraaviksi neljäksi kalenterivuodeksi kunnallisvaaleissa. Valtuusto valitsee kunnanhallituksen johtamaan kunnan taloutta ja hallintoa ja huolehtimaan kunnan toiminnan kehittämisestä sekä tuloksellisuudesta kunnanvaltuuston päätösten mukaisesti. Kunnanhallitus valvoo valtuuston päätösten valmistelua, täytäntöönpanoa ja laillisuutta. Kunnanvaltuusto valitsee kunnanjohtajan, joka johtaa kunnan taloutta ja hallintoa sekä muuta toimintaa kunnanhallituksen alaisena. Kunnanjohtaja toimii kulttuurijohtajan esimiehenä. Kuntien kulttuuritoimintaa on kuntien kulttuurilautakuntien tai muiden kulttuuriasioita hoitavien lautakuntien toiminta ja niiden alaiset kulttuuritoimen yksiköt henkilöstöineen. (Kuntaliitto 2015, 2).

Kulttuurijohtajan vastuualueet vaihtelevat kunnittain. Pienemmissä kunnissa saman henkilön vastuulla saattaa olla kulttuuri-, sivistys-, museo-, nuoriso- ja liikunta- sekä kirjastotoimi tai jokin yhdistelmä näistä. Tyypillisiä työnimikkeitä yhdistelmäviranhaltijoilla ovat kulttuurijohtaja, kulttuuritoimenjohtaja, sivistysjohtaja, sivistys- ja kulttuuritoimenjohtaja, kulttuurisihteeri ja kulttuurikoordinaattori. Kulttuuriala on Suomessa naisvaltainen. Edellä mainituilla nimikkeillä

työskentelevistä kulttuurialan johtajista naisten osuus on 66,7% - 83,3 % . (Kuntatyönantajat 2015).

Kulttuurijohtajalta edellytetään monialaista osaamista ja poikkihallinnollista yhteistyötä muiden hallintokuntien kanssa. Eri kulttuuriyksiköiden johtamisen ohella työn keskeisiä osa-alueita ovat taiteen perusopetuksen järjestäminen (musiikki, tanssi, sanataide, sirkustaide, teatteritaide, arkkitehtuuri, audiovisuaalinen taide, kuvataide ja käsityö lain 633/1998 ja asetuksen 813/1998 mukaan) ja yhteistyö yli kuntarajojen, nuorten hyvinvoinnin turvaaminen ja ongelmien ehkäiseminen järjestämällä nuorille kulttuuritoimintaa, kursseja ja konsertteja sekä toiminta-avustusten jakaminen ammattitaiteilijoille, yhdistyksille, kulttuuritapahtumille ja festivaaleille. Yleiseen kulttuuriin kuuluu myös oma kulttuurituotanto ja taidematkojen järjestäminen muualla sijaitseviin taidelaitoksiin. (Kuntaliitto 2015, 3)

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kuntien kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta. Käsityksiä pyrittiin löytämään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1) Millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajan työhön sisältyy?

Tällä tutkimuskysymyksellä etsitään tietoa siitä, millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajan työhön sisältyy, ja millaista verbaalista, nonverbaalista ja medioitua interpersonaalista viestintää kulttuurijohtajien työhön sisältyy. Kysymys tuottaa tietoa kulttuurijohtajan työhön sisältyvistä viestintätilanteista.

2) Millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajat pitävät haasteellisina?

Tutkimuskysymyksellä etsitään tietoa kulttuurijohtajien kokemuksista haasteellisista viestintätilanteista sekä kulttuurijohtajien käyttämistä viestinnällisistä ratkaisukeinoista.

3) Millaista viestintäosaamista kulttuurijohtaja tarvitsee erilaisissa viestintätilanteissa?

Tutkimuskysymyksellä etsitään kulttuurijohtajien näkemyksiä viestintäosaamistarpeista eri

työtilanteissa, ja siitä miten kulttuurijohtajat valmistautuvat viestintätilanteisiin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kysymys tuottaa tietoa siitä, mitä kulttuurijohtajat pitävät työnsä kannalta tärkeinä viestintätaitoina. Kysymyksellä etsitään vastausta myös siihen, onko kulttuurijohtajien johtamisviestinnässä jotain viestinnällisiä erityispiirteitä verrattuna muiden alojen johtamiseen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkielmassa etsin kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta. Tutkimuksen pohjalla vaikuttavat retoriikka, kuuntelemisen ja nonverbaalisen viestinnän teoriat sekä puheen mukauttamisen teoria. Tutkimus kiinnittyy sekä retoriseen että sosiopsykologiseen traditioon. Tutkimus on kvalitatiivinen ja sen mielenkiinnon kohteena on ilmiön säännönmukaisuuksien etsiminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, Alasuutari 1993).

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma ja -kysymykset ohjaavat tutkimusmenetelmän valintaa. Koska tutkimuksessa etsin nimen omaan yksilöiden käsityksiä asioista, menetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Menetelmä on erityisen perusteltu tilanteessa, jossa haastateltavalla on paras tieto tutkittavaa asiaa koskien. Kun menetelmäksi valitaan teemahaastattelu, ovat tutkimuksen keskiössä tutkittavien näkemykset ja kokemukset (Eskola & Suoranta 1998, 86).

Teemahaastattelu mahdollistaa vähän kartoitetun alueen tutkimisen, syventävien kysymysten tekemisen sekä vastausten selventämisen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200-201). Menetelmällä on useita etuja muihin menetelmiin nähden tutkittaessa uutta asiaa. Teemahaastattelun ja esimerkiksi lomakekyselyn suuri ero on teemahaastattelun tarjoama mahdollisuus lisäkysymysten tekemiseen ja vastausten laajentamiseen ja tätä kautta ymmärryksen syvenemiseen haastattelutilanteessa. Lomakekyselyssä samanlaista vuorovaikutuksellista elementtiä ei ole.

Teemahaastattelu on sopiva menetelmä, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan; esimerkiksi arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan tai perusteluistaan (Hirsjärvi & Hurme 1985, 35).

Teemahaastattelua varten laadin teemahaastattelurungon, joka muotoutui teoreettisen osion kirjoittamisen yhteydessä. Teemahaastattelu sisältää niitä elementtejä, jotka nousivat tutkimuskirjallisuudessa esiin. Tämän lisäksi teemahaastattelurungon rakentamisessa käytin hyväkseni yli 15 vuoden aikana kertynyttä ymmärrystäni kulttuurialan viestinnästä.

Laadin teemahaastattelurungon niin, että pääteemoina ja laajempina yläluokkina toimivat tutkimuskysymykset. Teemahaastattelun alaluokat sisältävät täsmentäviä kysymyksiä, joiden tarkoituksena on löytää syventävää tietoa yläluokkien teemoista. Teemahaastattelurungon kolme yläluokkaa ovat tutkimuskysymykset millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajan työhön sisältyy, millaisia haasteellisia viestintätilanteita työhön sisältyy ja millaisia viestintätaitoja eri viestintätilanteissa tarvitaan. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käydään haastateltaven kanssa läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11).

Hypoteesia ei teemahaastattelussa aseteta. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 40-43). Teemahaastatteluissa etsin kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta. Hypoteesin puuttuminen antaa tutkimukselle paljon liikkumavaraa. Tutkimuksen tehtävänä on tuoda julki kaikki vastauksissa ilmenevät asiat arvottomatta niitä keskenään tai suhteessa aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen tekijän velvollisuus on vertailla tuloksia aiempiin tuloksiin, mutta jokainen laadullinen tutkimus on itsenäinen ja sisältää mahdollisuuden erilaisiin vastauksiin ja painotuksiin eri taustatekijöistä riippuen. Näitä taustatekijöitä ovat esimerkiksi vastaajien koulutus- ja työtausta, kulttuuriset ja kasvatukselliset erot, asenteet ja uskomukset, henkilökohtainen elämäntilanne ja työpaikalla vallitseva kulttuuri.

4.2 Aineistonkeruu

Valmistauduin tutkimuksen toteuttamiseen kertaamalla aiempaa tutkimusta aiheesta ja käymällä läpi tutkimussuunnitelmani. Tein koehaastattelun, jossa ilmeni, että teemahaastattelurunkoni vaatii tiivistämistä ja kysymysten järjestyksen muutosta. Koehaastattelun perusteella muotoilin teemahaastattelurungon lopullisen version (LIITE 1). Saatuaani tutkimusluvan yliopistolta otin sähköpostitse yhteyttä pirkanmaalaisiin kulttuurijohtajiin (LIITE 2). Sähköpostin liitteenä lähetin yliopiston myöntämän tutkimusluvan. Tavoitteeksi asetin 10-12 haastateltavaa. Koska Pirkanmaa on

laaja maantieteellinen alue, pyrin sopimaan haastattelupäivinä kaksi haastattelua samalta suunnalta. Kaksi haastateltavaa perui osallistumisensa syysloman ja työkiireiden vuoksi, joten suunnitelmaani tuli muutoksia.

Tein teemahaastattelut tutkimuksen kohteena olevien pirkanmaalaisen kulttuurijohtajien työpaikoilla lokakuussa 2015. Haastateltavia oli lopulta kymmenen ja haastattelut tapahtuivat kahdeksana päivänä. Valitsin Pirkanmaan aineistonkeruualueeksi, koska Pirkanmaa on Suomi-pienoiskoossa. Näin tutkimuksessa on mukana maantieteellisesti ja väestöpohjaltaan pieniä, keskisuuria ja suuria kuntia. Haastattelukiertueen pituudeksi tuli 1520 km.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009, 225) mukaan yksilöhaastattelut ovat olleet yhteiskuntatieteiden valtavirtametodi. Ryhmähaastattelun poissuljin menetelmänä, koska haastateltavat työskentelevät maantieteellisesti laajalla alueella ja haastateltavien työnkuvat poikkeavat toisistaan. Valitsin yksilöhaastattelun metodiksi myös siksi, että ne mahdollistivat haastateltujen anonymiteetin säilymisen sekä luottamuksellisten ja vaikeiden asioiden käsittelyn.

Äänitin jokaisen haastattelun haastateltavan suostumuksella. Tallennusvälineenä käytin pöydälle haastateltavan ja haastattelijan väliin sijoitettavaa, kahdesta suunnasta äänittävää pientä ZOOM H4nSP nauhuria. Harjoittelin nauhurin käyttöä ennen haastatteluita ja haastattelutilanteet sujuivat teknisesti hyvin. Osa haastatelluista selvästi jännitti nauhuria. Jännitys ilmeni nauhurin puoleen kumartumisena ja yliartikuloimisena. Kerrottuani, että nauhuri äänittää puheen pitkänkin matkan päästä, haastateltavat rentoutuivat. Pyrin tietoisesti välttämään jatkuvaa vilkuilua nauhurin digitaalinäyttöön haastattelun aikana. Tarkastin välillä, että äänitys sujuu ongelmitta. Noudatin haastatteluissa mahdollisuuksien mukaan yhdenmukaisuutta. Seurasin teemahaastattelurungon järjestystä. Osa haastatelluista nosti puheenvuoroissaan esiin jo seuraavan teeman asioita ja näin ollen kaikkien kanssa ei edetty järjestyksessä.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimushaastatteluiden keskimääräinen kesto oli 60 minuuttia. Tallensin ääniraidat tietoneelle litterointia varten. Litteroin nauhoitukset sanatarkasti. Tarvittaessa toistin epäselvien kohtien kuuntelemista useaan kertaan saadakseni selville haastateltavan täsmällisen ilmaisun. Suoritin

litterointia hitaasti ja huolellisesti kuunnellen jokaisen haastattelun kaksi kertaa. Ensimmäisellä kuuntelukerralla litteroin ja toisella kerralla keskityin kuuntelemaan haastatteluissa toistuvasti esiinnousevia teemoja tehden muistiinpanoja analyysiä varten. Keskimäärin käytin yhden haastattelun litterointiin, litteroinnin tarkistamiseen ja huomioiden tekemiseen 3 työpäivää.

Litteroitua aineistoa kertyi 151 sivua (fontti Times New Roman 12, riviväli 1,5). Litteroinnin valmistuttua tein kvalitatiivisen aineiston analyysin. Luin litterointeja yhä uudelleen ja uudelleen löytääkseni aineistosta jokaisen teeman ylä- ja alaluokista keskeisimmät muuttujat Hirsjärven & Hurmeen (1985, 41-43) ohjeen mukaisesti. Analysoin haastatteluja teemoittain tyypitellen, yhtäläisyyksiä ja ristiriitaisuuksia etsien. Luettuani aineistoani moneen kertaan läpi poimin sieltä keskeisinä esiintyviä teemoja tarkemman analyysin kohteeksi. Tällaisia teemoja ja alateemoja olivat muun muassa:

Työhön sisältyvät viestintätilanteet

- esiintymistilanteet
- sidosryhmäviestintä

Haasteelliset viestintätilanteet

- kuntaorganisaatiossa
- sidosryhmien kanssa

Viestintäosaamisen tarve työssä

- kirjallinen viestintäosaaminen
- kuunteleminen

Itsenäiset teemat

- kulttuurijohtajan työn missio
- kulttuurijohtamisen ja -viestinnän erityispiirteet

Yhtenä keinona tulosten rakentamisessa olen käyttänyt hyväkseni yksinkertaista asioiden laskemisen tekniikkaa ("tukkimiehen kirjanpito"). Tämän laskemisen tarkoituksena ei ole minkään tilastollisten jakaumien esittäminen aineistosta. Se on kuitenkin perusteltua pienissäkin aineistoissa, sillä se vähentää "musta tuntuu"-tulkintojen tekemisen vaaraa ja antaa tutkijalle varmemmat perustelut sanoa jotakin esimerkiksi esiin nousevien asioiden suhteista. Laskeminen voi myös auttaa tutkijaa huomaamaan joitakin asioita, jotka muutoin voisivat jäädä piiloon. Yksinkertainen laskeminen siis lisää tulosten luotettavuutta. (Heiskala 1990, 247)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa monivaiheinen työskentely on tyypillistä. Monivaiheisen työskentelyn avulla tutkija perehtyy aineistoon riittävän huolellisesti ja useista eri näkökulmista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136)

4.4 Tutkimuseettisiä kysymyksiä

Kulttuurialan työn kysymykset ovat minulle tuttuja, tunnen myös toiminnan moninaisuuden. Siihen, että olen osa tutkimuskohdettani, liittyy tietysti rajoittaviakin tekijöitä. Subjektiviisuudesta on mahdotonta täysin irtaantua. Etäisyyden saaminen käytännöstä nouseviin ajatustottumuksin on vaatinut ponnistelua. Nämä seikat on ollut tärkeä pitää koko ajan mielessä ja kiinnittää huomiota siihen, että en haastattelutilanteissa, aineistoa analysoidessani ja tutkimusraporttia kirjoittaessani esitä omia näkemyksiäni.

Koska tarkoituksena oli haastatella julkisyhteisön jäsentä, tarvittiin tutkimuskentälle pääsyä ja haastateltavien rekrytointia varten tutkimuslupa. Haastateltavat saivat esimiehiltään luvan tutkimukseen osallistumiseen ennen haastatteluiden sopimista. Haastateltavat ilmoittivat luvan saamisesta tutkimuksen tekijälle sähköpostitse, jotta lupamenettelyn asianmukainen noudattaminen on tarvittaessa jälkikäteen todennettavissa.

Informoitiin haastateltavia teemahaastattelun alkaessa tutkimuksen tarkoituksesta ja kerroin haastattelun luottamuksellisuudesta. Kerroin käsitteleväni ja säilyttäväni saamiani tietoja luottamuksellisina ja varjelevani haastateltavien anonymiteettiä. Annoin haastateltanille mahdollisuuden ottaa minuun yhteyttä jälkikäteen ja tarkentaa sanottavaansa tai perua osallistumisensa, mikäli hän tulee toisiin ajatuksiin ennen tutkielman julkaisemista. Anonymiteetin turvaamiseksi muutin tunnistamisen mahdollistavat tiedot. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 17-18).

Anonymiteetin varmistamiseksi tutkimukseen osallistuvia kuntia ja haastateltujen sukupuolta ei kerrota tuloksissa. Tuloksissa osallistujien ikä ja kulttuurialan työkokemus on ilmaistu niin, ettei yksittäisiä haastateltuja voida tunnistaa. Tulosluvun empirialeikkeissä anonymiteetin varmistamiseksi yhden vastaajan murreilmaisuus on häivytetty persoonapronominien käytössä: mie → minä. Tuloksiin on valittu lyhyitä empirialeikkeitä mahdollisimman edustavasti. Valitut empirialeikkeet eivät sisällä tunnistamisen mahdollistavia aineksia. Haastatelluille on luvattu, että teemahaastattelunauhoitukset ja niistä tehdyt litteroinnit hävitetään tutkielman julkaisemisen jälkeen.

5 TULOKSET

Kulttuurijohtajat vastasivat laaja-alaisesti teemahaastattelun kysymyksiin. Aineistosta tuli vivahteikas, rikas ja monitasoinen, muun muassa siksi, että kulttuurijohtajat nostivat esiin myös asioita, joita en ollut painottanut haastattelurungossa. Vaikutti siltä, että kulttuurijohtajat olivat tyytyväisiä saadessaan kertoa työstään. He kokivat tilanteen niin luottamuksellisena, että rohkenivat puhua työnsä vaikeuksista, työn merkityksellisyydestä ja työhön liittyvistä unelmistaan.

Aloitan kertomalla haastattelemieni kulttuurijohtajien taustatiedot. Sen jälkeen kuvaan kulttuurijohtamisen erityispiirteitä ja toimintaympäristöä. Tämän jälkeen keskityn kulttuurijohtajien käsityksiin heidän työhönsä sisältyvistä viestintätilanteista ja työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta. Vaikeita viestintätilanteita koskevan tutkimuskysymyksen tulokset tulevat esiin viestintätilanteiden ja viestintäosaamisen yhteydessä. Tulosluvun lopussa esittelen kulttuurijohtajien ajatuksia omista viestinnällisistä vahvuuksistaan ja asioista, jotka tekevät heidän työstään merkityksellistä ja tuottavat iloa.

5.1 Haastateltujen taustatiedot

Haastattelin kymmentä pirkanmaalaista kulttuurijohtajaa, joista kukin vastaa oman kuntansa tai kaupunkinsa kulttuuriasioista. Haastateltujen ammattinimikkeitä ovat kulttuurijohtaja, kulttuuritoimenjohtaja, kulttuurikoordinaattori tai kulttuurisihteeri.

Haastateltujen työnkuvat ja vastualueet poikkeavat toisistaan. Vastajat voidaan toimenkuvan perusteella jakaa kolmeen ryhmään ammattinimikkeen, vastualueiden laajuuden, alaisten määrän sekä lautakuntatyöskentelyn perusteella.

Ryhmä 1.

Neljä haastateltua hoitaa virastopäällikkötasoisien johtajan tehtäviä. Tehtävänimikkeet tässä ryhmässä ovat kulttuurijohtaja ja kulttuuritoimenjohtaja. Tässä ryhmässä vuosibudjetit ja vastualueet ovat suurimmat. Haastatellut eivät itse osallistu tapahtumien käytännön toimintaan tai järjestelytehtäviin, vaan hoitavat hallinnon tehtäviä. Tämän ryhmän henkilöistä kolme toimii esittelijänä lautakunnassa tai sen alaisessa johtokunnassa sekä useiden kymmenien tai satojen

ihmisten esimiehinä. Henkilöiden vastuulla on yhdestä kolmeen kymmeneen kiinteistöä. Vastuualueisiin kuuluu kulttuuritoimen lisäksi myös vähintään yksi lisävastuualue. Laajimmillaan vastuualueisiin sisältyy useita vastuualueita, kuten nuorisotoimi, liikunta-, kirjasto- ja museotoimi, teatteri, kaupunginorkesteri, musiikki- ja kansalaisopisto sekä taidekeskukset.

Ryhmä 2.

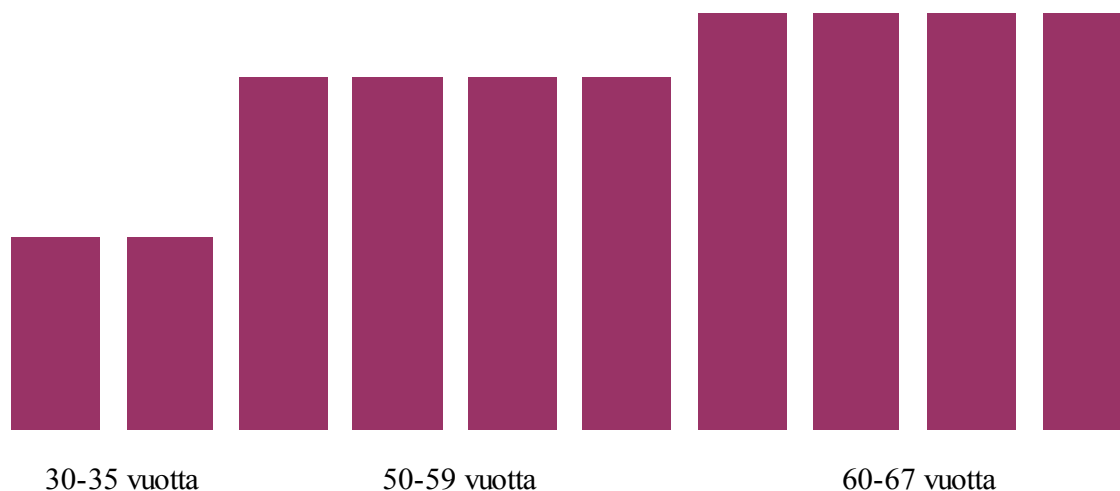
Kolme haastateltua hoitaa kunnan kulttuuritoimen johtamisen lisäksi kansalaisopiston rehtorin tehtäviä. Tehtävänimikkeet tässä ryhmässä ovat kansalaisopiston rehtori ja kulttuurijohtaja, kansalaisopiston rehtori ja kulttuurisihteeri sekä kansalaisopiston toimistos sihteeri ja kulttuurisihteeri. Tässä ryhmässä kulttuuritoimen vakituisia alaisia ei toimistohenkilökunnan lisäksi ole, vaan haastatellut toimivat kansalaisopiston opettajien esimiehinä ja kunnan kulttuuripalvelut hoidetaan pääasiassa ostopalveluina tai yhteistyössä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Yksi tämän ryhmän vastaajista suunnittelee ja toteuttaa kunnan kulttuurituotannon hallinnollisen työn lisäksi. Ryhmän kaksi vastaajaa toimivat esimiehinä myös kulttuuritoimeen työllistetyille henkilöille, kesätyöntekijöille ja työssäoppijoille. Haastatellut valmistelevat lautakuntaesitykset ja pääsääntöisesti heidän esimiehensä (esimerkiksi sivistysjohtaja) toimii esittelijänä. Vastuualueisiin kuuluu kulttuurin ja kansalaisopiston lisäksi yhdestä kolmeen vastuualueita. Nämä lisävastuualueet ovat museo, teatteri ja taiteen perusopetus.

Ryhmä 3.

Kolme haastateltua toimii kulttuurikoordinaattoreina ja kulttuurituottajina vastaten yksin koko kunnan kulttuurityön suunnittelusta ja toteutuksesta. Tehtävänimikkeet ovat kulttuurikoordinaattori ja kulttuurituottaja. Kahdella on korkeintaan viisi alaista sisältäen koko- ja osa-aikaisia ympärivuotisia työntekijöitä, kesätyöntekijöitä ja työssäoppijoita. Yhdellä ei ole alaisia. Ryhmän kolme edustajaa valmistelevat lautakuntaesitykset ja heidän esimiehensä toimii esittelijänä lautakunnassa. Kaikki kolme haastateltua ovat esitelleet lautakunnassa oman vastuualueensa asioita. Kaksi vastaajaa hoitaa kulttuuritoimen lisäksi yhtä tai useampaa lisävastuualueita. Ryhmän kolme lisävastuualueita ovat galleria- ja nuorisotoiminta sekä museotoiminta.

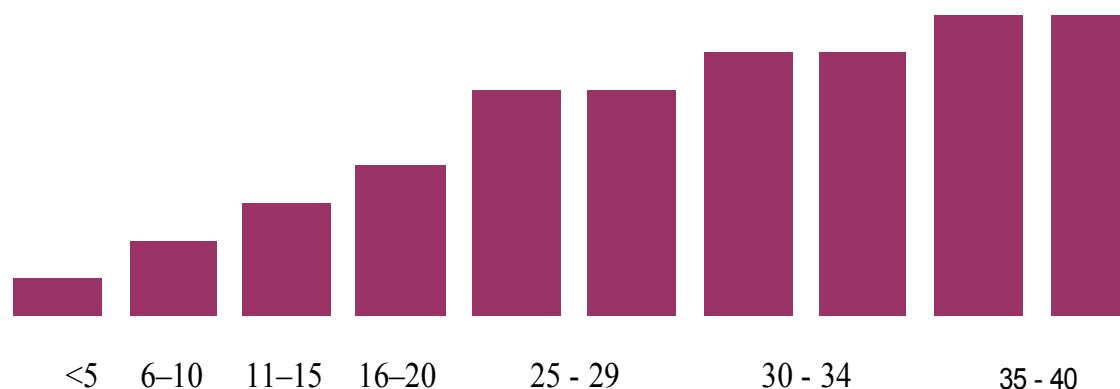
Haastateltujen laskennallinen keski-ikä haastatteluhetkellä on 53,9 vuotta. Ikäjaukauman painottuminen yli 50 -vuotiaisiin selittyy kulttuurijohtajan työhön edellyttävällä pitkällä kulttuurialan työkokemuksella ennen nimitystä kulttuurijohtajaksi.

TAULUKKO 1. Haastateltujen ikä haastatteluhetkellä



Haastatellut ovat työskennelleet kulttuurialalla 4-39 vuotta. Yhteenlaskettuja työvuosia alalla heillä on yli 225 vuotta. Useimmat vastaajat ovat aloittaneet työuransa kunnan kulttuurisihteerinä ja edenneet työkokemuksen ja lisäkoulutuksen avulla kulttuurin toimialajohtajiksi.

TAULUKKO 2. Haastateltujen työvuodet kulttuurialalla



Kaikilla vastaajilla on ylempi korkeakoulututkinto. Yhdellä on tutkijan koulutus ja yhdellä kolme ylempää korkeakoulututkintoa. Kaikki kulttuurijohtajat kertovat saaneensa viestintäkoulutusta ammattiopinnoissaan tai johtamiseen liittyvässä täydennyskoulutuksessa. Viestintäkoulutus on painottunut kirjalliseen ilmaisuun, markkinointiviestintään ja johtamisviestintään. Kaksi kulttuurijohtajaa on saanut esiintymiskoulutusta liittyen opettajaopintoihinsa ja neljä liittyen

johtamisopintoihin. Kolme kertoo saaneensa ilmaisutaidon koulutusta harrastustensa kautta. Kaikki haastatellut ovat saaneet työurallaan lisäkoulutusta sähköisen viestinnän alueella.

5.2 Kulttuurijohtamisen erityispiirteitä

Kulttuurityössä suurin osa on sellasta, että ollaan innostuneena ja touhukkaana yhdessä tekemässä et suurin osahan on semmosta, että ollaan positiivisten asioitten äärellä. H6

Kulttuurijohtajat painottavat, että työssä onnistuminen edellyttää hyvää yleisivistystä, laaja-alaista koti- ja ulkomaisen kulttuuri- ja taidealan sekä yhteiskuntaelämän tuntemusta, ja analyttistä ja loogista ajattelua, kielitaitoa sekä hallinnollista ja lainopillista substanssiosaamista.

Kulttuurijohtajien käsityksissä siitä, poikkeako heidän johtamistyönsä muiden alojen johtamisesta oli mielenkiintoista vaihtelua. Kuusi kulttuurijohtajaa sanoo kulttuurijohtamisen eroavan muiden toimialojen johtamisesta useilla eri tavoilla. Heidän mukaansa kulttuurijohtamisen erityispiirteitä ovat työn tekeminen myös virastoajan ulkopuolella, kulttuuri- ja taidealan toimijoiden vahva sitoutuminen työhön ja rakkaus kulttuuriin. Erityistä on myös johdettavien yksiköiden taiteilijoiden ja työntekijöiden keskittyminen taloudellisen ja hallinnollisen ajattelun sijaan työn sisältöön ja sen laatuun.

Pitää olla lähetystehtävä, että me ollaan hoitamassa kulttuuriasioita täällä, eikä mitään muuta. Me ollaan kulttuuri- ja taidetehtävissä. Mä haluan pitää kulttuurielämän ja taide-elämän puolta täällä kunnan sisällä. H5

Neljää kulttuurijohtajaa on sitä mieltä, että kulttuurijohtaminen ei poikkea juurikaan muiden toimialojen johtamisesta. Johtamistaitoja kuvaillaan universaaleiksi. Nämä sanovat, että kulttuurijohtajalta vaaditaan erityisesti oman viestinnän mukauttamisen taitoa erilaisten sidosryhmien kohtaamisessa, abstraktia ajattelua, laaja-alaisuutta ja avarakatseisuutta. Taitojen nähdään sisältyvän yleisiin johtajalta vaadittaviin johtamistaitoihin.

Ei niissä ole mitään eroja, jätät vaan sen kulttuuri -sanat pois. Kyllä meidän täytyy pärjätä sen teknisen puolen kanssa, se on meille äärettömän tärkeä se tekninen puoli. En mä voi mennä sinne hörhöileen et hei, mä oon kulttuurijohtaja, koittakaa ymmärtää, mä puhun näin tai teen näin. Mä toimin ihan samalla tavalla kuin ne. Mä oon ihan samalla viivalla kuin ne. H4

Yksi vastaaja sanoo, että ainoa ero muihin toimialajohtajiin on kulttuurijohtajan alempi palkkataso ja jatkuva työn merkityksen perustelemisen vaatimus kuntaorganisaatiossa. Toinen kertoo, että pitää

pystyä ajattelemaan ”pikkuisen oman laatikon ulkopuolelta”, mutta hänen mielestään se pätee kyllä kaikkeen johtamiseen eli hän ei siitä syystä halua tehdä eroa kulttuurijohtamisen ja muun johtamisen välille.

Osa kulttuurijohtajista olettaa tekevänsä töitä, joita muut kulttuurijohtajat eivät tee. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi tilaisuuksien juontaminen ja esitteiden taittaminen. Tulokset kuitenkin todistavat oletuksen vääräksi. Kyseiset työt ovat osa monen toimenkuvaa.

5.3 Viestintätilanteet kulttuurijohtajien työssä

Kulttuurijohtajan työ koostuu erilaisista viestintä- ja vuorovaikutustilanteista ja on viestinnällisesti itsenäistä. He tekevät itse työssään suurimman osan sisällöllisistä ja viestinnällisistä ratkaisuista. Haastatellut kuvailivat työssä tarvittavaa viestintäosaamista ja sen muutosta.

Kyllä se digitalisaatio ja sähköinen viestintä, että kun miettii aikanaan, että faksi oli aivan hämmästyttävä asia ja nykyisin fakseja ei taida olla kuin jossan Utzbekistanissa tai siellä päin, että eihän sitä ois voinut uskoa, että digitalisaatio on näin nopeaa. H1

Seitsemän kymmenestä kulttuurijohtajasta on aloittanut työuransa ennen sähköisen viestinnän aikakautta. He kuvaavat viestinnän muutosta hyvin samankaltaisesti. Suurin muutos on se, että kasvokkainviestintä on vähentynyt kaikessa muussa paitsi johtamis- ja työyhteisöviestinnässä. Näin on käynyt sekä kuntaorganisaation sisällä että sidosryhmien kanssa. Fyysiset asiakaskontaktit ovat vähentyneet ja mediayhteydet ovat heikentyneet. Pääosassa ovat uudet välineet, jotka vaativat jatkuvaa oman tietoteknisen osaamisen päivitystä. Viestintä on nopeutunut ja sähköpostia tulvii. Kaikki kulttuurijohtajat kertovat sosiaalisen median ja sähköpostiviestinnän vähentäneen puhelimesta puhumista huomattavasti. Puhelinliikenteen vähenemisellä on se positiivinen seuraus, että puhelin ei juurikaan soi illalla toisin kuin vielä viisi vuotta sitten.

Kulttuurijohtajan työ on paljon aiempaa nopeatempoisempaa. Ennen lähetettiin kirje ja siihen tuli aikanaan vastaus. Joskus joku toki soitti. Viestintä oli hidastempoisempaa, eikä kulttuurijohtajien odotettu olevan koko ajan tavoitettavissa ja reagoivan välittömästi.

Kulttuuritoimisto oli aikanaan sellainen paikka, mihin semmoiset tietyt boheemit tyypit, taiteilijat, eri tyypit, ne tuli istumaan ja puhumaan asioistaan... tällaisia tyyppisiä on nykyisin tosi vähän enää, mut se oli ihan normaalia ja että aika kulu paljon silloin asiakkaitten kanssa seurusteluun. H2

Nykyisin kulttuuritoimistoissa käy selvästi aiempaa harvemmin asiakkaita. Joissakin paikoissa käynneistä sovitaan aina etukäteen. Kävijät ovat yleensä ikäihmisiä ja maahanmuuttajia. Myös kolmannen sektorin toimijat käyvät esimerkiksi neuvottelemassa toiminta-avustuksiin tai tapahtumajärjestämiseen liittyvistä asioista.

Seuraavassa kerron kulttuurijohtajien käsityksiä työhön sisältyvistä viestinnän eri osa-alueista ja niihin sisältyvistä haasteellisista viestintätilanteista.

5.3.1 Johtamis- ja työyhteisöviestintätilanteet

Kulttuurijohtajien työyhteisöjen henkilöstön määrä vaihtelee. Myös työyhteisöjen henkilöstön koostumus vaihtelee. Osalla lähityöyhteisössä työskentelee muitakin kulttuurialan työntekijöitä. Jotkut ovat kunnan ja työyhteisön ainoita kulttuurialan työntekijöitä. Tällöin työyhteisö koostuu eri toimialojen työntekijöistä (esimerkiksi sivistystoimi, tekninen toimi, sosiaalitoimi).

Yhtä lukuunottamatta kaikilla on oma työhuone. Työyhteisöissä vaikutti vallitsevan kirjoittamaton sääntö, jonka mukaan avonainen ovi on merkki siitä, että toisen työhuoneeseen voi kävellä sisään puhumaan ennalta sopimatta. Suljettu työhuoneen ovi on merkki siitä, ettei halua tulla häirityksi.

Tässä on tietysti helppoa, että voi pitää käytäväpalaveria ja kahvihuonepalaveria. Ja meillä on täällä sellainen tapa, että kun ovi on auki, se tarkoittaa sitä, että voi tulla sisään. Jos ovi on kiinni, se tarkoittaa sitä, että siinä huoneessa työskentelevällä ihmisellä on sitten jotain keskittymistä vaativaa työtä. H1

Kaikki haastatellut käyttävät lähityöyhteisössään mieluiten kasvokkainviestintää. Kasvokkainviestinnän hyviksi puoliksi mainitaan välittömän palautteen antamisen ja saamisen mahdollisuus. Kulttuurijohtajat sanovat kasvokkainviestinnän myös vähentävän väärinymmärrysten mahdollisuutta. Näin voimakas kasvokkainviestinnän painottaminen on erityistä nykyajassa, jossa sähköisellä viestimisellä on vahva ylivalta. Painotusta selittää työn prosessinomaisen vuorovaikutuksen tarve. Kulttuurijohtajat kertovat kasvokkain tapahtuvan viestinnän olevan erityisen tärkeää suunniteltaessa tulevia tapahtumia tai laajempia kokonaisuuksia. Kolme kulttuurijohtajaa kertoo työskentelevänsä ainoana kulttuurialan työntekijänä kunnassa. Tämä vähentää kasvokkainviestintätilanteita lähityöyhteisössä, joka koostuu eri toimialojen edustajista.

Työyhteisössä esiintyy erilaisia käytäntöjä epävirallisissa kasvokkainviestintätilanteissa. Epävirallisina keskusteluina pidetään käytävä- ja kahvihuonekeskusteluja sekä työpisteen

ulkopuolella tapahtuvia keskusteluja kuntaorganisaation työntekijöiden kanssa. Koska työ on yksinäistä, haastatellut arvostavat sitä, että voivat vaivattomasti puhua työyhteisön ihmisten kanssa. Toistuvasti nousi esiin mahdollisuus käydä naapurihuoneessa kysymässä neuvoa ja huutaa avoimesta ovesta avunpyyntö työyhteisön jäsenelle. Lähityöyhteisössä koetaan helpommaksi kävellä kysymään jotain käytännön asiaa kuin soittaa tai lähettää asiaa koskevaa sähköpostia. Epäviralliset keskustelut työpaikalla koetaan tärkeiksi. Sähköpostia käytetään asiakirjojen siirtoon, mutta kaikki tärkeimmät asiat puhutaan mieluiten kasvokkain. Kulttuurijohtajat kuvailevat työyhteisöviestintää avoimeksi, epäviralliseksi ja luontevaksi.

Viiden kulttuurijohtajan tavalliseen työpäivään yksi tai useampi epävirallisen keskustelun mahdollistava kahvihetki. Tällöin keskusteluissa vaihdetaan kokemuksia ja suunnitellaan työtä. Kahvien juomista yhdessä pidetään synonyyminä epäviralliselle työyhteisöpalaverille. Silloin puhutaan spontaanisti työstä, ideoidaan, vitsaillaan ja unelmoidaan: jos meillä ois rahaa, niin...Ajatuksia ja ideoita peilataan. Ilmapiiri on usein motivoiva, kevyt ja iloinen. Epävirallisissa tilanteissa jokainen saa olla oma itsensä.

Oon tottunut siihen, et ratkaisen tän asian näin tai näin, meni syteen tai saveen, et ei oo mitään backuppia tai oikeestaan sellasta kahvihuonekeskustelua mieluummin kaipais, että vois peilata niitä ideoita, kun niitä ei voi avata tonne kolmannen sektorin suuntaan. H10

Kolme vastaajaa kertoo kokevansa yksinäisyyttä työssään, koska epävirallisia kahvihetkiä ei ole. Hekin voivat puhua eri toimialojen edustajista koostuvan lähityöyhteisön työntekijöiden kanssa, mutta sisällöllistä keskustelutukea saman alan ihmisten kanssa ei ole mahdollista käydä, eikä saada tukea.

Yksin työskentelevät joutuvat pohtimaan yksin työnsä sisältöjä ja tekemään itse ratkaisunsa, koska heillä ei ole työyhteisössä ketään, jonka kanssa he voisivat keskustella ideatasolla olevista asioista. He ovatkin työyhteisön jäsenten sijaan paljon tekemisissä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Virkamies ei kuitenkaan voi avata työnsä suunnitteluvaiheessa olevia asioita ulkopuolisille toimijoille.

Kehityskeskustelut

Yhdeksällä kulttuurijohtajalla on alaisia. He kertovat käyvänsä sekä virallisia kehityskeskusteluja että epämuodollisia työhön liittyviä keskusteluja alaistensa kanssa. Yksi haastatelluista kertoo, että kulttuuripalveluissa on havaittu hyväksi yksikkökohtainen avoin ryhmäkehityskeskustelu. Tämä on

koettu paremmaksi kuin esimiehen ja alaisen välinen kahdenkeskinen kehityskeskustelu. Muut käyvät kahdenkeskiset joko tulokortti- tai muuten viralliset kehityskeskustelut alaistensa kanssa.

Sen lisäksi käydään myöskin ihan ad hoc -kehityskeskusteluita, et saattaa tulla sellanen ongelmanratkaisutilanne, et esimies tarvii siinä melkein niin kun tässä ja nyt lyhyen sparrauskeskustelun, että miten tässä mennään eteenpäin. H1

Yksi haastatelluista kertoo, että organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi haastateltavan esimies käy kehityskeskustelut myös haastateltavan alaisen kanssa. Tässä tapauksessa haastateltu kertoo puhuvansa työn kysymyksistä alaisensa kanssa lähes päivittäin epävirallisesti. Useimmilla kulttuurijohtajista on kahdenlaisia kehityskeskusteluita. Esimiehinä he käyvät keskustelut alaistensa kanssa.

Koska kulttuurijohtajat ovat itse kuntaorganisaatiossa jonkun alaisia, he käyvät vuosittain kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa. Kaikki haastatellut käyvät vuosittain kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Esimiehen kanssa he käyvät keskusteluita tarvittaessa myös epävirallisesti. Varsinaisten kehityskeskustelujen käytännöt vaihtelevat kunnasta riippuen epämuodollisesta muodolliseen. Kolmessa kohdekunnassa käytössä on tulokorttikeskustelu, joka on henkilöstöhallinnon strukturoitu kehityskeskustelutyöväline. Kehityskeskusteluihin vaikuttavat kohdekunnissa jo toteutetut tai parhaillaan käynnissä olevat organisaatiomuutokset, jotka ovat tuoneet mukanaan henkilöstövaihdoksia. Useimmat haastatellut sanovat, että organisaatiomuutos on vaikuttanut vähentävästi kehityskeskusteluissa esimieheltä saatavaan tukeen. Esimies ei tiedä haastateltavan työn sisällöstä riittävästi ja siksi ei ymmärrä sitä. Useimmat haastateltavat kertovat, että esimiehellä ei ole aikaa kuunnella eikä keskustella. Muutama vastaaja kuvailee kehityskeskustelua ja yhteydenpitoa esimiehen kanssa kiireiseksi. Haastatteluissa kulttuurijohtajien esimiehen rooli ei kaiken kaikkiaan nouse vahvasti esiin, sen sijaan kulttuurijohtajien työkuvan itsenäisyys painottuu useaan kertaan. Useimmat vastaajat kertovat toimivansa työssään itsenäisesti lähes kokonaan ilman esimiesohjausta. Vastaajat vaikuttavat ajattelevan, että esimies ei ole kiinnostunut kulttuurijohtajan työn sisällöstä tai ymmärrä sitä. Toisaalta useat kulttuurijohtajat ovat olleet työssä niin kauan, että varsinkin uudet ja nuoremmat esimiehet ajattelevat heidän pärjäävän ilman esimiesohjausta.

Esimes on sen verran kiireinen ja se on uus esimies, ollu vasta toista vuotta, niin kyllä yritin sille jutella enemmänkin, mutta ei se oo mitenkään, sen kalentereihin ei mahdu, ei se mua haittaa, mä toimin itte vaan sitten. H4

Yksi haastatelluista kertoo esimiehensä kanssa käytävien kehityskeskustelujen olevan sisällöllisesti turhia, koska niissä ei määritellä työn tavoitteita tai toimintatapoja, joilla tavoitteisiin päästäisiin. Hän kokee kehityskeskustelut nimellisiksi tapahtumiksi, joiden ainoa tarkoitus on saada toteutuneesta kehityskeskustelusta merkintä henkilöstöhallintaohjelmaan.

Palautetilanteet - kiitosta ja kritiikkiä

Kulttuurijohtajien työ on liikkuvaa. Palaute- ja vuorovaikutustilanteita yhteistyökumppaneiden, sidosryhmien, kunnan luottamushenkilöiden ja työntekijöiden sekä kuntalaisten kanssa syntyy lähes aina työpisteen ulkopuolella liikkuttaessa. Palautekanaviksi mainitaan kasvokkain saatava palaute, paikallislehden yleisönosastopalsta, sosiaalinen media, puhelin ja sähköposti.

Kulttuurijohtajat keskittyvät palautteesta puhuessaan saamaansa palautteeseen. Pääosa saa työstään melko vähän palautetta ja se on useimmiten negatiivista. Monet eivät saa työstään palautetta keneltäkään kuntaorganisaatiosta. Ja jos saavat, sekin on useimmiten negatiivista. Palautetta he saavat kuntalaisilta, yhteistyökumppaneilta ja luottamushenkilöiltä. Neljä vastaajaa kertoi, että esimieheltä palautetta täytyy pyytää erikseen. Eräs sanoo, ettei saa esimieheltään koskaan palautetta.

Kaikki vastaajat kertovat saaneensa kritiikkiä tai negatiivista palautetta kuntalaisilta. Haastateltujen työtä on arvosteltu, on ollut erilaisia väärinkäsityksiä, mielipide-eroja ja rahaan liittyviä riitoja. Positiivista palautetta useimmat kertovat saavansa vain yhteistyökumppaneina toimivilta sidosryhmien edustajilta. Eräs vastaaja ajattelee, että tapahtuma on mennyt hirveän hyvin, jos kukaan ei sano mitään. Ja vielä silloinkin, kun tulee seitsemän negatiivista ja kolme positiivista palautetta, niin tapahtuma on mennyt ihan älyttömän hyvin. Joku suhteuttaa saamaansa palautetta tapahtuman järjestysmiesten avulla: ”Ne tietää ihan kaiken, tuntee ihan kaiken. Ihmiset juttelee niiden kanssa, et niillon semmonen taju, et ne on ollu niin monessa mukana, et ne tajuaa, jos jossain on pieni ryssintä tai jotain erikoista niin ne osaa suhteuttaa sitä. Ja ne laskee pääluvut. H4”

Tässä luvussa olen käsitellyt kulttuurijohtajan työhön sisältyviä viestintätilanteita. Seuraavassa luvussa keskityn heidän viestintäosaamiseensa. Koska mediayhteistyön, markkinointiviestinnän ja sosiaalisen median kohdalla tilanteen ja taitojen erottelu ei ole perusteltua, olen päättänyt esitteleään näitä asioita viestintäosaamisen yhteydessä.

5.3.2 Viestintätilanteet kuntaorganisaatiossa

Kulttuurijohtajien työhön sisältyy paljon eri tyyppisiä palavereja ja neuvotteluita kuntaorganisaation sisällä. Viisi vastaajaa osallistuu kunnan sisällä yhden tai useamman johtoryhmän työskentelyyn. Kaikki osallistuvat kuntaorganisaation eri tyyppisiin viikko-, suunnittelu- tai kehityspalavereihin. Vastaajien rooli vaihtelee riippuen kokouksen luonteesta: kulttuurijohtaja on joko valmistelija, esittelijä, asiantuntija, puheenjohtaja tai sihteeri.

Jännittävimpiä tilanteita on ollut tiukat paikat lautakuntien kokouksissa, jossa yhtäkkiä tivataan jotakin asiaa, ja sitten pitäisi saada se jostain takaraivosta tuotua ja muistettua, yhtäkkiä kysytään jotakin budjettiasiaa tai muuten jollain tavoin kyseenalaistetaan omaa tekemistä, niin kyllä ne on ollut tiukempia paikkoja. H6

Kuntaorganisaatiossa kulttuuritoiminnasta vastaa lautakunta. Vastuulautakunnan nimi vaihtelee kunnittain: sivistys- ja elämänlaatupalveluiden lautakunta, kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta, sivistystoimen lautakunta, vapaa-aikalautakunta ja sivistyslautakunta. Näissä lautakunnissa maallikkojäsenet päättävät kulttuuritoimen kantarahoituksesta. Kulttuurijohtajan tehtävä on aina valmistella ja joissain kunnissa myös esitellä valmistellut asiat lautakunnan kokouksissa. Myös ne kulttuurijohtajat, jotka eivät virallisesti toimi esittelijöinä, ovat käyneet lautakunnassa esittelemässä oman vastuualueensa asioita. Pitkän työuran tehneistä vastaajista kolme on aiemmin toiminut esittelijänä lautakunnassa, mutta organisaatiomuutosten myötä esittelijän vastuu on muuttunut valmisteluvastuudeksi.

Kahdeksan kymmenestä haastatellusta kertoo joutuneensa työuransa aikana toistuvasti puolustamaan työtään kuntaorganisaation sisällä. Haastatteluhetkellä kolme kulttuurijohtajaa kertoo kokevansa epävarmuutta työpaikkansa säilymisestä.

Koko ajan on sellanen olo, että omaa olemassaoloaan saa perustella. Ja siihen ei vaikuta mikään, vaikka olisi vuoden ajalta minkälainen näyttö, että yks ihminen on tuottanut tämmösen tapahtumakirjon plus sitten tän hallinnollisen työn, joka ei näy missään. H6

Eräs vastaaja kuvailee tilanteita, joissa kunnanjohto yllättäen ilmoittaa lisätöistä. Hänelle sanotaan esimerkiksi, että on yhtäkkiä omien töiden ohessa järjestettävä ystävyyskunnasta tuleville vieraille ohjelmaa. Kaiken kaikkiaan useimmat kulttuurijohtajat pitävät kuntaorganisaation sisäisiä viestintätilanteita työnsä henkisesti varsin raskaina.

5.3.3 Esiintymistilanteet

Kaikkien haastateltujen työnkuvaan sisältyy esiintymisiä kuntaorganisaation sisällä ja ulkopuolella. Kaikki ovat avanneet tilaisuuksia, pitäneet puheita ja toimineet esittelijänä lautakunnassa. Kuusi vastaajaa on juontanut tapahtumia.

Tähän työhön sisältyy erittäin paljon julkisia esiintymistilanteita. Näyttelyiden, tapahtumien avaamisia, osallistumista muihin avajaisiin, tilaisuuksiin, seurustelua kunnan ylimmän johdon, luottamushenkilöiden, kuntalaisten, taiteilijoiden, kulttuurihenkilöiden parissa. H1

Kolme kulttuurijohtajaa kertoo esiintyvänsä mielellään ja esiintymisen olevan yksi työn kantavista voimista. He kaikki ovat esiintyneet lapsesta saakka ja heillä on pitkä laulu- ja teatteriharrastustausta. Toiset kolme kertoo välttelevänsä esiintymistilanteita. Kahdella yhtenä syynä on esiintymisjännitys ja yhdellä ei ole mielenkiintoa esiintymistä kohtaan. Kaikilla kolmella on kuitenkin säännöllisesti työhön kuuluvia esiintymistilanteita, jotka he hoitavat asianmukaisesti.

Osalla vastaajista esiintymistilanteet ovat pääosin virallisia asiantuntijaesiintymisiä, osalla ne painottuvat kuntaorganisaation sisälle ja jotkut esiintyvät eniten tapahtumien yhteydessä toimien juontajina tai tilaisuuksien vetäjinä.

Haastatellut kertoivat esiintymistilanteiden olevan usein ennalta tiedossa olevia, mutta usein myös spontaaneja. Esiintymisen koetaan olevan sisäänrakentuneena työnkuvaan. Esiintymistilanteet ovat osa kulttuurijohtajan työn arkea.

5.3.4 Sidosryhmäyhteistyö

Kuntien kulttuuritoiminta on riippuvaista sidosryhmätoiminnasta. Päivittäistä yhteistyötä tehdään sekä kuntaorganisaation sisällä eri toimialojen välillä että kunnassa toimivien yritysten, median, kolmannen sektorin toimijoiden ja yksittäisten henkilöiden kanssa. Kulttuuritoimella on myös valtakunnallista ja kansainvälistä sidosryhmäyhteistyötä. Tärkeimmiksi kunnan sisäiseksi yhteistyötahoiksi nimettiin tekninen toimi sekä vapaa-aika- ja sivistyspalveluiden muut toimijat. Kulttuuripalveluita tuotetaan kuntien sisällä muun muassa päiväkodeille ja kouluille. Haastatellut kuvaavat työtään liikkuvaksi, työtä tehdään lähes päivittäin myös työpisteen ulkopuolella. Koska työn luonne on liikkuva ja riippuvainen sidosryhmätoiminnasta, myös työajat vaihtelevat

sidosryhmien tarpeiden mukaan; esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoiden kanssa palaverit tapahtuvat usein iltaisin.

Tapahtumatuotanto, sitä tuotetaan hyvin laajassa yhteistyössä eri toimijoitten kanssa. Tehdään paljon yhteistyötä eri hallintokuntien, osastojen, yksiköiden välillä ja sitten myös kolmas sektori on siinä mukana, täällä on hyvin vahva yhdistyskenttä. Yrityksiä on yritetty ottaa tähän mukaan aiempaa enemmän. H10

Yhteistyöhön kolmannen sektorin toimijoiden kanssa kuuluu muun muassa avustusneuvontaa, toiminta-avustustusten valmistelua, suunnittelupalavereita ja neuvotteluita sekä osalla haastatelluista käytännön apua toteuttamisvaiheessa. Näitä toimijoita ovat muun muassa kotiseutujärjestöt, harrastelijateatterit ja orkesterit sekä erilaiset taide- ja kulttuurialan aktiiviset yhdistykset. Haastateltavat kuvailevat yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa erittäin tärkeäksi. Useimmissa kunnissa suuri osa kulttuurituotannoista tehdään yhteistyössä kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa tai tuotannot on kokonaan ulkoistettu. Yksi vastaaja kertoo yhdistystoiminnan hiipuneen kunnassa huomattavasti. Tämä näkyy suoraan vähentyneinä kulttuuritapahtumina, koska kulttuuritoimella ei ole resursseja tuottaa itse tapahtumia eikä ostaa niitä maksullisilta toimijoilta. Vastaajat kertovat, että vuositasolla huomattava osa toiminnasta tehdään yhdessä kolmannen sektorin kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kulttuuritoimi myöntää kulttuuriyhdistykselle toiminta-avustusta. Yhdistys tuottaa tapahtuman itsenäisesti, kulttuuritoimi ja yhdistys suunnittelevat ja toteuttavat tapahtuman yhdessä tai yhdistys esimerkiksi osallistuu kulttuuritoimen järjestämään tapahtumaan tarjoten talkoopanoksen. Kulttuurijohtajien viestintä sidosryhmien kanssa tapahtuu mahdollisuuksien mukaan kasvokkain ja puhelimitse, mutta pääsääntöisesti sähköpostitse.

Tykkään käydä paljon kaiken näköisissä seminaareissa ja koulutuksissa ja missä tahansa, missä on tällöinen verkostoitumismahdollisuus, et koen sen tärkeänä, ettei vaan täällä omassa poterossa pyöri. Aika pienillä rahoillahan tässä monet menee, niin siitä pystyy ehkä keskusteleen. Eihän sitä ehkä välttämättä täällä huutele, että hitto kun ei oo rahaa ja miks teitte tällöisen päätöksen ja näin pois päin, että ehkä ne on semmosii juttui. H8

Kulttuurityöhön liittyy vahvasti verkostoituminen. Kaikki kulttuurijohtajat kertovat kuuluvansa useampaan kotimaiseen ja alueellisiin verkostoon; yksi kertoo työskentelevänsä kansainvälisissä verkostoissa. Tärkeimmäksi verkostoksi nimettiin Pirkanmaan kulttuuritoimijoiden säännöllisesti kokoontuva verkosto. Kaikki haastatellut kertovat osallistuneensa verkoston tapaamisiin vähintään kerran. Kaksi kertoo delegoineensa osallistumisen alaisilleen kiireidensä vuoksi. Kuntien kulttuuritoimessa yksin työskentelevät korostivat Pirkanmaan kulttuuritoimijoiden verkoston merkitystä vertaistuen antajana. Kolme kertoo liittyneensä facebookiin juuri Pirkanmaan

kulttuuritoimijoiden verkoston yhteydenpidon takia. Verkostojen järjestämistä tapaamisista ja opintokäynneistä eri kuntien kulttuuritoimiin kerrotaan innostuneesti. Verkostoitumista kuvailtiin voimaannuttavaksi ja palkitsevaksi. Viestintä verkostojen kanssa tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostitse sekä facebookissa ja verkostotapaamisissa.

5.4 Kulttuurijohtajien viestintäosaaminen

Kulttuurijohtajat tarvitsevat vaihtelevassa työssään monenlaisia viestintätaitoja. Osa kulttuurijohtajan työssä vaadittavista taidoista läpäisee koko tehtäväkentän. Näitä taitoja ovat kuunteleminen ja vuorovaikutustaidot, esiintymistaito ja kirjallinen viestintäosaaminen sekä kokous- ja neuvottelutaidot. Osan taidoista kulttuurijohtaja ottaa tarvittaessa esiin työkalupakistaan.

Työstä suurin osa on viestintää, siis aina siinä on joku viestinnällinen elementti, teen mä mitä hyvänsä, käsittelisin avustuksia niin mä joudun niiltä kysymään tarkennuksia ja soittamaan, sähköpostittamaan ja viimeistään siinä vaiheessa, vaikka en ois mitään niistä tehnyt, niin viestintäänkin sekin on, kun mä sen pykälän laadin ja teen esittelyt kaikista hakijoista. Mutta siis suurin osa työstä on viestintää, jollain tavalla. H6

Kulttuurialan viestinnän erityispiirteenä korostuu epävirallinen viestintä erityisesti kolmannen sektorin, mutta myöskin monien muiden toimijoiden kanssa. Erityispiirre on myös se, että kulttuurijohtaja tarvitsee usein viestintäosaamista myös työpisteen ulkopuolella liikkeessaan. Siksi kulttuurijohtajan on kyettävä mukauttamaan viestintäänsä tilannekohtaisesti.

Suhteutetaan kohdeyleisöön se viestinnän sisältö, ketä halutaan, ketä puhutellaan. Mutta sama pätee oikeastaan tähän suulliseen ilmaisuun ja tämmösiin ryhmätilanteisiin, että esim tää niin sanottu virkakieli tai tämmönen jargoni tai oma ammattislanginsa ei tietenkään toimi suoran kohtaamisen tilanteissa vaan ne asiat täytyy olla hyvin konkreettisessa muodossa. Ja sit esimerkiksi jossakin hankehakemuksissa on oma kielensä eli näitä on erilaisia kieliopeja konteksteista riippuen. H10

Jatkan kertomalla kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta.

5.4.1 Kulttuurijohtajien työn läpäisevä viestintäosaaminen

Kulttuurijohtajat nostivat esiin neljä osaamisaluetta, jotka ovat läpäiseviä kaikessa heidän viestintätyössään. He tarvitsevat kuuntelemis- ja vuorovaikutustaitoja, neuvottelutaitoja, esiintymistaitoja ja kirjallisen viestinnän osaamista.

Sitten on sosiaaliset taidot, että mun työ on kuitenkin sitä koko ajan, että en mä tee mitäänihan yksin, että koko ajan se on toisten kanssa yhteistyön tekemistä, puhumista, järjestämistä. H6

Kuunteleminen ja vuorovaikutus

Kulttuurijohtajan työ on sekä kasvokkain että eri välineillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Vastaajat kuvailevat vuorovaikutuskentän laajaksi. He puhuvat vuorovaikutustilanteissa tarvittavista taidoista termeillä sosiaaliset taidot, viestintätaidot ja vuorovaikutustaidot. Työnsä onnistumisen kannalta kulttuurijohtajat pitävät tärkeimpinä vuorovaikutustaitoina kuuntelemisen taitoa, ryhmätyötaitoja, viestinnän mukauttamista eri kohderyhmille ja päätöksentekotaitoa. Myös ryhmätyödynamiikan tuntemista pidetään tärkeänä. Ryhmässä voi syntyä ihan uusia ajatuksia ja siinä voidaan päästä syvemmälle tasolle kuin yksin asioita pohdittaessa.

Kulttuurijohtajat korostavat kuuntelemisen ensisijaisuutta ja merkitystä kaikessa vuorovaikutuksessa. Mitään viestintätilannetta kulttuurijohtaja ei voi hoitaa hyvin ilman kuuntelemisen taitoa. Tämä tarve korostuu johtamis- ja kuntaorganisaatioviestinnässä, asiakaspalvelutilanteissa ja yhteistyössä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Pitäis osata kuunnella toisia. Ja se kuuntelemisen taidon oppiminen on hirveen vaikeeta. Ja mä luulen, että ne jotka pärjää, ne pystyy kuuntelemaan, mitä toinen sanoo, ne pystyy sen niinku sitten jotenkin jossain kovalevyllään muuntaa sellaseks. H5

Kuunteleminen on kulttuurijohtajien mielestä todella tärkeää, mutta myös vaikeaa. Tämä siksi, että kulttuurijohtaja kohtaa työssään keskenään hyvin erilaisia viestintätaitoja omaavia ihmisiä. Kulttuurityö on prosessinomaista. Kyetäkseen muodostamaan oman mielipiteensä ja tehdäkseen päätöksiä, kulttuurijohtajan on osattava kuunnella asianomaisia. Hänellä tulee olla empatiakykyä ja tilannesidonnaista kuuntelukykyä. Luottamuksellisen suhteen ja yhteistyön sujumisen edellytyksenä on se, että ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi. Ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta kulttuurijohtajan täytyy osata ilmaista se, että on kuullut ja ymmärtänyt, mitä toinen sanoo. Tämä on koetaan tärkeäksi, vaikka lopputulos olisikin se, että kyseistä asiaa ei voi hoitaa asianosaisen toivomalla tavalla. Keskittyneen kuuntelemisen seuraus voi olla myös se, että kulttuurijohtaja ymmärtää olevansa väärässä ja muuttaa mielipiteensä.

Mun on hirveen raskasta kuunnella sen tyyppistä viestintää, joka muistuttaa tippaleipää, että se langan pää katoaa jonnekin sinne muiden lankojen joukkoon ja silloin tietenkin täytyy kiinnittää huomiota omaan itsehillintään. H1

Jotkut kertovat, että eteen tulee ryhmäviestintätilanteita, etenkin kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, joissa ihmiset eivät puhu asiaansa selkeästi. Tämä koetaan rasittavana siksi, että tajunnanvirtaista ja asiasta toiseen pomppivaa puhetta kuunnellessa omakin ajatus lähtee helposti harhailemaan. Toiset sen sijaan saavat tällaisia puhujia kuunnellessaan uusia näkökulmia ja ideoita työhönsä. Kulttuurijohtajat ovat keskenään erilaisia kuuntelijoita.

Kuunteleminen on puheviestintätaidoista se, joka selkeimmin nousee esiin keskeisenä kulttuurijohtajan lähes kaikkien viestintätaitojen yhteydessä. Kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot nousevat esiin myös esiintymistaidon, työyhteisö-, kuntaorganisaatio- sekä sidosryhmäviestinnän yhteydessä.

Kokous- ja neuvottelutaidot

Pitää olla taito kuunnella, nostaa ensinnäkin keskeiset asiat esille, että ihmiset tietävät, mistä keskustellaan, pysytään asiassa, pääsääntöisesti ainakin ja se, että kuulee oikeasti, mitä joku toinen sanoo. Olemme joskus soveltaneet tällaisia kierroksia, mutta nekin on hieman keinotekoisia aina välillä...että kokouksen vetäjänä muistaisi kysellä eri ihmisiltä. H7

Kokous- ja neuvottelutaitoja kulttuurijohtajat tarvitsevat lähes kaikessa työssään. Haastatellut korostavat hyvien vuorovaikutustaitojen merkitystä neuvotteluissa. Kuuntelemisen merkitys koetaan suureksi. Hyviin kokous- ja neuvottelutaitoihin kuuluu keskeisesti kyky kuunnella muiden mielipiteitä, tehdä niistä yhteenveto ja tehdä päätösesitys huomioiden kaikki keskustelussa esiin nousevat seikat niin, että kaikki voivat sitoutua päätökseen. Kulttuurijohtajat kertovat, että tämä koskee virallisia kokouksia ja myös epävirallisempia palavereja. Muita neuvottelutaitoja ovat kokousteknisten asioiden hallinta, kuten asialistan mukaan eteneminen, puheenvuorojen tasavertainen jakaminen ja aikataulussa pysyminen. Kokouksen vetäjänä ollessaan kulttuurijohtajat sanovat kiinnittävänsä huomiota tasavertaisuuteen puheenvuorojen jakamisessa. He kertovat, että kokouksissa on usein ihmisiä, jotka puhuvat paljon ja toisaalta niitä, jotka usein ovat hiljaa, ellei heiltä kysytä mitään.

Kulttuurijohtajat kertovat, että kolmannen sektorin toimijoiden kanssa pidettäville kokouksille on ominaista asioiden rönsyileminen. Tämä johtuu muun muassa siitä, että kaikilla osanottajilla ei ole kokoukokemusta, jolloin kulttuurijohtajan kokous- ja neuvottelutaitojen merkitys korostuu.

Esiintymistaidot

Kulttuurijohtajan työhön sisältyy paljon erilaisia esiintymistilanteita. Useat kulttuurijohtajat pitävät työnsä hienona puolena sitä, että heillä, toisin kuin muilla virkamiesjohtajilla, on työhönsä sisäänrakentunut mahdollisuus heittäytyä koko persoonallaan työhön ja käyttää myös luovaa osaamistaan, esimerkiksi musiikki-, kuvataide- tai teatterivahvuuksiaan.

Tärkeimmiksi esiintymistaidoiksi haastateltavat nostavat valmistelemisen taidon, esiintymisjännityksen hallitsemistaidot, vakuuttamisen taidon, puheen kohdentamisen taidon ja kontaktin saamisen kuulijakuntaan. Hyvän puheen ominaisuuksiksi mainitaan puheen lyhyt kesto, selkokieliisyys, tiiviys, aitous, kaunistelemattomuus ja rehellisyys.

Puheen sisältöä suunniteltaessa tärkeimmäksi asiaksi nousee puheen kohdentaminen kuulijakunnalle sopivaksi. Puhe pyritään suunnittelemaan kuulijakunnan tietotason mukaiseksi.

Kenelle se on suunnattu, millaiselle yleisölle, mitkä on kohderyhmän perustiedot siitä asiasta, johon pyritään vaikuttamaan, mikä on heidän statuksensa siinä mielessä, että onko kovinkinpaljon tekemisissä sen asian kanssa. H1

Lapsille, nuorille ja aikuisille, taidenäyttelyn avajaisissa, itsenäisyyspäivän veteraanijuhlissa tai vaikkapa puistokonserteissa kulttuurijohtaja puhuu eri tavoin. Puheen terminologiaan kiinnitetään huomiota. Puheissa vältetään esimerkiksi kulloinkin muodissa olevaa konsulttiterminologiaa: ”Että on aikaikkunaa ja tulokulmaa ja otetaan koppia ja tällaista.”

Kulttuurijohtajat kertovat valmistautuvansa esiintymistilanteisiin, mikäli esiintyminen on ennalta tiedossa. Valmistautumisessa painottuu tiedollinen puoli. He kokoavat mahdollisimman paljon kulloistakin asiaa koskevaa tietoa. Esimerkiksi näyttelyn avajaisiin valmistaudutaan perehtymällä taiteilijan henkilöhistoriaan ja aiempaan tuotantoon. Festivaalin juontamisessa on tärkeää hallita laajempaa kokonaisuutta ja tietää ainakin jonkin verran kaikista esiintyjistä. Osa kulttuurijohtajista kertoo valmistautuvansa esiintymiseen niin hyvin, että hallitsevat puheen sisällön ja kykenevät esiintymään ilman papereita. Osa kertoo käyttävänsä muistilistaa.

Ja sitten jos siinä on tää visuaalinen puoli et siinä on kamera, niin sit miettii, et mikä se on se paikka, et se viesti menee silleen kivasti perille.H2

Jos puhetilanne kuvataan videolle, niin kulttuurijohtajat miettivät miten asettuvat tilaan niin, että visuaalinen näkymä on katsojalle mahdollisimman selkeä ja kaunis. Tämä vaikuttaa asian perille

menemiseen. Vastaajat kiinnittävät huomiota myös pukeutumiseen. Virallisiin tilaisuuksiin pukeudutaan asiallisesti ja tyylikkäästi häivyttäen kulttuuriroolia välttämällä värikkäästi tai liian persoonallisesti pukeutumista.

Esiintymisjännityksen katsotaan kuuluvan esiintymiseen. Useimmat kulttuurijohtajat sanovat jännittäneensä esiintymistä työuransa aikana. Eräs vastaaja sanoo, ettei jännitä esiintymistä koskaan ja toinen kertoo kärsineensä jännittämisestä uransa alkuaikoina huomattavan paljon. Esiintymiskokemuksen karttuessa esiintymisjännitys lievenee.

Mä koen et mä oon muuttunut persoonana niin paljon, et mä harvoin jännitän enää. Ja luen sen ammattitaitooni, että olen esiintyjä tai julkinen hahmo. Ajattelen, että se viestintäosaaminen on niin vankalla pohjalla, että mun ei tarvi jännittää. Vaikka jonkin verran tietysti joku jännitys onkin hyväksi, että sietää sen jännityksen ja pärjää sen kanssa ja käyttää sitä ehkä hyväkseen. H10

Silloin kun esiintyminen on ennalta tiedossa, se ei jännitä siinä määrin kuin ex tempore -tilanteissa, joissa tuntuu, että asia ”ei ole ihan hanskassa ja saattaa hermostuttaa, miten tässä käy”. Esiintymisjännitystä lievennetään valmistautumalla esiintymistilanteisiin mahdollisimman hyvin etukäteen ja harjoittelemalla puhetta. Eräs vastaaja kertoo harjoittelevansa kotonaan kumppaninsa kanssa esiintymisiä varten puhetekniikkaa ja äänenkäyttöä. Toinen sanoo harjoittelevansa hengitystekniikkaa ja muutama kertoo kuoro- tai teatteriharrastuksen auttaneen myös työhön liittyvän esiintymisjännityksen hallinnassa. Yksi kertoo huolehtivansa, että äänenvoimakkuus on sopiva ja artikulaatio selkeä: Että ihmiset kuulee ja en mumise. H5

Kaikki kulttuurijohtajat sanovat hallitsevansa esiintymisjännityksensä niin, ettei se ole noussut ongelmaksi estämään työhön kuuluvien esiintymistilanteiden hoitamista. Kulttuurijohtajat kertovat, että esiintymistilanteet onnistuvat parhaiten silloin, kun voi olla luontevasti oma itsensä. Tämä vaatii kokemusta ja sitä, että luottaa omaan ammattitaitoonsa.

Kirjallinen viestintäosaaminen

Kaikki kulttuurijohtajat kertovat kirjallisen viestintäosaamisen ja oikeakielisyyden olevan edellytys työssä onnistumiselle. Työstä suuri osa koostuu kirjallisen materiaalin tuottamisesta. Haastateltavat sanovat tarvitsevansa kirjallista viestintäosaamista työyhteisö- ja kuntaorganisaatioviestinnässä, virallisten asiakirjojen laatimisessa, tiedottamisessa ja kirjallisessa yhteydenpidossa median, eri yhteistyötahojen sekä asiakkaiden kanssa. Kirjallinen viestintäosaaminen vaatii haastateltujen mukaan oman äidinkielen hallintaa kieliopillisine osaamisineen, käsiteltävän asian

substanssiosaamista sekä eri välineisiin ja eri kohderyhmille mukautetun kirjallisen ilmaisun osaamista. Kulttuurijohtajan täytyy osata prosessoida ja kirjoittaa nopeasti. Näin siksi, että työssä on niin paljon kirjoittamista; yhtä tekstiä ei voi jäädä muokkamaan liian pitkäksi aikaa.

Kulttuurijohtajat korostavat viestinnän neutraaliutta ja asiallisuutta. Virkamiehenä he edustavat kuntaorganisaatiota ja heiltä odotetaan asiallista viestintää. Virallisten asiakirjojen laadinnassa tarvitaan taitoa ilmaista kyseessä oleva asia selkeästi, tiivistä ja kieliopillisesti oikein. Vastaajat korostavat velvollisuuttaan kirjoittaa luottamushenkilöille tehtävät esitykset niin selkokielisesti, että esitysten perusteella luottamushenkilöt ymmärtävät, mistä on kyse ja kykenevät esityksen perusteella tekemään päätöksiä. Myös päätöspöytäkirjojen pitää olla mahdollisimman tiiviitä ja selkokielisiä niin, että päätöspöytäkirjassa esitellään lyhyt perustelu ja päätös.

Kirjallisessa viestinnässä vaaditaan tarkkuutta. Kirjalliset tuotokset täytyy oikolukea huolellisesti ennen julkaisemista, koska väärät tiedot lisäävät työn määrää, aiheuttavat lisäkustannuksia ja antavat organisaatiosta huonon kuvan. Kirjoittaessa täytyy osata tiivistää asian ydin ja muistaa myös kellonaika, paikka ja päivämäärä.

Kirjalliseen viestintäosaamiseen kulttuurijohtajat sisällyttävät sähköpostiviestinnän. He kertovat sähköpostiviestinnän vaativan useita erilaisia taitoja. Keskeisimpiä esiin nousseita taitoja ovat viestin kohdentaminen vastaanottajalle ja tiivistämisen taito. Puolet vastaajista korosti sähköpostiviestin virallisuutta ja selkeyttä.

Sähköposti on vaikea laji, että kun ne kaikki ilmeet, eleet, äänenpainot jää pois ja teksti on vain kirjoitettua, niin se on äärettömän suuri mahdollisuus väärinkäsityksille. H10

Sähköpostin ja kasvokkainviestinnän merkittävä ero on se, että sähköpostiviestinnästä puuttuu nonverbaalinen. Vastaajat sanovat sähköpostiviestinnän ongelmana olevan sen monitulkintaisuuden. Viestin pitää olla mahdollisimman yksiselitteinen niin, että vastaanottaja ymmärtää, mitä viestissä tarkoitetaan. Mitä selkeämpi ja lyhyempi sähköpostiviesti on, sitä pienempi on väärinymmärryksen mahdollisuus.

Eräs vastaaja kertoo saaneensa erään asian käsittelyn yhteydessä sähköistä viestintää koskevan lausunnon viestintävirastolta. Tämän jälkeen hän on tullut erittäin varovaiseksi ja kirjoittaa sähköpostia harkiten ja mahdollisimman niukkasanaisesti:

Se joka saa sähköpostin, se saa tehdä sillä ihan mitä haluaa. Sitä ei koske kirjesalaisuus, sitä ei koske minkään näköinen yksityisyydensuoja...niitä ihmiset lähettelee eteenpäin, niistä tulee ketjukirjeitä ja ne menee ihan mutkiin. Mä oon hyvin varovainen, mitä mä kirjoitan sähköpostiin. Ja kiukkusena ei saa kirjoittaa, sit se jätetään kirjoittamatta. H4

Moni kulttuurijohtaja korostaa harkinnan merkitystä sähköpostiviestinnässään. He korostavat, että on tärkeää vetää henkeä ennen vaikeaan sähköpostiin vastaamista. Myöskään tunnekuohussa pidä kirjoittaa; mikäli mahdollista, on viisasta nukkua yön yli.

Haastatteluissa nousee esiin myös kulttuurijohtajan vastuu; epäselvässä viestissä vastaanottaja saattaa esimerkiksi luulla olevansa oikeutettu johonkin etuuteen. Haastatellut kertovat keskenään samankaltaisia esimerkkejä sähköpostitse syntyneistä väärinkäsityksistä. Joku asianosainen saattaa esimerkiksi luulla, että hänelle on luvattu jokin avustus tai kulttuuritoimen maksama mainos. Kulttuurijohtajat selvittävät muun muassa tilojen tuplabookkauksista sekä esitteissä, mainoksissa ja lehti-ilmoituksissa olevista asiavirheistä syntyneitä väärinkäsityksiä sähköpostitse lähettämällä selkeän oikaisuviestin. Mikäli mahdollista, he soittavat viestin vastaanottajalle mahdollisimman pian ja pahoittelevat sattunutta väärinkäsitystä. Nämä puhelut koetaan epämiellyttävinä ja vaikeina. Soittajalla sydän hakkaa ja häntä jännittää, miten vastaaja reagoi.

Kirjallisia taitoja kulttuurijohtajat tarvitsevat myös kirjoittaessaan erilaisiin julkaisuihin kolumneja, vastineita ja oikaisuja sekä laatiessaan puffeja, tiedotteita, mainoksia, lehti-ilmoituksia, kausiesitteitä ja julisteita sekä muuta kirjallista materiaalia. Vastajat kertovat, että uskottavuuden vuoksi jokaiseen mediaan täytyy osata kirjoittaa juuri oikealla tavalla.

Oikaisuja ja vastineita kulttuurijohtajat joutuvat kirjoittamaan muun muassa yleisönosastokirjoituksissa paikkansa pitämättömiin väitteisiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi väitteet, että tapahtumiin on käytetty tuhansia euroja enemmän kuin oikeasti on, tai että nuorisotilat eivät ole koskaan auki tai huhut kulttuurilaitoksen lopettamisesta. Silloin, kun on sattunut virhe, kulttuurijohtajat kertovat kohteliaasti pahoittelevansa tapahtunutta ja kertovat, että asiasta otetaan opiksi ja pyritään tekemään jatkossa asia paremmin. Eräs vastaaja ohjeisti hyvän yleisönosastovastineen kirjoittamisen seuraavasti:

Aina lyhyt, napakka, asiapitoinen ja se alkaa että siinä ja siinä mediassa silloin ja silloin tämä ja tämä kirjoitti tai sanoi näin ja sitten lyhyesti kuvataan tilanne ja sitten kannustava loppukaneetti sitten, että otamme mielellämme vastaan palautetta ja teemme yhteistyötä ja sitä rataa. Että ei koskaan henkilöön vaan pyritään aina oikaisemaan asia. H1

Muutama vastaaja kertoo saavansa välillä myös muiden toimialojen vastuulle kuuluvaa negatiivista palautetta; kuntalaiset eivät aina tiedä, kenen vastuulla kuntaorganisaatiossa jokin asia on. Näissä tapauksissa palautetta ei oteta henkilökohtaisesti vaan pyritään ohjaamaan palaute oikealle henkilölle.

Kuuluu toimenkuvaan, että julkisessa virassa olevat ihmiset joutuukin kestään enemmän vaikkapa lehtien palstoilla kirjottelua tai sitten ihan suoraa lähestymistä, sähköpostilla näitä tuleekin aika usein, se on yleistä ja taito vaaditaan, että sitä ei tietyssä mielessä ota henkilökohtaisesti, vaikka sen palautteen yrittää aina ammatillisesti seuloa sieltä, että voiko tehdä jotain paremmin. H10

Vaikka kulttuurijohtajilla vaikuttaa olevan hyvät kirjalliset vastinetaidot, tuntuvat väärät väitteet ja aiheeton kritiikki välillä henkilökohtaiselta arvostelulta. Tämä siitä huolimatta, että kulttuurijohtajat pyrkivät ottamaan vaikean palautteen instituutioon, ei henkilöön kohdistuvana.

5.4.2 Johtamis- ja kuntaorganisaatioviestintätaidot

Työyhteisön johtamisessa tärkeimpinä taitoina mainitaan toistuvasti vuorovaikutustaidot, joista erityisesti painottuvat kuunteleminen ja hyvän itsetuntemuksen tarve. Useimmat kulttuurijohtajat tahtovat olla tietoisia omista arvoistaan ja asenteistaan, koska ne vaikuttavat siihen, miten he kuuntelevat ja reagoivat työyhteisön jäsenten puheisiin ja ehdotuksiin.

Hyvä johtaja on ainakin ihminen, joka kykenee tekemään päätöksiä, mutta aidosti kuuntelee niitä ihmisiä, ettei tee päätöksiä mitä tahansa päätöksiä. Mutta hyvän johtajan pitää kyetä tekemään ratkaisu ja kantamaan siitä myöskin vastuu, koska ratkaisut ovat joskus myöskin negatiivisia. Ja pitää kestää myöskin toisten pettymys. H7

Kulttuurijohtajat korostavat myös päätöksentekotaitoa ja kykyä tehdä synteesiä. Päätöksiä täytyy tehdä, vaikka ne eivät olisi kaikille mieluisia. Huonoin tilanne kaikkien kannalta on roikkumaan jätetty päätös. Johtaja ottaa aina vastuun päätöksistä. Hyvä johtaja osaa myös myöntää virheensä ja oppii siitä.

Kulttuurijohtajien työ koostuu useista samanaikaisesti käynnissä olevista, eri tahdissa etenevistä prosesseista. Työmäärän koetaan lisääntyneen sähköisen median käyttöönoton myötä. Sähköpostiviestinnän kuvaillaan vievän yhä enemmän työajasta samalla, kun kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun määrä vähenee. Työn sujuvuuden kannalta hyviä ajanhallintataitoja pidetään ensiarvoisen tärkeinä. Ilmiötä kuvataan lankojen käsissä pysymisenä.

Mun työssä on tosi paljon deadlineja. Et hyväksyy sen, että niitä täytyy lähteä niitä asioita valmistelemaan hyvissä ajoin, muuten se kiire tulee syliin. Toki paljon on niitäkin asioita, jotka vaan tulee ja niillä on kiire, mutta allakointi on tärkeää eli pyri palastelemaan ja laita se almanakkaan ja koita hoitaa siinä palasina sitä ja jos on asioita, joita voi pyytää toista tekemään, et ehtisitkö katsoa tuon, niin minä katson tämän, niin kuin tehdä porukalla, niin aina parempi. H2

Kulttuurijohtajat mainitsevat ajanhallintakeinoiksi työtehtävien priorisoinnin ja allakoinnin. Työ palastellaan osiin ja tehdään pitkällä aikavälillä sekä työtehtäviä delegoidaan tai jaetaan työyhteisön sisällä. Priorisoidessa pitää vastaajien mielestä ottaa huomioon se, että joku itsestä vähäpätöiseltä vaikuttava asia saattaa toiselle olla äärimmäisen tärkeä. Näin on tarpeen yrittää asettua toisen ihmisen asemaan.

Pitkän työuran tehneet kulttuurijohtajat kertovat ajanhallintataitojen karttuvan vuosien työkokemuksen myötä. Useimmat sanovat kokeneensa kiirettä työuransa aikana. Muutamalla on jatkuva kiire työssään lisääntyneiden työtehtävien vuoksi. Heillä ylityökertymät ovat koko ajan ylärajalla ja työtehtäviä ei voi karsia. Toisaalta pari vastaajaa toteaa mahdollisten kiireiden johtuvan huonosta valmistelusta ja olevan työntekijän oma vika. Joku korostaa, että tässä työssä ei ole kysymys ihmishengistä ja kertoo painottavansa alaisilleen sitä, että he eivät ahnehtisi liikaa, vaan jättäisivät joka työpäivään aikaa myös yllättäville asioille.

Kulttuurijohtajien puheessa toistuvat ajatukset siitä, että johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa alaisten ja työyhteisön kanssa. Hyvän johtajan tärkeä ominaisuus on myös kyetä hahmottamaan ja ymmärtämään se, mitä ei itse tiedä ja osaa. Hänen täytyy käsittää se, että hänellä voi olla työyhteisössään asiantuntevia ja osaavia ihmisiä, joilta voi kysyä apua. Kaikkea ei tarvitse tietää ja tehdä itse.

Ei pidä välttämättä olla edes monitaitoinen, vaan aina tietää, et mistä se tyyppi löytyy, joka tän osaa tehdä, se kuvaa tätä työtä aika hyvin. H8

Vastaajat kokevat tärkeänä aidon kiinnostuksen alaisten tekemää työtä kohtaan, ja sen että he tietävät, mitä alaiset tekevät ja miksi he sitä tekevät. Kulttuurijohtaja kuuntelee työyhteisöään tarkalla korvalla. Työyhteisössä on erilaisia työntekijöitä, joiden kaikkien kanssa täytyy tulla toimeen.

Tässä on tietysti monenlaisia ihmisiä erilaisissa rooleissa ja hirveän erilaisia persoonallisuuksia ja toiset haluavat hyvin paljon asioiden käsittelyä et täytyis paljon puhua, ja toisille kelpaa se informaatio, et nyt tehdään näin. H2

Kulttuurijohtajat kertovat, että työyhteisön ristiriitojen taustalla on usein alaisten kokemus siitä, että esimies ei kuule, ymmärrä tai ota huomioon hänen ajatuksiaan. Joskus taustalla saattavat olla työntekijän henkilökohtaiset ongelmat ja tällöin kulttuurijohtajan on osattava kuunnella niin tarkasti, että hän erottaa alaisen henkilökohtaiset ja työhön liittyvät asiat toisistaan. Vastaajien mielestä on tärkeää, että kulttuurijohtaja tunnistaa oman temperamenttinsa ja reaktiotapansa. Jos hän tietää esimerkiksi kiihtyvänsä helposti, hänen täytyy opetella itsehillintää. Selvää on, että ristiriitokin syntyy. Eräs vastaaja sanoo, että ristiriidat ja yhteentörmäykset myöskin puhdistavat ilmaa ja parhaimmillaan johtavat uusiin ajatuksiin ja parempaan yhteistyöhön. Toinen sanoo tarvitsevansa harjoitusta siinä, ettei spontaanisti päästä suustaan ihan mitä tahansa.

Monet kertovat, että jos alainen on tehnyt virheen tai hänen toiminnassaan on selkeää korjattavaa, on tärkeää ilmaista, että kaikki tekevät joskus virheitä. Tärkeää on, että työntekijää ei syyllistetä ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. Kulttuurijohtajat kertovat hoitavansa puheeksiottamisen kahdenkesken, ettei työntekijä kokisi menettävänsä kasvojaan. Puheeksiottamiset eivät ole puhutteluja, vaan keskusteluja, joissa myös työntekijä voi kertoa oman näkemyksensä asioista. Jos kahdenkeskinen keskustelu ei tuota toivuttua tulosta, järjestetään tapaaminen, jossa ylempi esimies on paikalla. Mikäli asia ei selviä, käännytään ulkopuolisten tahojen, kuten työterveyshuollon, työsuojeluviranomaisten tai työnohjaajan puoleen. Yksi vastaaja kertoo olleensa muutamia kertoja hovioikeudessa asti selvittelemässä henkilöstöongelmia.

Pitkän uran tehneet kulttuurijohtajat kertovat, että työyhteisöongelmia hoidetaan nykyään aiempaa paremmin muun muassa keskustellen ja työnohjauksen avulla. Siitä huolimatta ikävistä asioista tai konflikteista edelleen myös vaietaan. Tämä ilmenee muuan muassa työyhteisön huonona ilmapiirinä ja sairauslomien määrässä. Kulttuurijohtajat kertovat saavansa työyhteisön vaikeisiin tilanteisiin keskustelutukea lähityöyhteisössä työskenteleviltä ihmisiltä ja muiden toimialojen johtajilta. Yksi vastaaja kertoo olevansa erittäin tyytyväinen kunnan tarjoamiin tukipalveluihin.

Kulttuurijohtajat tarvitsevat viestintäosaamista paitsi lähityöyhteisössään myös kuntaorganisaatiotyössä. Useimmat vastaajat kertovat kokeneensa vaikeita viestintätilanteita oman esimiehensä kanssa. Nämä ongelmat liittyvät pääasiassa keskusteluavun saamisen vaikeuteen, joka kulttuurijohtajien mielestä johtuu esimiehen kiireestä ja esimiehen ymmärtämättömyydestä tai organisaatiomuutosten jälkeisistä henkilöstövaihdoksista. Jotkut haastatellut kertovat toistuvasti pyytäneensä apua liian suuren työmäärän suhteen, mutta avuntarpeeseen ei vastattu. Sen seurauksena he lopettivat avun pyytämisen ja tekivät yötä myöten yksin töitä selvittääkseen

työtaakastaan. Lopulta osa heistä hakeutui sairauslomalle. Jotkut näistä vastaajista kertovat, että palattuaan sairausloman jälkeen työelämään he eivät enää pidä työhön liittyviä vaikeita asioita sisällään, vaan puhuvat niistä avoimesti. Lisäksi nämä kulttuurijohtajat päättivät pyrkiä muuttamaan työtapojaan niin, että he jatkossa jättävät työt työpaikalle ja puhuvat avoimesti työn paineista.

Joku kulttuurijohtaja kuvailee yksinäisyydestä ja liian suuresta työmäärästä johtuvaa ylikuormittumiseen liittyvää viestintää kuntaorganisaatiossa kuoliaaksi vaikenemiseksi. Yksittäisen työntekijän loppuunpalamisesta ei työyhteisössä puhuta ääneen. Yksi kiireen ja väsymyksen aiheuttaja ovat kuntaorganisaation ylätasolta asetetut kohtuuttomat aikarajat. Kulttuurijohtajat ajattelevat, että koska hallintoihmiset voivat tehdä kokopäiväisesti hallintotyötään, he eivät ymmärrä, että johtajat tekevät hallintotyön lisäksi kaikkea muutakin työtä. He järjestävät näyttelyitä ja tapahtumia ja heillä on asiakaspalvelutyötä. Tällaisissa tilanteissa kulttuurijohtajat korostavat, että on tärkeää priorisoida, mahdollisuuksien mukaan delegoida työtehtäviä ja oppia kestäämään sitä, että töitä on aina tekemättä.

Myös luottamusmiesten ja lautakuntien kanssa työskennellessään kulttuurijohtajat kertovat tarvitsevansa vuorovaikutus- ja kuuntelutaitoja. Lautakuntatyössä erityisesti perustelu- ja vakuuttamistaito ovat tärkeitä. Kulttuurijohtajien pitää esiintyä vakuuttavasti mukauttaen viestintäänsä eri ammattialojen maallikkoedustajista koostuvalle lautakunnalle. Tästä syystä on erittäin tärkeää, miten kulttuurijohtaja perustelee kirjallisesti ja suullisesti kulttuuritoimen asiat.

Itelläkin on sellainen piilotoimintamalli siellä, että nyt kun olen tässä herraseurassa, niin olenpa asiallinen ja mahdollisimman selkeä ja jämpä ja käytän kaikkia konsteja, että viestintä on vakuuttavaa. H10

Moni vastaaja kertoo, että lautakuntatyöskentely on yksi vaikeimmista asioista kulttuurijohtajan työssä. Vaikeaksi lautakuntatyöskentelyn tekee se, että kulttuurijohtajan pitää yhä uudelleen perustella kulttuurimäärärahojen tarve ja perustella, miksi kulttuurityötä kunnassa tarvitaan. Vastaajat kertovat lautakunnissa ehdotetun esimerkiksi, että kulttuuritoimi lakkautetaan ja työntekijät irtisanotaan, kansalaisopisto lakkautetaan tai jotkut vakiintuneet paikkakunnalle tärkeät tapahtumat lakkautetaan.

Kokouksen jälkeen on aika lailla takki tyhjänä, et sitten monta kertaa ton pöytäkirjanpitäjän kanssa, sitten kun lautakunta on lähtenyt pois ja me kootaan ja siivotaan kokoushuonetta, niin siinä tulee sitten semmosta purkua, että miten kääns tää tällä kertaa meni ja mites siinä asiassa nyt menikin näin. H3

Aina, kun kunnissa on säästötarve, on kulttuuritoimen rahoitus ensimmäisenä leikkauslistalla, kertovat haastateltavat. Kaksi vastaajaa kertoo olevansa onnekkaita, koska heidän lautakuntansa on kulttuurimyönteinen ja vastaavansuuruisia leikkauspaineita ei ole.

Kuntaorganisaatiossa kulttuurijohtajat tekevät yhteistyötä muiden toimialojen kanssa. Tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi mainitaan tekninen toimi ja sivistystoimi. Tekninen toimi huolehtii muuan muassa kiinteistöjen ylläpidosta ja tuo tapahtumiin esimerkiksi penkkejä, puomeja, pöytiä ja lippukojuja. Teknisen toimen työntekijöille täytyy kertoa tarkasti mitä tarvitaan, koska he eivät aina tunne kulttuuritoimen työtä. Väärinymmärryksiä syntyy, koska erään vastaajan sanoin he puhuvat keskenään eri kieltä. Sama ongelma nousee esiin esimerkiksi liikuntatoimen työntekijöiden kanssa. Pienillä paikkakunnilla työskentelevät kulttuurijohtajat kertovat olevan yleistä, että kun muiden toimialojen (esimerkiksi sosiaalitoimen) kanssa järjestetään tapahtumia, viestintävastuu lankeaa poikkeuksetta kulttuuritoimelle. Niissä kunnissa, joissa ei ole tiedottajaa, kulttuurijohtaja hoitaa osin myös koko kunnan tiedotustyötä avustamalla muita toimialoja. Vastaajat kertovat esimerkiksi ottavansa valokuvia ja taittavansa kunnan esitteitä. Tämä luonnollisesti lisää kulttuurijohtajan työtä.

5.4.3 Sidosryhmäviestintätaidot

Kulttuurijohtajat tekevät yhteistyötä monien kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. On yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden, median ja kulttuurialan verkostojen kanssa. Yritysyhteistyötä on jonkin verran, mutta siitä ei puhuttu juuri lainkaan. Myös kulttuurialan verkostojen kanssa tapahtuvaa viestintää kulttuurijohtajat sivuavat vain vähän. Toimikuntatyötä kuvataan viralliseksi ja tylsäksi, koska siellä lähinnä keskustellaan rahasta. Sen sijaan viestintää Pirkanmaan kulttuuritoimijoiden verkoston kanssa sanotaan vapaamuotoiseksi ja innostavaksi. Lastenkulttuuriverkostoista mainitaan valtakunnallinen lastenkulttuurikeskusten verkosto Taikalamppu, jonka viestinnän sanotaan olevan iloista ja spontaania. Puolet vastaajista kertoo ajattelevansa, että kulttuuriverkostojen toimijat ovat yleensä taitavia ja sivistyneitä viestijöitä, ja että heidän kanssaan on ilo olla tekemisissä.

Kolmas sektori

Viestintää kolmannen sektorin toimijoiden kanssa kuvaillaan vapaamuotoiseksi ja räiskyväksi, ja hyvässä hengessä tapahtuvaksi. Kolmannen sektorin toimijoita arvostetaan yhteistyökumppaneina ja vuorovaikutuksessa huomioidaan suhteen erityislaatu. Toimijoiden ei odoteta hallitsevan

tapahtumajärjestämisessä tarvittavia taitoja ja eri alojen taiteilijoilta hyväksytään konventioista poikkeava käyttäytyminen.

Järjestökentällä ihmiset on sen oman asiansa parissa, mut he tulee hyvin erilaisista lähtökohdista, et siellä todellakin saattaa olla viimesen päälle bisnesihmisiä tai sitten tee-se-itse -ihmisiä joilla on sitten toisenlaiset taidot ja kielellinen hahmottaminen, et täytyy se asia osata sillä tavalla kertoo, ettei kumpikaan tunne oloaan kiusalliseksi. H2

Kolmannen sektorin toimijoiden kanssa viestintää leimaa haastateltujen mukaan epämuodollisuus, innostuneisuus ja yhdessä tekemisen meininki. Tässä kontekstissa kulttuurijohtaja on usein asiantuntijaroolissa ja pitää sivuraiteille ajautuvan keskustelun tarvittaessa kurissa. Viestintä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa vaatii laaja-alaista substanssiosaamista ja oman viestinnän mukauttamisen taitoa kohderyhmän tieto- ja taitotason mukaiseksi. Viesti täytyy osata kertoa ymmärrettävästi.

Kulttuurijohtajat kuvailevat omaa rooliaan suhteessa kolmannen sektorin toimijoihin muun muassa sanoilla innostaja ja mahdollistaja. Myös kulttuurijohtaja saa suhteesta paljon. Seitsemän vastaajaa kertoo yhteistyön kolmannen sektorin toimijoiden kanssa olevan yksi työssäjaksamisen tärkeimmistä elementeistä. Se koetaan tervetulleeksi vastapainoksi joskus kovin jäykälle organisaatiotyölle.

Mun tehtävä tässä työssä on myös pitää sitä innostusta yllä ja ohjata sitä mahdollisesti sellaisiin suuntiin, että se lopputulos on jossain määrin selkeä, että se ei jää vain siihen suunnittelupöytään, vaan se tulee konkretiaan asti, että se tilaisuus saadaan pidettyä ja yhdistys taikka ryhmittymä saa siitä mielekkään kokemuksen ja ehkä saa omaa asiaansa myös, jonkun vaikka tapahtuman kautta eteenpäin välitettua ja innostettua muita ihmisiä mukaan heidän kimppaansa. H10

Vuorovaikutustilanteita syntyy myös vapaa-ajalla, jolloin asiakas tai yhteistyökumppani ei saattaa ymmärrä, ettei kulttuurijohtaja ole virantoimituksessa, eikä hän voi silloin ottaa kantaa, koska vapaa-ajalla annetut kannanotot eivät ole juridisesti sitovia. Useimmat kulttuurijohtajat kertovat kuitenkin hoitavansa työasioita myös vapaa-ajallaan. Joku kuvaa itseään sanomalla, että mä oon liikkuva kulttuuritoimi. Toinen sanoo hoitavansa työasioita kolmannen sektorin toimijoiden kanssa ihan sujuvasti kaupan kassajonossa. Joku kertoo aikaisemmin ärsyyntyneensä, kun häntä lähestyttiin vapaa-aikana työasioissa, mutta nykyään se sopii hänelle ja hän ajattelee, että tulipahan sekin asia hoidettua.

Paitsi kolmannen sektorin toimijat ja asiakkaat, kulttuurijohtajaa lähestyvät vapaa-ajalla myös työtoverit. Jotkut heistä vaan tervehtivät ja heidän kanssaan saatetaan puhua jotain muuta kuin

työasioita. Toiset taas saattavat kaupassa hoitaa unohtunutta työasiaa.

Mediataidot

Kaikkien vastaajien työhön sisältyy yhteydenpitoa median kanssa. Kaikki ovat työuransa aikana kirjoittaneet lehtiin tiedotteita, kolumneja tai lehtiartikkeleita tapahtumista. Virastopääällikkötason kulttuurijohtajien työkuvaan sisältyy pääsääntöisesti kolumnien, vastineiden ja oikaisujen kirjoittamista. Lisäksi toimittajat ottavat yhteyttä kysyäkseen asioista, jotka eivät vielä ole julkistettavissa, kuten keskeneräiset henkilöstönimitykset. Tämä ärsytti useita vastaajia. Kaksi kulttuurijohtajaa ei osallistu lehti-ilmoitusten tai tiedotteiden kirjoittamiseen, koska käytännön yhteydenpito mediaan kuuluu alaisten työnkuvaan.

Kultturijohtajat, jotka hoitavat kulttuuritoimen lisäksi kansalaisopiston rehtorin tehtäviä, laativat lehti-ilmoituksia ja kausiesitteitä. Kolmen kunnassaan ainoana käytännön kulttuurityötä tekevää kulttuurijohtajien työhön sisältyy eniten puffien, tiedotteiden ja ilmoitusten laatimista. Heidän työnkuvaansa kuuluu myös eniten mediakontakteja.

Kaikkia vastaajia on haastateltu sanomalehteen. Sanomalehtien yhteydenotot tapahtuvat pääsääntöisesti kulttuurijohtajan lähetettyä tapahtumatiedotteita. Seitsemän vastajaa kertoo sanomalehden toimittajien ottavan yhteyttä joko kysyäkseen tulevista henkilöstönimityksistä tai tiedotteen perusteella. Vastaajista kolme painottaa pyrkivänsä siirtämään yhteistyössä tuotettuja tapahtumia koskevia haastatteluita kolmannen sektorin toimijoille itsensä sijasta. Näin vapaaehtoistyötä tekevä kolmas sektori saa asiansa esille.

”Kyllä mulle on äärettömän tärkeää tuoda niitä kolmannen sektorin ihmisiä, ne elää sillä, et ne saa jutun lehteen. Mä haluan, et ne menee sinne lehteen mun puolesta hoitaa, mä en välitä, että mua ei mainita siellä, mä oon kiitollinen, niin sillä ne jaksaa, kun ne kerran vuoteen on lehdessä, ne tahkoo taas seuraavan vuoden.”H4

Aiemmin paikallislehti tavoitti suuren osan kuntalaisista, mutta lähivuosina suuntaus on ollut laskeva. Myös toimittajien yhteydenpito on vähentynyt selkeästi 2000 -luvun alusta lähtien, kertovat haastateltavat. Neljä kulttuurijohtajaa sanoo kirjoittavansa itse lehtijuttuja tapahtumista. Kun kulttuuritapahtumat eivät ylitä paikallislehden, maakunnallisen tai valtakunnallisen päivälehdessä uutiskynnystä, he kirjoittavat itse jutun tärkeäksi kokemastaan tapahtumasta ja lähettävät jutun lehtien toimituksiin. Usein jutut julkaistaan, mutta ilman kirjoittajan nimeä.

Kolme vastaajaa painottaa hyvissä mediasuhteissa henkilökohtaisen kontaktin merkitystä. Viestintä median kanssa tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostitse, mutta myös puhelimitse ja kasvokkain. Kulttuurijohtajalle on tärkeää, että hän tuntee toimittajia ja saa heihin tarvittaessa yhteyden. Useilla kulttuurijohtajilla onkin omia ”luottotoimittajia”, joiden kanssa pidetään säännöllisesti yhteyttä.

Kaikkia kymmentä vastaajaa on haastateltu radioon. Radiohaastattelut liittyvät yleensä tapahtumiin ja tapahtuvat joko kasvokkain tapahtumapaikalla, studiossa tai puhelimitse. Osa haastatteluista on ollut suorina, osa nauhoitettuja.

Kolmea kulttuurijohtajaa on haastateltu tapahtumien yhteydessä televisioon, ja yksi vastaajista on myös tuottanut televisio-ohjelmaa.

Mä kompastun siihen usein, että mä oletan, että toimittaja tietää, ja useimmiten voin sanoa, ei tiedäkään, taustoja ja silloin lopputulos mediassa voi olla aika yllättävä, että ei voi liikaa sitä puolta korostaa, että toimittaja tekee sitä työstään ja hänellä saattaa olla hataratkin tiedot, minkä perusteella hän on ottanut yhteyttä ja silloin täytyy osata selkeästi selittää, et mikä tää juttu on.H2

Haastatellut kertovat valmistautuvansa lehti- ja radiohaastatteluihin käymällä läpi asiaa koskevan aineiston ennen haastattelua tai kokoamalla aihepiiriin kuuluvaa aineistoa valmiiksi käden ulottuville. Monet toteavat, että vähän aikaa alalla toimineilla toimittajilla on usein puutteelliset tai virheelliset pohjatiedot käsiteltävästä aiheesta. Kulttuurijohtajat kertovat arvostavansa haastatteluun hyvin valmistautuneita ja editointitaitoisia toimittajia.

Moni vastaaja sanoi, että haastatteluissa pitää osata puhua selkeästi ja kiinnostavasti. Kukaan ei kuitenkaan kertonut harjoittelevansa lehti- tai radiohaastattelua varten. Huomionarvoista on, että kukaan ei myöskään vastannut kiinnittävänsä huomiota äänenkäyttöönsä tai puhetekniikkaansa radiohaastattelutilanteessa.

Markkinointiviestintä

Viestinnän fragmentoituminen vaikeuttaa ja lisää kulttuurijohtajien työtä. Kaikki haastatellut puhuvat viestinnän ja markkinoinnin muutoksesta käsitellen samoja aihepiirejä. Jokaisen tapahtuman yhteydessä täytyy pohtia, mikä markkinoinnin väylä tavoittaa kohderyhmän parhaiten, koska ihmisiä on tänä päivänä todella vaikea tavoittaa. Viestintä on muuttunut monikanavaiseksi; samaa tapahtumaa markkinoidaan useilla eri keinoilla, eikä sekään takaa yleisön tavoittamista. Haastatellut kertovat käyttävänsä tapahtumamarkkinoinnissa mediatiedotteita, kohdennettuja

sähköpostitse lähetettävää uutiskirjeitä, sähköpostiviestejä, kulttuuritoimen internetsivuja, kunnan tapahtumakalenteria, Aamulehden Menoinfo -palvelua, facebookiin perustettavia tapahtumaryhmiä, kulttuuritoimen facebookia, ryhmätekstiviestejä, lehti-ilmoituksia, kausiesitteitä, tapahtumamainoksia, julisteita, tolppamainontaa, kauppojen ilmoitustauluja ja bussiliikenteen infotauluja.

Tällä hetkellä tuntuu, että asiakkaat pirstaloituneesti hakee sitä tietoa, et joskus kahdeksan vuotta sitten riitti, et oli paikallislehdessä ilmoitus, niin sillä tavoitti kaikki. Mut ei paikallislehteä enää tilata, et sit on se aktiivinen porukka, jotka osaa käyttää nettiä ja kunnan tapahtumakalenteria. Mut kyl se vähän on niin, et kaikki konstit käyttöön ja sit kalastellaan eri suunnilta ihmisiä. Tapahtumakalenteri, paikallislehti, kirjastot, kaupat, 2000 esitettä, mediatiedotteet, facebookitapahtumana, niin sitten on vähän, että mitä tässä vielä pystyis tekemään? H6

Virastopäällikkötasoiset kulttuurijohtajat eivät pääsääntöisesti laadi esitteitä, mainoksia tai julisteita. Kulttuurijohtaja-kansalaisopiston rehtorit laativat kausiesitteitä ja lehti-ilmoituksia. Yksi heistä taittaa esitteet itse, toinen tekee ne toimistotyöntekijän kanssa ja kolmas käyttää ulkopuolista graafikkoa. Kaikki kolme osallistuvat sisällöntuotantoon ja vastaavat esitteiden oikeakielisyydestä ja määrittelevät niiden ulkoasun. Yksi taittaa lisäksi itse julisteet, mainokset ja lehti-ilmoitukset. Kulttuurikoordinaattorit ja kulttuurituottajat tekevät pääosin itse julisteet, mainokset ja esitteet sekä vastaavat niiden painatuksesta ja jakelusta. Kahdeksan haastateltua laatii lehti-ilmoituksia joko kokonaan itse tai yhteistyössä lehden kanssa.

Kymmenestä vastaajasta kuusi kertoo käyttävänsä työssään jotain taitto-ohjelmaa. Heistä viisi sanoo tarvitsevansa lisäkoulutusta Adobe InDesign -taitto-ohjelman käyttöön. Osalla vastaajista taitto-ohjelma on jo koneella, mutta käyttöönottokoulutusta ei ole ollut mahdollista pyynnöistä huolimatta saada. Tämä stressaa ja turhauttaa, koska kulttuurijohtajien täytyy käyttää jokapäiväisessä työssään huonompia taitto-ohjelmia tai tilata haastavimmat taittotyöt ulkopuoliselta graafikolta, mikä aiheuttaa kiirettä ja rahanmenoa.

Sosiaalinen media

Kaikki kulttuurijohtajat kertovat, että viestintäosaamisen tarve muuttuu nopeasti internetiin ja erityisesti sosiaaliseen mediaan liittyen. Oma osaamista täytyy päivittää ja lisäkoulutustarve on jatkuvaa. Vastaajat sanovat käyttävänsä sosiaalisen median kanavista vain facebookia. Joissain kunnissa on facebookin lisäksi tiedotuskäytössä Twitter ja Instagram, mutta kulttuuritoimi ei vastaa niiden käytöstä. Käyttäjänä toimivat kunnanjohtaja, kunnan tiedottaja tai muut kunnan työntekijät. Kaikilla haastatelluilla on facebooktili. Viisi vastaajaa kertoo avanneensa facebooktilin työn takia.

Eräs kertoo linjanneensa facebookin käytön niin, että kulttuuritoimella ei resurssien puutteen vuoksi ole omaa facebooktiliä, mutta alaiset käyttävät yksiköissään facebookia markkinointitiedotuskanavana. Neljä ennen sähköisen viestinnän aikakautta työnsä aloittanutta kulttuurijohtajaa kuvailee facebookviestintää teknisesti vaikeaksi.

Kolme vastaajaa sanoo työ- ja arkiroolin menevän sekaisin sosiaalisessa mediassa. He ovat menettäneet henkilökohtaisen facebookprofiilinsa yksityisyyden hyväksytyään kavereiksi työssä tutuksi tulleita, pääasiassa kolmannen sektorin toimijoita. Yksi kulttuurijohtaja kertoo facebookin olevan aktiivinen vuorovaikutuksellinen keskustelualusta kuntalaisten kanssa. Yksi haastatelluista kertoo käyttävänsä henkilökohtaista facebookprofiiliaan työasioiden hoitamiseen. Muilla vuorovaikutus on jäänyt vähäiseksi. Kahdeksan vastaajaa kertoo rajaavansa työprofiilin tarkasti vain työasioiden käsittelyyn.

Useimmat kulttuurijohtajat kertovat facebookin olevan yksi tärkeimmistä markkinointiviestinnän välineistä. Facebookin kautta tapahtumamarkkinointi on mahdollista kohdentaa oikealle kohderyhmälle ja se on ilmainen. Haastateltujen mukaan sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt lähivuosina ja se on syrjäyttämässä perinteisen printtimedian käytön. Facebookin hyväksi puoleksi mainitaan vuorovaikutteisuus, edullisuus, kohdennettavuus ja nopeus. Eräs sanoo sosiaalisen median hyväksi puoleksi sen, että esiintyjät ovat luoneet itse tapahtumasivuja ja tämän helpottaneen kulttuuritoimen osuutta markkinoinnissa huomattavan paljon. Lehti-ilmoituksia ja kausiesitteitä tarvitaan edelleen, koska sosiaalinen media ei tavoita kaikkia käyttäjäryhmiä. Erityisesti ikäihmisille suunnattuja tapahtumia mainostetaan edelleen perinteisin lehti-ilmoituksin.

5.5 Kulttuurijohtajien vahvuuksia, iloja ja työn merkityksiä

Haastattelujen lopuksi kulttuurijohtajat kuvailivat viestinnällisiä vahvuuksiaan ja asioita, jotka tuottavat heille työssä iloa. Lisäksi he kertovat ajatuksiaan kulttuurityön merkityksistä.

Suuri osa mainituista asioista liittyy onnistuneeseen viestintään ja vuorovaikutukseen ihmisten kanssa. Vahvuuksien kirjo on huikea.

Mä olen aika laajasti perehtynyt asioihin, et mulla on aika laaja yleisivistys, et mä pystyn kokonaisuuksia näkemään. Et mä en ole missään nurkassa nyhertänyt, vaan oon yrittänyt liikkua laajalla alueella ja olen ennakkoluuloton. Ja tää on hieno ammatti siitä, että sitä voi etuoikeutetusti tehdä. Sen takii mä olen viihtynyt ammatissani. H5

Useimmat kuvailevat viestinnällisen vahvuutensa olevan kirjallisella puolella. He hallitsevat äidinkielen ja ovat nopeita tekstin tuottajia. Osa ajattelee olevansa hyviä puhujia; yhden vahvuutena ovat erityisesti lyhyet puheet. Toiset osaavat kuunnella ja reagoida eli heillä on tilannetajua. Monet voivat tarvittaessa tunnustaa olevansa väärässä ja heidän luokseen on helppo tulla. Kaikki pyrkivät oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Jonkun vahvuus on ihmisten kasvokkainen tapaaminen ja hyvä asiakaspalvelu. Toinen osaa ottaa vaikka kuinka virallisen tilanteen haltuunsa ja saamaan sen tunnelman rennoksi. Pari ihmistä puhuu eräänlaisena välittäjätahona toimimisesta. Joku kertoo olevansa diplomaattinen ja tulevansa toimeen aika lailla kaikenlaisten ihmisten kanssa. Eräs kokee tehneensä työnsä oikein, kun häntä ei näy, vaan pääosassa ovat taiteentekijät.

Kulttuuri on monelle elämäntapa. Kulttuurijohtajat kuvailevat nauttivansa kielestä ja viestinnästä. Iloa he saavat myös ihmisten kanssa yhteydessä olemisesta ja yhdessä tekemisestä. Nautintoa tuottaa päivittäin taiteen ja kulttuurin lähellä oleminen, ja se, että saa rauhassa sivistää itseään laaja-alaisesti. Voimaa saa populaari- sekä eliittikulttuurin harrastamisesta. Työ on rikasta ja pääsääntöisesti palkitsevaa. Tapahtumien onnistuminen tuntuu hienolta.

Kulttuurijohtajat kuvasivat myös kulttuurin yleistä merkitystä. Heidän mukaansa kulttuurilla on positiivinen vaikutus ihmisen elämään. Vastapainona suuren maailman ongelmille kulttuuritoimiala on lähellä ihmistä. Kulttuuria tehdään yhdessä ja luodaan hyvää henkeä. Kulttuurityö on merkityksellistä työtä ihmisten hyvinvoinnin eteen. Kulttuuri luo ihmisyyttä ja inhimillisyyttä, se pitää ihmisiä koossa ja motivoi heitä. Pidemmällä tähtäimellä se tuottaa terveyttä.

Kulttuuri on sellaista, joka tuo hyvää elämään. Nyt on niin kamalasti tapetilla tää terveyttä ja hyvinvointia kulttuurista, niin toivotaan, että se tulee semmosellakin tavalla esiin, että ei vain hoivalaitoksissa, vaan juuri sillä, että joka ikinen ihminen tulee paremmaksi ihmiseksi, kun se pääsee kulttuurin äärelle. H6

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Kulttuurijohtajat tekevät työtään suurella sydämellä. Kulttuurialan substanssiosaaminen tulee näkyväksi muun muassa heidän työssään taiteen ja ihmisten parissa. Onnistuakseen työssään kulttuurijohtajat tarvitsevat monenlaista viestintäosaamista. Tutkimuksessa mukana olevat kulttuurijohtajat ovat 34-67 -vuotiaita keski-ikä ollessa 53,9 vuotta. Haastatellut ovat työskennelleet kulttuurialalla 4-39 vuotta. Heidän yhteenlaskettu kulttuurialan työkokemuksensa on yli 225 vuotta. Kaikilla on ylempi korkeakoulututkinto.

Kulttuurityössä on erityispiirteitä. Kulttuurijohtajat painottavat muun muassa poikkeuksellisen laaja-alaisen yleissivistyksen, yhteiskuntaelämän ja kielitaidon tuntemusta sekä analyyttistä, kriittistä ja loogista ajattelukykyä. Korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden työn keskeisiä välineitä ovat luovuus, osaaminen ja tieto (Rouhiainen -Neunhäuserer 2009). Nämä osa-alueet painottuvat myös kulttuurijohtajien käsityksessä työssä tarvittavasta osaamisesta. Pääosan mielestä selkein erityispiirre kulttuurijohtamisessa on se, että johdettavien yksiköiden taiteilijat ja työntekijät keskittyvät taloudellisen ja hallinnollisen ajattelun sijaan luovan työn sisältöön ja sen laatuun. Tämä pätee yleisesti myös muihin kulttuurialan toimijoihin, kuten taide- ja kulttuurialan yhdistyksiin. Kulttuurijohtaminen on siis luovan alan johtamista. Kulttuurijohtajan työ on ihmissuhdeammatti, ja suuri osa työtehtävistä tehdään viestintäsuhteissa erilaisten ihmisten kanssa (ks. Gerlander & Isotalus 2010).

Kulttuurijohtajien työ on pääosin viestintää, joka tapahtuu paitsi sähköisesti omasta työpisteestä käsin, paljolti myös kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Lähtökohtana viestintätilanteita tarkastellessa täytyy muistaa, että useimmat haastatellut kultturijohtajat ovat aloittaneet työuransa ennen sähköisen viestinnän aikakautta. Suurin muutos on se, että kasvokkainviestintä on vähentynyt huomattavasti. Tämä on kuitenkin lisännyt sähköpostitulvaa ja siten työn määrää. Positiivinen seuraus sähköisen viestinnän ylivallasta on se, että puhelin soi harvemmin, eikä juurikaan iltaisin, toisin kuin aiemmin. Pohdin sitä, että liittyykö kulttuurijohtajien halu edelleen hoitaa työasioita ihmisten kanssa kasvokkain siihen, että he ovat ennen sähköisen viestinnän tuloa tehneet niin, vai onko se kulttuurialan erityispiirre. Kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta, koska kulttuurijohtajat korostavat toisaalta kirjallisen osaamisen merkitystä

ja toisaalta kuuntelemisen merkitystä koko työtään läpäisevinä taitoina.

Viestintätilanteet

Kulttuurijohtajan työssä keskeisiä viestintätilanteita ovat johtamis- ja työyhteisöviestintä, kehityskeskustelut, palautetilanteet, kuntaorganisaatioviestintä, esiintymistilanteet, sidosryhmäyhteistyö ja kulttuurialan verkostot. Mediyhteistyötä, markkinointiviestintää ja sosiaalista mediaa ei tarkasteltu erillisinä viestintätilanteina vaan niihin keskityttiin viestintäosaamisen yhteydessä. En reflektoinut haastatteluiden tuottamaa tietoa erilaisista viestintätilanteista, koska tutkimuksen keskiössä on se, millaista viestintäosaamista kulttuurijohtajat työssään tarvitsevat. Viestintätilannekuvaukset antavat tarvittavaa ymmärrystä viestintäosaamisen tarkastelulle.

Kulttuurijohtajien työyhteisöjen henkilöstön määrä ja koostumus vaihtelevat suuresti. Osalla on työyksikössään omia alaisia. Ainoina kulttuurialan työntekijöinä toimivilla työyhteisö koostuu muiden toimialojen työntekijöistä. Heillä ei ole mahdollisuutta epävirallisiin kahvi- ja käytäväkeskusteluihin oman alansa työntekijöiden kanssa, eivätkä he näin ollen voi luontevasti ideoida yhdessä ja reflektoida työtään. Edellä mainitut seikat ovat tärkeitä kaikille niille, joilla tämä mahdollisuus on.

Kaikki kulttuurijohtajat käyvät vuosittain kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa. Useimmat haastateltavat kertovat, että esimiehellä ei ole aikaa kuunnella eikä keskustella. Tämä vaikuttaa osaltaan heikentävästi kulttuurijohtajien työssäjaksamiseen. Alaistensa kanssa kulttuurijohtajat käyvät sekä virallisia kehityskeskusteluja että epämuodollisia työhön liittyviä keskusteluja.

Kulttuurijohtajilla on monenlaisia palavereja ja kokouksia kuntaorganisaation sisällä. Heidän roolinsa näissä vaihtelee kokouksen luonteesta riippuen sihteeristä asiantuntijaan. Kaikki painottavat johto- ja lautakuntatyöskentelyä. Kuntaorganisaation sisällä kulttuurijohtajat joutuvat toistuvasti perustelemaan kulttuurityön olemassaolon merkitystä.

Sidosryhmäyhteistyö on laajaa. Kulttuurijohtajat tekevät paljon työtä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, sen lisäksi heillä on valtakunnallista ja kansainvälistä sidosryhmäyhteistyötä. Kunnan sisällä yhteistyötä tehdään paljon erityisesti teknisen toimen kanssa. Huomionarvoista on, että varsinaista yritysyhteistyötä on erittäin vähän.

Kulttuurijohtajien työhön kuuluu paljon esiintymisiä. Kaikki avaavat tilaisuuksia ja pitävät puheita. Osalla esiintymistilanteet ovat pääosin virallisia asiantuntijaesiintymisiä ja jotkut esiintyvät eniten kulttuuritapahtumien juontajina tai tilaisuuksien vetäjinä.

Kulttuurijohtajan liikkuvan työn vuoksi palaute- ja vuorovaikutustilanteita syntyy usein työpaikan ulkopuolella. Kasvokkain saatavan palautteen lisäksi palautetta tulee paikallislehden yleisönosastopalstalla, sosiaalisen median, puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Kaikki kertovat saaneensa kritiikkiä tai negatiivista palautetta kuntalaisilta. Positiivista palautetta useimmat saavat vain yhteiskumppaneina toimivilta sidosryhmien jäseniltä.

Viestintäosaaminen

Kulttuurijohtajat tarvitsevat työssään erilaisia viestintätaitoja. Keskeinen tulos on se, että kuunteleminen ja vuorovaikutustaidot, esiintymistaito, kokous- ja neuvottelutaidot sekä kirjallinen viestintäosaaminen läpäisevät koko heidän tehtäväkenttensä. Lisäksi he tarvitsevat johtamis- ja kuntaorgansaatiotaitoja, sidosryhmäviestintätaitoja, mediataitoja, markkinointiviestintätaitoja ja taitoa toimia sosiaalisessa mediassa. Kulttuurijohtajat korostivat yhä uudelleen kuuntelemisen ja puheen mukauttamisen tarvetta (ks. Griffin 2009) eri viestintätilanteissa. He mukauttavat puheensa vastaanottajan tieto- ja taitotasoon sopivaksi. Vaikuttaa siltä, että puheen mukauttaminen on yksi työn tekemiseen sisäänrakennetuista elementeistä.

Kuunteleminen on puheviestintätaidoista (ks. Valkonen 2003) se, joka selkeimmin nousee esiin keskeisenä kulttuurijohtajan lähes kaikkien viestintätaitojen yhteydessä. Kulttuurijohtajat korostivat kuuntelemisen ensisijaisuutta ja merkitystä kaikessa työssään. Kuunteleminen on myös tilanteiden laajempaa näkemistä ja ymmärrystä viestintätilanteessa läsnä olevista erilaisista tarpeista ja pyrkimyksistä. Kuuntelemalla kulttuurijohtaja pystyy arvioimaan, millaista viestintää eri konteksteissa tulee käyttää. Kuunteleminen edellyttää tilannesidonnaista oman viestinnän mukauttamista (ks. Griffin 2009).

Kulttuurijohtajat pitävät kuuntelemista haasteellisena taitona siksi, että ihmisillä, joiden kanssa he ovat työssään tekemisissä, on monentasoisia viestintätaitoja ja erilaisia kieliä kontekstista riippuen. Kulttuurijohtajat korostavat monessa eri yhteydessä kuuntelemisen prosessinomaisuutta. He pitävät tärkeänä sitä, että ovat tietoisia omasta roolistaan kuunteluprosessissa, jotta eivät johdattele väärällä tavalla keskustelua. Päätöksentekoprosessissa he kuuntelevat tarkasti, pohtien kuulemaansa ennen johtopäätösten ja ratkaisujen tekemistä. Kulttuurijohtajien käsitykset kuuntelemisen

prosessinomaisuudesta vastaavat hyvin aiempien tutkimusten tuloksia (ks. ILA 1996, Ilomäki 2001, Imhoff 1998). Kulttuurijohtajien käsitystä kuuntelemisen prosessinomaisuudesta eri vaiheineen voidaan hyvin peilata Brownellin (2006) esittämään HURIER -malliin. Vaiheet ovat varsin samanlaisia. Kulttuurijohtajat korostavat kuuntelemisen yhteydessä muuan muassa tietoisuuttaan arvoistaan ja asenteistaan voidakseen oikeasti ymmärtää toisen viestin, reagoida siihen ja muodostaa ja ilmaista kantansa.

Kulttuurijohtajien kuuntelutyylit vaihtelevat ja limittyvät toisiinsa riippuen siitä, kenen kanssa ja missä tilanteessa kulttuurijohtaja puhuu. Tuloksista löytyy kaikki neljä Watsonin, Barkerin ja Weaverin (1995) yleisintä kuuntelutyyliä: ihmis-, sisältö-, aika- ja toimintasuuntautunut kuunteleminen. Puhuessaan alaistensa ja toisaalta kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, keskiössä ovat ihmiset. Puheen sisältöön kulttuurijohtajat keskittyvät erityisesti muun muassa lautakuntatyöskentelyssä sekä muissa virallisissa kokouksissa ja neuvotteluissa. Näissä he kiinnittävät huomiota myös siihen, että puheenvuorot ovat ajankäytöllisesti tasavertaisia. Jotkut kulttuurijohtajat korostavat kuuntelevansa mieluiten selkeitä ja jäseneltyjä viestijä rönsyilevän puheen sijaan.

Kulttuurijohtajien työhön sisältyy paljon erilaisia viestintätilanteita, joissa he toimivat retoriikan oppien mukaisesti (ks. Aristoteles 1997). Kulttuurijohtajat ovat harjaantuneita esiintyjiä. Retoriikka on organisaatorakenteeltaan hierarkkisella kuntasektorilla käyttökelpoinen teoria, vaikka alunperin retoriikka painottuikin yksittäisten poliittisten puhujien arviointiin. Aristoteleen puhetaito-oppi esitettiin usein viisiosaisena: puheen keksiminen, puheen järjestäminen, aineiston muokkaus ja puheen tyyli, kootun aineiston ja suunnitellun muistaminen ja puheen esittäminen (Suomi 2006). Myös nonverbaalinen viestintä näytteli tärkeää osaa puhe-esityksessä.

Retoriikkaa tarvitaan työhön liittyvissä esiintymis-, kokous- ja neuvottelutilanteissa sekä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kaikki haastatellut valmistautuvat tiedossa oleviin esiintymistilanteisiin ja neuvotteluihin ottamalla selvää kohderyhmästä ja valmistelemalla kohderyhmän tieto- ja taitotasolle sopivia sisältöjä. Tärkeimmiksi esiintymistaidoiksi haastateltavat nostavat valmistelemisen taidon lisäksi esiintymisjännityksen hallitsemistaidot, vakuuttamisen taidon, puheen kohdentamisen taidon ja kontaktin saamisen kuulijakuntaan. Kulttuurijohtajat mainitsevat vakuuttamistaidon tarpeen useita eroja puhuessaan siitä, että heidän täytyy toistuvasti perustella kulttuuritoimen olemassaoloa kuntaorganisaatiossa. Puheen kohdentamisen tärkeyttä korostettiin erityisesti lautakuntatyössä, missä kulttuurijohtajat puhuvat maallikkojäsenille. Kohdentamista painotettiin myös kolmannen

sektorin toimijoiden kanssa työskennellessä.

Kulttuurijohtajien käsitykset tärkeimmistä esiintymistaidoista ovat lähes täysin Aristoteleen (Suomi 2006, Aristoteles 1997) puhetaito-opin mukaisia ja miltei samoja, jotka Isotaluksen (1995) mukaan ovat peruse esiintymistaitoja: nonverbaalin viestinnän kontrollointitaidot, vuorovaikutustaidot, valmistautumisen häivytystaidot, esiintymisjännityksen hallintataidot ja vaikutelmien hallintataidot. Haastatteluissa kukaan ei maininnut tietoisesti toimivansa retoriikan oppien mukaisesti, joten retorisen viestintäosaamisen voidaan nähdä olevan sisäänrakennettuna kulttuurijohtajan viestintäosaamiseen ja olevan viestintäkoulutusten, kulttuurialan työkokemuksen ja laaja-alaisen sivistyksen tuote.

Kulttuurijohtajat käyttävät retorisia keinoja rakentaessaan vaikuttamaan pyrkiviä tekstejä kuntaorganisaatiossa ja sen ulkopuolella. He kuvailevat keskenään samankaltaisesti eri tarkoituksiin tuottamaansa kirjallista viestintää, markkinointi- ja mediaviestintää. Kirjallista viestintää mukautetaan kohderyhmälle sopivaksi, tuotokset ovat tarkkaan harkittuja, oikeakielisiä, selkeitä ja lyhyitä. Tunnekuohussa ei kirjoiteta. Läsä ovat ethos, pathos ja logos (Aristoteles 1997).

Teoriakokonaisuus, johon peilaan kulttuurijohtajien käsityksiä viestintäosaamisen tarpeista on nonverbaalisen viestinnän merkkijärjestelmä (ks. Littlejohn 2002, Hargie 2006, Finnegan 2002). Kaikki haastatellut puhuvat tähän oleellisesti kuuluvista asioista niiden suomenkielisillä nimillä tai kuvailevat käsityksiään työssä tarvittavista viestintäosaamisesta tavalla, josta voi päätellä, että haastateltu tarkoittaa kyseistä merkkijärjestelmän osa-aluetta. Kronemiikka eli ajanhallinta puhetilanteessa nousee esiin haastatteluissa esiintymistaitojen yhteydessä. Haastateluilla on yhteinen käsitys kulttuurisesti sopivasta puheen pituudesta: hyvä puhe on asiasisällöltään tiivis ja pituudeltaan lyhyt. Ajankäyttöä käsitellään myös viestintätaitojen yhteydessä, mutta ennen kaikkea työn kokonaisajanhallinnasta puhuttaessa. Ajanhallintataitoja tarvitaan useiden samanaikaisesti käynnissä olevien prosessien hoitamisessa. Keinoina mainitaan allakointi eli työn aikatauluttaminen ja palasteleminen sopiviin osiin sekä työtehtävien priorisointi. Myös ryhmäviestintä-, kokous- ja neuvottelutilanteissa yhtenä johtamisviestinnän työkaluna on ajanhallinta. Nonverbaalisesta merkkijärjestelmästä nousevat esiin myös artefaktit eli ulkoiset merkit, korostettaessa asianmukaisesta pukeutumisesta virallisissa esiintymistilanteissa. Värikkäällä tai liian persoonallisella pukeutumisella ei haluttu vahvistaa mielikuvaa kulttuurialan ihmisten ”hörhöydestä”.

Kinesiikkaa käsitellään vuorovaikutus- ja esiintymistilanteista puhuttaessa. Kinesiikan puuttumisesta puhutaan kirjallisen viestinnän ja sähköpostiviestinnän väärinkäsitysten yhteydessä: kirjallisessa viestinnässä nonverbaaliset merkit, kuten ilmeet ja eleet, jäävät pois, mikä nostaa viestinnällisten väärinkäsitysten mahdollisuutta. Puheen paralingvistisista piirteistä (ks. Laukkanen & Leino 2001, Suomi & Toivanen 2006, Korpilahti 1997) puhutaan esiintymistilanteisiin liittyvän viestintäosaamistarpeen kohdalla. Kulttuurijohtajat ovat tietoisia puheensa paralingvistisistä piirteistä ja osa haastatelluista harjoittelee puhetekniikkaa valmistautuessaan puhetilanteisiin. Vaikka analyysi ei kohdistu kulttuurijohtajien puhetekniikkiin taitoihin, on mainittava, että haastatteluiden ääninauhoja kuunnellessa vahvistui ajatus hallitusta ja taitavasta puheilmaisusta. Vain kaksi haastatelluista pelkeästään argumentoi selkeästi; he eivät kiinnittäneet huomiota puheen paralingvistisiin piirteisiin, toisin kuin muut vastaajat.

Tämän tutkielman tulokset vahvistavat aiempaa johtamisviestinnän tutkimusta, jonka mukaan johtamisviestinnän peruseriaatteet toimivat eri toimialoilla samankaltaisesti (ks. Lemminkäinen 2010, Rouhiainen 2005, Andersson et al. 2006, Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Useimpien kulttuurijohtajien kokemuksen mukaan kulttuurijohtamisella ja kulttuuriviestinnällä on erityispiirteitä verrattuna muiden toimialojen johtamiseen: kulttuurijohtajalla on oltava tavallisen johtamisviestinnän hallitsemisen lisäksi laaja-alaista kulttuuri- ja taidealan substanssiosaamista, erityistä vuorovaikutusosaamista ja empaattisuutta sidosryhmätyöskentelyssä, retoriikan ja nonverbaalisen viestinnän sekä kuuntelemisen taitoja. Kulttuurijohtajien sitoutuminen työn sisältöön on tulosten mukaan vahva. Sitoutumista ohjaa rakkaus työhön ja viestintään.

Johtamisviestinnässä painottuvat kaikki viestintäosa-alueiden läpäisevät taidot. Kulttuurijohtajien käsitykset johtamisviestinnästä mukailevat tutkimuskirjallisuuskatsauksessa esiteltyä tutkimusta: Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) esitteli johtamisviestinnän viisi funktiota, joita ovat vastuuorganisaation toimintasuunnan, vision ja strategian merkityksentämisestä ja viestimisestä sekä alaisten sitouttamisesta niihin, tiedonhankinta organisaation sisällä sekä verkostoissa ja tiedon eteenpäin välittäminen, verkottuminen ja vuorovaikutussuhteiden luominen ja ylläpitäminen, työnohjaaminen ja palautteenantaminen sekä alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen. Kaikki viisi funktiota esiintyivät niiden yhdeksän haastatellun puheessa, joilla on alaisia. Kaikilla haastateltavilla viisi funktiota tuli esiin myös kolmannen sektorin toiminnan suhteen. Tuloksista voi päätellä johtamisviestinnän funktioiden toteutuvan haastateltujen työssä. Vaikeiden viestintätilanteiden teeman tulosten perusteella voidaan todeta, että kulttuurijohtajilla on taitoa

hallita johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen välisiä jännitteitä sekä taitoa hallita erilaisia johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia ja vuorovaikutuksen jännitteitä.

Tutkimuskirjallisuudessa etsitään johtajan käsitystä vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta (Rouhiainen-Neunheuserer 2009, Välikoski & Alakortesmaa 2014, Aira 2012, Perkkä-Jortikka 2005). Myös kulttuurijohtajien käsitysten mukaan työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvointi on suhteessa työyhteisön ja organisaation vuorovaikutuskulttuuriin. Avoimessa vuorovaikutuskulttuurissa kulttuurijohtaja voi pyytää apua ja saada sitä tarvittaessa. Kulttuurijohtajien kokemukset vaikeista viestintätilanteista liittyvät pitkälti työyhteisön ja kuntaorganisaation sisäisiin vuorovaikutusongelmiin. Haitallista esimiesviestintää (Rouhiainen-Neunheuserer & Tuikka 2011) esiintyy haastateltujen kokemuksen mukaan suhteessa omaan esimieheen liittyen haastateltujen kokemukseen esimiehen kiireestä tai viestintähaluttomuudesta. Myös lautakunnan jäsenten kulttuurijohtajaan ja tämän työhön kohdistama arvostelu voidaan katsoa kuuluvaksi haitallisen johtamisviestinnän piiriin. Haitallinen johtamisviestintä heikentää työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä.

Yksi johtamistaidon elementti on omasta ja alaisten työhyvinvoinnista huolehtiminen (Perkkä-Jortikka 2005). Pitkän työuran tehneet kulttuurijohtajat kertovat oppineensa tämän taidon kantapään kautta. Kaikki harjoittelevat samanaikaisten työprosessien aikatauluttamista ja kiireen hallintataitoja. Jotkut ovat jääneet sairauslomalle, jonka yhteydessä he päättivät muuttaa työtapojaan. Tavoitteena oli olla tekemättä työtä yksin yötä myöten, oppia vaikenemisen sijaan puhumaan työpaineista ja oppia jättämään työt työpaikalle. Alaistensa kanssa kulttuurijohtajat keskustelevalle työhön liittyvistä vaikeista asioista ja tarvittaessa pyytävät ristiriitoihin oman esimiehensä, työterveyshuollon, työnohjaajan ja työsuojeluvaltuutetun apua. Perkkä-Jortikan (2005) mukaan työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa ratkaisevasti johtajan taito ohjata alaistensa työtä ja mahdollistaa työn jaksottaminen. Johtajan täytyy tarttua ajoissa ongelmiin ja ottaa puheeksi vaikeitakin asioita. Hyvä johtaja tiedostaa, milloin ei itse kykene selvittämään työyhteisönsä ongelmia, vaan niihin tarvitaan ulkopuolista näkökulmaa. Tarvittaessa johtaja ohjaa alaisensa lisäavun piiriin. Useimpien kulttuurijohtajien käsitykset johtamistyöstä vastaavat muun muassa Perkkä-Jortikan tutkimustuloksia. Ajattelen vastaajien pitkän kulttuurityön johtamiskokemuksen tehneen heistä viisaita johtajia. Siihen ovat varmasti vaikuttaneet myös työn erityispiirteet: se, että koko heidän työnsä on viestintää ja että heillä on oltava hyvinkin erilaisten toimijoiden kanssa työskennellessään empatiakykyä ja viestiensä mukauttamisen taitoa.

Tämän tutkielman tulokset vahvistavat aiempaa ammatillisen viestintäosaamisen tutkimusta. Kulttuurijohtajien käsitysten mukaan viestintäosaaminen on osa ammattiosaamista (kts. Kostiainen 2003, Rouhiainen-Neunheuserer 2005 ja 2009). Viestinnälliset elementit ovat sisäänrakentuneet kulttuurijohtajien laaja-alaiseen työnkuvaan. Osan kulttuurijohtajien puheviestintäosaamisesta voidaan ajatella olevan hiljaista tietoa, jonka Jännes (2004) määrittelee puhumisen intuitioksi. Asiantuntija ei juurikaan ehdi tietoisesti ajatella sitä, miten sanoittaa asiat juuri tietylle henkilölle.

6.2 Menetelmän arviointi ja jatkotutkimusaiheita

Haastattelin kymmentä pirkanmaalaista kulttuurijohtajaa. Tein haastattelut yksilöhaastatteluina osin maantieteellisten etäisyyksien vuoksi. Ensisijaisesti kuitenkin siksi, että haastattelutilanne mahdollisti luottamuksellisen ja avoimen tiedon saamisen. Aineistokeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka etu verrattuna muihin laadullisiin aineistonhankintamenetelmiin on se, että sain haastateltavilta tarvittaessa täydentävin kysymyksiin lisäinformaatiota. Keskeiset teemani olivat: millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajan työhön sisältyy, millaisia haasteellisia viestintätilanteita kulttuurijohtajan työhön sisältyy ja millaista viestintäosaamista kulttuurijohtaja viestintätilanteissa tarvitsee. Teemahaastattelu toimi hyvin. Omaa rooliani haastatelijana olisin voinut terävöittää rajaamalla jonkin verran enemmän haastateltavien assosiativista puhetta, joka toisaalta toi myös lisäarvoa tutkimukseen.

Aineisto on runsas ja informatiivinen. Aineiston analyysi teemoittain tyypitellen, yhtäläisyyksiä ja ristiriitaisuuksia etsien tuotti monipuolista, uutta tietoa kulttuurijohtajien työn viestintätilanteista ja heidän työssään tarvitsemastaan viestintäosaamisesta. Lisäksi kulttuurijohtajat puhuivat kunnallisen kulttuurityön historiasta, kulttuuripolitiikasta ja suhteestaan sivistykseen, taiteeseen ja kulttuuriin. Jälkimmäiset aiheet rajautuvat tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Rikkaan ja monipuolisen aineiston jäsentäminen selkeästi ja sen saaminen informatiiviseen, kulttuurijohtajilta saadulle tiedolle oikeutta tekevään muotoon oli haasteellinen ja antoisa prosessi.

Monet kysymykset jäävät odottamaan lisätutkimusta: mielenkiintoista olisi selvittää, mitkä viestinnälliset ratkaisut tukisivat kulttuurijohtajien työssäjaksamista. Koska kuunteleminen nousi kaikkea viestintää läpäiseväksi osa-alueeksi, olisi tärkeää selvittää, miten (kulttuuri-) johtajan kuuntelutaitoa voisi edistää. Tämä muun muassa siksi, että kuuntelemista korostettiin, mutta

osaamisaloista vahvimpana pidettiin kirjallista viestintätaitoa. Puheviestinnän tieteenalan tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa kuntasektorilla myös muiden toimialojen johtajien käsityksiin työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta. Näin voitaisiin vertailla eri kuntasektorin toimialojen johtamisviestinnän erityispiirteitä ja osaamistarpeita. Erillisen tutkimuksen arvoista olisi sekin, millaista viestintäosaamista luovien alojen johtajat, esimerkiksi teatterien johtajat, tarvitsevat työssään.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. *Lectio praecursoria: Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön*. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja. 49-53.

Alasuutari, P. 1993. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino

Andersson, S., Junntila, H., Järvinen, K., Kovalainen, N., Lundén, S. & Välikoski, T-R. 2006. *Onnistunut lopputulos yhdessä-ryhmässä. Katsaus ryhmäviestinnän teoriaan ja tutkimukseen empirian valossa*. Puheopinlaitoksen raportteja 4. Tampereen yliopisto.

Aristoteles. 1997. *Retoriikka. Runousoppi*. Suom. Hohti, P. Tampere: Gaudeamus

Brownell, J. 2006. *Listening: Attitudes, principles and skills*. 3. ed. Pearson, Boston.

Burgoon, J. & Bacue, A. 2003. *Nonverbal communication skills*. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: LEA, 179-220.

DelGaizo, K.R., Frymier, A.B. & Mottet, T.P. 2013. *The Application of Basic Communication Skills to Higher Education Administration*. *Journal of the Association for Communication Administration*. Volume 32, 87-94.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Finstad, M. & Isotalus, P. 2005. *Näkökulmia poliitikon viestintäosaamiseen*. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja. Jyväskylä: Prologos ry

Gerlander, M., & Isotalus, P. 2010 *Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja [Outlines of Professional Communication Relationships]*. *Puhe ja kieli [Speech and Language]*, 30 (1), 3-19

Gerlander, M. & Takala, E. 2000. *Viestinnän opetus interpersonaalisiin ammatteihin koulutettaessa*. Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden julkaisuja 20. Jyväskylä: Kopiojyvä Oy 9, 156-181.

- Griffin, E. 2009. A first look at the communication theory. 7th ed. New York: McGraw-Hill. 387-398
- Hargie, O. 2006. The Handbook of Communication Skills. Third Edition. Routledge. East Sussex.
- Flynn, J, Välikoski, T-R & Grau, J. 2008. Listening in the business Context: Reviewing the State of Research. International Journal of Listening, 22, 141-151.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisöjen kehittäminen. Julkaisussa Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto.
- Heiskala, R.1990.Tulkinnan koeteltavuus ja aikakauslehtien analyysi. Teoksessa Mäkelä, K (toim.).Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta.Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Kolmas painos. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilomäki, I. 2001. ”Korvaa ei mikään korvaa”. Kuuntelu ja havainnointi -puhetekniikkaa ja puheviestintää. TeoksessaVokologiaa, puheviestintää ja muuta puheentutkimusta. Tampereen yliopisto. Puheopin laitos. Raportteja 2/2001, 86-90
- Imhof, M. 1998. What makes a good listener? Assessment of listening behavior in instructional settings. International Journal of Listening. 12 (1) , 82
- Isotalus, P. 1995. Mitä esiintymistaito on? Puhetaiteen, yleisöpuheen ja mediaesiintymisen yhteisiä piirteitä etsimässä. Teoksessa M. Valo (toim.), haasteita puheviestinnän opetukseen. Jyväskylä: Hetimonex Oy, 83-98
- Isotalus, P., Ala-Kortesmaa,S., Gerlander, M., Hyvärinen, M-L., Koponen, J. & Välikoski, T-R. 2013. Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus lääkärin, farmaseutin ja juristin profesioissa. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2013, 7-28.
- Jännes, E., Isotalus, P. & Rantala, L. 2013. Hiljaisesta tiedosta kuuluvaksi viestintäosaamiseksi. Esitutkimus puheterapeutin toiminnan lähtökohdista. Puhe ja kieli. 33:4, 139-152.

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylä Studies in humanities 1. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Korpilahti, P. Vaikuttava ääni. 1997. Teoksessa (toim. Huotari, Leena) Puheen maailma- näkemyksiä ja visioita puhumisesta, kuuntelemisesta ja vuorovaikutuksesta. Suomen Puheopiston 50-vuotisjuhlajulkaisu.

Laukkanen, A-M. & Leino, T. 2001. Ihmeellinen ihmisääni. Tampere: Gaudeamus

Littlejohn, S. W. 2002. Theories of human communication. Belmont: Wadsworth.

Lemminkäinen, H. 2010. Kunta-alan osaajista työyhteisöviestinnän osaajia. Kunnallistieteellinen aikauskirja 4/10, 417-440.

Pecchioni, L., Wright, K. & Nussbaum, J. 2005. Life-Span Communication. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Reggie, R, Reggie, H, Salinas, C & Cole, E. 2003. The role of social and emotional communicative skills in leader emergence and effectiveness. Group dynamics: Theory and Research and Practice 7, 83-103.

Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä- Viestintäosaamisen näkökulma johtajuuteen. Teoksessa PROLOGI Puheviestinnän vuosikirja. Jyväskylä: Prologos ry, 32-46

Rouhiainen-Neunheuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä Studies in Humanities 128.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Salem, P. 2008. The seven communication reasons why organisations do not change. Corporate Communications: An international Journal, 13 (3), 333–348.

Suomi, K. & Toivanen, J. , Ylitalo, R. 2006. Fonetiiikan ja suomen äänneopin perusteet. Helsinki: Gaudeamus

Titze, I.R. 2000. Principles of Voice Production. The University of Iowa and The Denver Center for the Performing Arts. National Center for Voice and Speech. Iowa City.

Trenholm, S. & Jensen, A. 1992. Interpersonal Communication. Toinen painos. Kalifornia: Wadsworth.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylä Studies in Humanities 7. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Acta Universitatis Tamperensis 1979. Tampere University Press. Tampere 2014.

Vähämäki, M. 2010. Prologi. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja, 34–46.

Välikoski, T-R. 2014. Johtamisviestinnän luento. Tampereen yliopisto.

Välikoski, T-R. 2001. Oikeussali osapuolien välisen viestinnän ympäristönä. Teoksessa Vokologiaa, puheviestintää ja muuta puheentutkimusta. Juhlakirja Timo Leinolle. Toim. Laukkanen, A-M. & Välikoski, T-R. Tampereen yliopisto. Puheopin laitos. Raportteja 2/2001.

Välikoski, T-R, Ala-Kortesmaa, S. 2014. Suullisuuden periaate vuorovaikutuksen näkökulmasta. Oikeus 2014/2 s.192

Watson. K. W., Barker, L. L., & Weaver. J. B., III 1995. The listening styles profile (LSP-16); development and validation of an instrument to assess four listening styles. International Journal of Listening 9: 1–13.

Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (toim.) 1993. Perspectives on listening. Norwood (N.J.): Ablex.

Verkkolähteet:

Kuntaliitto 2015, 1. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/kulttuuri/Sivut/default.aspx> [viitattu 3.3.2015]

Kuntaliitto 2015,2. <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/hallinto-ja-paatoksenteko/Sivut/default.aspx> [viitattu 3.3.2015]

Kuntaliitto 2015, 3. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/kulttuuri/kultilaki/Sivut/default.aspx>
[viitattu 3.3.2015]

Kuntatyönantajat 2015. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/palkat-ammattit-jatutkinnot/palkat-2013/Sivutdefaultx.aspx>. [Viitattu 21.10.2014]

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015

http://www.minedu.fi/OPM/Lainsaeadaentoe/voimassa_oleva_lainsaeadaentoe/kulttuuri/?lang=fi.
[Viitattu 22.10.2015]

<http://www.tilastokeskus.fi/til/klt/tau.html>. Suomen virallinen tilasto (SVT): Kulttuuri [verkkojulkaisu]. Kulttuurin rahoitus: Kymmenen asukasluvultaan suurimman kunnan nettokustannukset tehtävittäin kulttuurialalla 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.3.2015]. Saantitapa: http://www.tilastokeskus.fi/til/tau.html.klt_2012_2014_01_28_tau_017.xls

ILA 2015. <http://www.listen.org> [Viitattu 29.12.2015]

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Sukupuoli:

Ikä:

Tehtävänimike:

Työvuodet tässä tehtävässä:

Teema 1. Millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajan työhön sisältyy?

Kerro vapaasti, millaisia viestintätilanteita työhösi sisältyy työpaikalla!

Kenen kanssa olet vuorovaikutuksessa päivän aikana?

Millaisia viestintätilanteita on alaisten, entä esimiesten kanssa?

Millaisia viestintätilanteita sinulla on työpaikan ulkopuolella?

Kenen kanssa olet tekemisissä työasioissa työpaikan ulkopuolella?

Miten kuvailisit työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa viestintää?

Millä välineillä viestintä tapahtuu?

Millaista viestintää käytät työssäsi eniten?

Millaiset viestintätilanteet ovat kulttuurialalle ominaisia?

Teema 2. Millaista viestintäosaamista kulttuurijohtaja tarvitsee erilaisissa viestintätilanteissa?

Kerro vapaasti, millaista viestintäosaamista tarvitset työssäsi!

Millaista viestintäosaamista tarvitset esimies-alais -keskusteluissa?

Millaista viestintäosaamista tarvitset erilaisissa neuvotteluissa ja kokouksissa?

Käytätkö erilaista viestintää vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa?

Mitä viestintäosaamista tarvitset esiintyessäsi?

Mitä uusia viestintään liittyviä asioita olet opetellyt työssäsi?

Teema 3. Millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajat pitävät haasteellisina tai vaikeina?

Kuvaile vaikeita viestintätilanteita työssäsi!

Millaisia vaikeita tilanteita työssäsi olet kokenut esimiehesi, kollegoidesi, alaistesi tai yhteistyökumppaneiden kanssa?

Millaisia aikataulullisia paineita olet kokenut viestinnällisissä asioissa?

Millaiset vaikeat viestintätilanteet ovat mielestäsi kulttuurialalla tyypillisiä?

Onko jokin viestinnän osa-alue, missä haluaisit kehittyä?

Haluaisitko tai koetko tarvitsevasi lisäkoulutustusta jollain viestinnän alueella?

Mitkä ovat viestinnällisiä vahvuuksiasi?

Hei,

olen Tampereen yliopiston viestinnän, median ja teatterin yksikön maisteriopiskelija. Laadin pro gradu –tutkielmaani kuntien kulttuurijohtajien työssään tarvitsemasta viestintäosaamisesta. Tutkielman tavoitteena on selvittää kuntien kulttuurijohtajien käsityksiä työssä tarvittavasta viestintäosaamisesta ja tuottaa uutta tietoa johtamisviestinnän erityispiirteistä kulttuurikontekstissa. Tutkimus koskee kuntien ja kaupunkien kulttuuriasioista vastaavaa työntekijää, jonka ammattinimike voi olla esimerkiksi kulttuurijohtaja, kulttuuritoimenjohtaja, kulttuurikoordinaattori tai kulttuurisihteeri.

Tutkielman teoriaosuudessa paneudutaan tutkielman kannalta oleelliseen ammatillisen puheviestinnän, viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtamisviestinnän aiempaan tutkimukseen sekä esitellään kunnan kulttuurijohtamisen kontekstia. Empiriaosuus koostuu Pirkanmaan ja Lounais-Suomen kulttuurijohtajien teemahaastatteluista. Haastattelu koostuu kolmesta teemasta: millaisia viestintätilanteita työhön sisältyy, millaista viestintäosaamista erilaisissa viestintätilanteissa tarvitaan ja millaisia viestintätilanteita kulttuurijohtajat pitävät vaikeina. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja tulokset kirjoitetaan niin, etteivät haastateltavat ole tunnistettavissa. Tutkielman tekijä huolehtii aineiston asianmukaisesta säilyttämisestä ja tuhoamisesta. Teemahaastattelut toteutetaan haastateltavien työpaikoilla lokakuun 2015 aikana. Haastattelun kesto on noin 50 - 60 minuuttia.

Pyydän ystävällisesti ilmoittamaan halukkuudesta osallistua tutkimukseen haastatteluajan sopimista varten. Tutkimuslupakäytäntö vaihtelee kuntakohtaisesti. Joissakin kunnissa viranhaltija voi itse päättää tutkimukseen osallistumisesta. Mikäli katsotte, että tutkimukseen osallistumiseen tarvitaan tutkimuslupa esimieheltä tai lautakunnalta, pyydän ystävällisesti ilmoittamaan tästä ja liittämään tarvittavat yhteystiedot vastaukseenne.

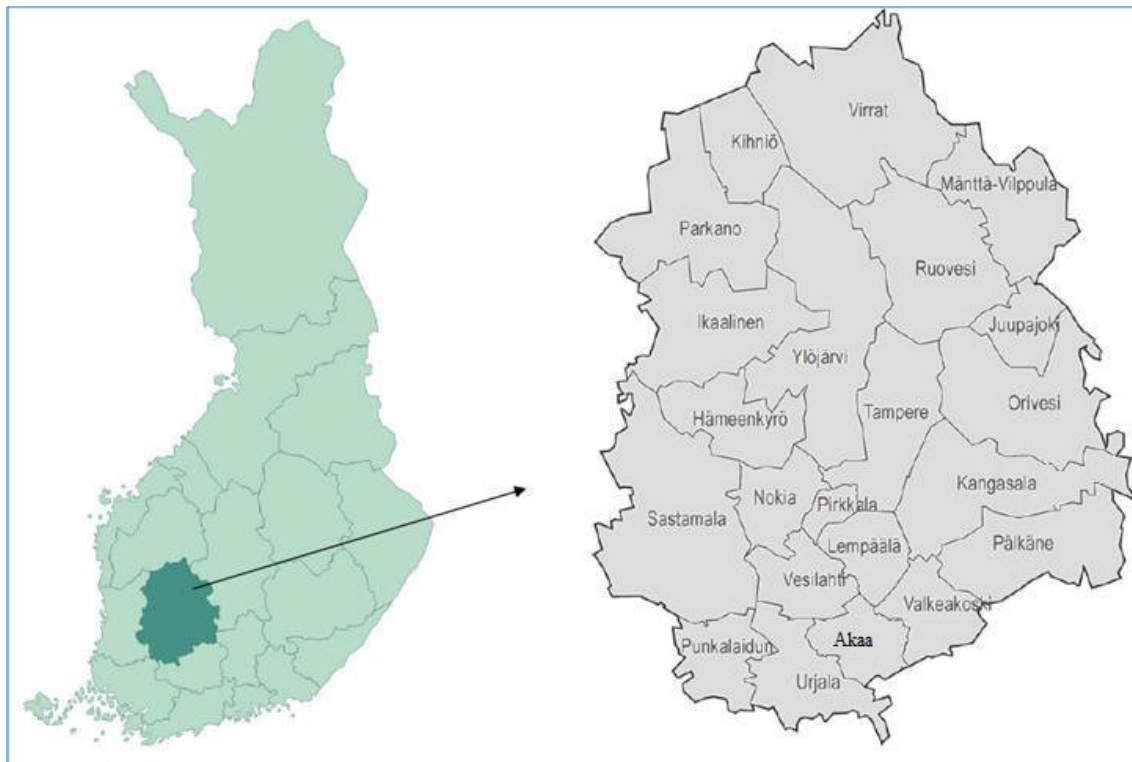
Innostunein tutkimusterveisin,

Reetta Naumanen

HuK, kulttuuriohjaaja

Yhteystiedot

Tutkimuksen kohdekunnat sijaitsevat Pirkanmaalla, jonka kartta on ohessa.



Karttaähde: <http://www.virtuaalikoulu.org/pirkanmaa/kunnat.htm> [viitattu 6.1.2016]