

## Floor is Ours!

PUUTTUMISEN KULTTUURIN VAHVISTAMINEN ESITTÄVIEN TAITEIDEN  
TYÖYHTEISÖISSÄ

**Susanna Visuri**  
**Heli Ansio**  
**Inka Koskela**

## **Floor is Ours!**

Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä

Susanna Visuri

Heli Ansio

Inka Koskela

Työterveyslaitos

Työturvallisuus

PL 40

00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston, Työterveyslaitoksen ja yhteistyökumppanien tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-137-6 (PDF)

## Tiivistelmä

Esittävien taiteiden aloilla on ristiriitainen turvallisuuskulttuuri ja alalla on totuttu sietämään työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin epäkohtia. Floor is Ours! Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä -tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tekijöistä, jotka ehkäisevät ja edistävät epäkohtiin puuttumista. Lisäksi tutkimuksessa etsittiin keinoja työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja epäkohtiin puuttumiseen alan työyhteisöissä.

Tutkimus toteutettiin laadullisin osallistuvien menetelmin yhdessä 33 esittävän taiteen alalla työskentelevän henkilön kanssa. He toimivat hankkeessa kanssatutkijoina. Kanssatutkijat osallistuivat tutkimusteemojen täsmentämiseen, tutkimusaineistojen keräämiseen ja aineistojen analysointiin. Tutkimusaineisto koostuu kanssatutkijoiden omia kokemuksia ja ajatuksia kuvaavista teksteistä, kuva- ja tekstidokumenteista, eläytymismenetelmällä kerätyistä tarinoista ja vertaishaastatteluista. Lisäksi aineistoon kuuluvat Työterveyslaitoksen tutkijoiden koostama työpäiväkirja sekä kysely, jolla selvitettiin kanssatutkijoiden kokemuksia tutkimukseen osallistumisesta. Kaikki aineistot analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksessa tulee esiin erilaisia työhyvinvoinnin ja turvallisuuden epäkohtia, jotka koskettavat kaikkia esittävien taiteen alalla toimivia riippumatta taidetyön organisoitumisen muodosta tai henkilön ammatista, työtehtävästä tai positioista. Aineistossa puuttumisen tarvetta ilmentävät epäkohdat liittyvät 1) työyhteisön toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, 2) johtamisen, johtamisrakenteiden ja vastuiden epäselvyyksiin sekä 3) töiden organisointiin ja resursointiin. Lisäksi aineistossa kuvataan epäkohtia, jotka liittyvät työturvallisuuden puutteisiin ja laiminlyönteihin.

Epäkohtiin puuttumiseen vaikuttavat esittävien taiteiden työyhteisöissä sekä kulttuuriset, vuorovaikutukselliset että rakenteelliset tekijät. Tutkimuksessa hahmotimme kulttuurin sisäkkäisistä kehistä koostuvana ilmiönä. Tarkastelimme erityisesti puuttumisen kulttuuriin kytkeytyviä arvoja ja perusoletuksia. Esittävän taiteen alalla epäkohtiin puuttumiseen vaikuttavat erityisesti oletus toimialan erityislaatuudesta muuhun työhön verrattuna. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että taiteilijuudella oikeutetaan epäasiallista työkäyttäytymistä. Esittävän taiteen työssä puuttumiseen vaikuttavat sisäistetyn oletukset ihmisten välisistä hierarkkisista asemista, vaikka julkilausuttuna arvona on tasa-arvoisuus. Näiden asemien muodostumiseen vaikuttavat verkostot, suhteet ja henkilökohtaisesta maineesta huolehtiminen. Lisäksi esittävän taiteen alalla vallitsee käsitys ajan niukkuudesta suhteessa työn määrään. Puuttumista vaikeuttaa projektimaisen työn luoma aikakäsitys, jossa tähdätään työn valmistumiseen ja epäkohtiin puuttuminen jää toissijaiseksi. Epäkohtien ottaminen

puheeksi kuvataan aineistossa onnistuneena tai epäonnistuneena riippuen siitä, miten epäkohtia käsitellään ja huolenkertojaa kohdellaan puheeksiottotilanteessa. Puheeksi ottamisen koetaan onnistuvan, kun työyhteisössä epäkohdan kerronta sekä epäkohtaan liittyvät muut näkemykset otetaan vastaan, asianosaiset tulevat kuulluiksi ja epäkohta saadaan käsiteltyä. Vuorovaikutuksen näkökulmasta on ensiarvoista, että työn tekemiseen, työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä huolenaiheita voi työyhteisössä tuoda yhteisesti käsiteltäväksi vailla pelkoa ennakoimattomista seurauksista.

Alalla on jo rakenteellisia käytäntöjä, joita hyödynnetään vaihtelevasti epäkohtiin puuttumisessa. Yhteistä keskustelua mahdollistavia foorumeita on kaikenkokoisilla työyhteisöillä toiminnan organisoitumisen muodosta riippumatta. Erityisesti isommilla organisaatioilla on myös muodollisia toimintatapoja ja työsuojelurakenteita tukemassa epäkohtiin puuttumista ja varhaista välittämistä. Monilla pienemmillä toimijoilla ja apurahatyöryhmillä on puuttumista tukevia, hyviä käytäntöjä: esimerkiksi alan eettiset ohjeet on otettu osaksi toimintaa, hallitus tukee operatiivisen johtajan työtä ja mahdollisten pulmatilanteiden ratkomiseen käytetään työryhmän ulkopuolista tukihenkilöä. Osa toimijoista käyttää epäkohtien käsittelyn tukena myös esimerkiksi työnohjausta ja työterveyshuoltoa. Mahdollisuudet, resurssit ja osaaminen erilaisten rakenteellisten käytäntöjen hyödyntämiseen vaihtelevat kuitenkin alan toimijoiden kesken.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että puuttumisen ja välittämisen vahvistamiseksi tarvitaan muutoksia kulttuurisella, vuorovaikutuksellisella ja rakenteellisella tasolla. Työyhteisöissä ja alalla laajemmin on syytä käydä keskustelua siitä, miten vallitsevat perusoletukset ehkäisevät epäkohtien tunnistamista ja niiden käsittelyä. Puuttumista edellyttävät tilanteet ja hyvinvointia rapaattavat työskentelyolosuhteet on tunnistettava ja tunnustettava. Alalla on jatkettava turvallisen ilmapiirin, rakentavan vuorovaikutuksen ja kollektiiviseen vastuunoton vahvistamista. Näin eivät ei-rakentavat vuorovaikutuksen tavat ja ei-toivottujen seurausten pelko ole puuttumisen esteinä eikä puuttuminen nojaa yksilön siviilirohkeuteen. Samanaikaisesti tulee kehittää johtamisosaamista erityisesti henkilöstön ja työryhmien johtamisen osalta. Työryhmä- ja yhteistyötaitojen vahvistaminen sekä sopimuskäytäntöjen yhtenäistäminen tukevat osaltaan puuttumisen kulttuurin muutosta.

Aineistossa tulee esiin myönteinen näkymä käynnissä olevasta kulttuurisesta muutoksesta, jossa työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen suhtaudutaan vakavasti ja niistä huolehditaan. Puuttumisen ja välittämisen hyviä käytäntöjä on jo alalla olemassa paljon. Jatkossa on tärkeä jakaa ja soveltaa olemassa olevia toimintatapoja alan eri toimijoille ja eri taidelajeille sopiviksi.

## Abstract

The performing arts have a controversial safety culture and grievances in work safety and wellbeing at work are tolerated in the field. Floor is Ours! Developing a culture of intervention in performing arts workplaces study aimed to provide information on factors that prevent and promote intervention in faults and defects. In addition, the study sought means for improving occupational safety and well-being at work and for addressing grievances at workplaces.

The study was carried out using qualitative, participatory methods together with 33 people working in the performing arts. They acted as co-researchers in the project. The co-researchers contributed to the definition of research themes, and to the collection and analysis of research data. The research data consists of texts describing the experiences and thoughts of co-researchers, visual and textual documents, narratives collected using the method of empathy based stories and peer interviews. In addition, the data includes a research diary compiled by researchers from the Finnish Institute of Occupational Health and a survey to examine the experiences of co-researchers on participating in the study. All data were analysed using qualitative content analysis methods.

The study reveals various shortcomings in well-being at work and occupational safety that affect everyone in the performing arts sector regardless of the form of the organisation of art work or the person's profession, task or position. The grievances in data requiring intervention are related to 1) the functioning of the work community and interpersonal interaction, 2) ambiguities in leadership, management structures and responsibilities, and 3) the organisation and resourcing of work. The data also describes grievances related to deficiencies and negligence in occupational safety.

Intervention in grievances is influenced by cultural, interactional and structural factors in performing arts workplaces. In our study, we conceptualised culture as a phenomenon consisting of nested spheres. In particular, we examined the values and basic assumptions linked to the culture of intervention. In the performing arts, intervening in grievances is particularly affected by the assumption that the field is of a special nature compared to other work. This manifests itself, for example using a person's artistic nature as justification of inappropriate work behaviour. In performing arts work, intervention is influenced by internalised assumptions about hierarchical positions between people, despite the stated value of equality. The formation of these positions is influenced by networks, relationships and the concern for personal reputation. In addition, there is a prevailing understanding in performing arts on the scarcity of time in relation to the amount of work. Intervention is made more difficult

by the project-based approach to time, which focuses on the completion of work and puts addressing grievances as a secondary concern.

Speaking up grievances is described in the data as successful or unsuccessful, depending on how the grievances are dealt with and how the person raising the concern is treated in the situation. Speaking up is perceived successful when the work community is willing to receive information about the grievance and other views related to the grievance, the parties concerned are heard and the grievance is addressed. From the point of view of interaction, it is essential that concerns related to work, wellbeing at work and occupational safety can be raised in joint discussion in the work community without fear of unforeseen consequences.

The field already has structural practices in place, which are used in varying degrees to address grievances. Forums for joint discussions exist at workplaces of all sizes, regardless of the way in which they are organised. Larger organisations in particular also have formal policies and occupational safety and health structures to support intervention in grievances and early intervention. Many smaller actors and grant working groups have good practices in place that support intervention: for example, the field's ethical guidelines have been incorporated into the activities, the board supports the work of the operational manager, and an external support person is used to deal with any problems that may arise. Some of the actors also use resources such as work counselling and occupational health care to support the processing of defects. However, opportunities, resources and competence for the utilisation of different structural practices vary between actors in the field.

In conclusion, to develop intervention in grievances, changes are needed at the cultural, interactional and structural levels. There is a need for a discussion within workplaces and the wider field on how prevailing assumptions inhibit the identification and speaking up of grievances. Situations requiring intervention and working conditions that erode well-being must be identified and recognized. The field must continue to strengthen a climate of safety, constructive interaction, and collective responsibility. This way, non-constructive means of interaction and the fear of unwanted consequences will not be a barrier to intervention, and the intervention will not rely on the individual's civil courage. At the same time, leadership competence should be developed, especially for the management of personnel and working groups. Strengthening working group and cooperation skills and harmonising contract practices will contribute to the change in the culture of intervention.

The data presents a positive view of the ongoing cultural transformation, in which wellbeing at work and occupational safety are taken seriously and taken care of. There

are already many good practices for invention and communication in the field. In the future, it will be important to share and apply existing practices to suit different actors in the field and the different artistic disciplines.



## Alkusanat ja kiitokset

Aiemmin toteuttamamme Floor is Yours! Turvallisuusjohtamisen ja -kulttuurin kehittäminen esittävässä taiteissa -tutkimus toi yhtenä näkökulmana esiin epäkohtien sietämisen alalla. Yhdessä esittävän taiteen yhteistyötahojen kanssa päätimme hakea rahoitusta jatkaaksemme epäkohtiin puuttumisen tarkempaa tarkastelua, ja siihen saimme mahdollisuuden tässä Floor is Ours! Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä -tutkimuksessamme. Kun valmistelimme tämän hankkeen rahoitushakemusta, mieleemme palautui erään alan toimijan kommentti, jossa hän pohti, miten me, jotka emme työskentele alalla, voisimme sitä kehittää. Tämä kommentti yhdessä tutkimuskohteenamme olevien kulttuuristen tekijöiden kanssa sai meidät valitsemaan tutkimusmenetelmän, jota ei tietääksemme ole juurikaan käytetty työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin tutkimuksessa. Kanssatutkijuus mahdollisti sen, että saimme toteuttaa tämän tutkimuksen yhdessä esittävän taiteen ammattilaisten kanssa.

Menetelmällinen valintamme on osoittanut vahvuutensa, ja tuottanut laajan aineiston epäkohtiin puuttumisen kulttuurista. Ilman kanssatutkijoidemme antamaa panosta emme olisi tätä saavuttaneet. Haluamme sydämellisesti kiittää kanssatutkijoitamme heidän keräämistään aineistoista ja yhteisistä keskusteluistamme tämän aiheen äärellä.

### Kanssatutkijat:

Terhi Edwards	Nina Kojo	Tuulia Soininen
Roosa Halme	Anna Koskela	Marja Susi
Mari Hautala	Jaakko Kämäräinen	Elina Terho
Tua Hautamäki	Vespa Laine	Sarianne Tursas
Sanna Heikkinen	Helena Lindqvist	Marja Uusitalo
Minja Holopainen	Juuso-Matias Maijanen	Marja-Leena (Malla)
Mari Hämäläinen	Sanna Meska	Vanhanen
Milla Jarko (Järvinen)	Maria Olin	Anu Varjonen
Hanna Kahrola	Hanna Pajala-Assefa	Raisa Vattulainen
Jonna Kauvosaari	Elisa Saura	Saija Viljanen
Leena Kinanen	Tuomas Setälä	
Neili Koivuniemi	Piia Soikkeli	

Lisäksi haluamme osoittaa suuret kiitoksemme myös kaikille teille, jotka osallistuitte kanssatutkijoiden toteuttamiin vertaishaastatteluihin ja kanssatutkijoiden keräämien tarinoiden kirjoittamiseen.

Tutkimuksen ohjausryhmä kokoontui viisi kertaa tutkimuksen aikana. Olemme saaneet ohjausryhmältä tärkeää tukea työllemme, ja viestinnällisellä yhteistyöllämme olemme tavoittaneet alan toimijoita kattavasti. Lämmin kiitos hyvät ohjausryhmän jäsenemme!

Toiminnanjohtaja Elina Kuusikko, Näyttelijäliitto

Tuotantojohtaja Timo Tuovila ja turvallisuuspäällikkö Samuli Nuutinen, Suomen kansallisoppera ja -baletti

Toiminnanjohtaja Taija Lähdetie ja puheenjohtaja Juha Järvinen, Suomen Konservatorioliitto

Freelancekoordinaattori Jaakko Kämäräinen, Suomen Muusikkojen Liitto

Toiminnanjohtaja Iiris Lehtonen, Suomen Sinfoniaorkesterit

Toimitusjohtaja Kaisa Paavolainen, Suomen Teatterit ry

Työsuojelupäällikkö Jyri Pulkkinen, Taideyliopisto

Toiminnanjohtaja Sanna Meska, Tanssin aluekeskusverkosto

Toiminnanjohtaja Karoliina Huovila, Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liitto

Toiminnanjohtaja Mikael Kinanen, Teatterikeskus

Tutkimusasiantuntija Anne-Marie Kurka, Työsuojelurahasto

Johtaja Tommi Alanko ja tutkimusprofessori Anna-Maria Teperi, Työterveyslaitos

Osoitamme kiitoksemme tutkimuksen vastuulliselle johtajalle, Anna-Maria Teperille. Antamasi tuki on ollut meille arvokasta tutkimusprosessin eri vaiheissa. Kiitos myös tutkimushankkeen alkuvaiheessa tutkimusryhmässä mukana olleelle Vuokko Purolle.

Kiitämme Työsuojelurahastoa, Työterveyslaitosta ja esittävän taiteen yhteistyökumppaneitamme taloudellisesta tuesta. Yhteistyökumppaneitamme ovat olleet: Näyttelijäliitto, Suomen kansallisoppera ja -baletti, Suomen Konservatorioliitto, Suomen Muusikkojen Liitto, Suomen Sinfoniaorkesterit, Suomen Teatterit, Taideyliopisto, Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liitto, Teatterikeskus ja Tanssin aluekeskusverkosto: Itä-Suomen tanssin aluekeskus (ITAK), Keski-Suomen Tanssin Keskus, Läntinen tanssin aluekeskus, Pirkanmaan Tanssin Keskus, Pohjanmaan tanssin aluekeskus ja Pohjoinen tanssin aluekeskus (JoJo – Oulun Tanssin Keskus, Pyhäsalmen Tanssi, Routa Company, Tanssiteatteri Rimpparemmi).

Toivomme, että tämä tutkimusraportti virittää keskustelua ja tarjoaa näkökulmia puuttumisen kulttuurin vahvistamiseen esittävien taiteiden työyhteisöissä.

Turussa ja Helsingissä 17.11.2023

Susanna, Heli ja Inka

## Sisällys

Tiivistelmä .....	3
Abstract .....	5
Alkusanat ja kiitokset .....	8
1 Johdanto .....	12
1.1 Toimiala ja toiminnan organisoituminen .....	12
1.2 Työhyvinvointi ja työturvallisuus esittävässä taiteissa .....	13
1.3 Organisaatiokulttuuri ja turvallisuuskulttuuri – epäkohtiin puuttuminen kulttuurisena ilmiönä .....	15
1.4 Epäkohtien puheeksi ottaminen ja niistä vaikeneminen .....	17
2 Tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet.....	22
3 Aineisto ja menetelmät .....	27
3.1 Kansatutkimus .....	27
3.2 Tutkimusaineistot ja niiden analysointi .....	28
3.2.1 Kansatutkijoiden tuottamat aineistot.....	28
3.2.2 Tutkimusryhmän tuottamat aineistot.....	30
3.3 Analyysimenetelmät.....	31
4 Tulokset.....	34
4.1 Epäkohtien esiintyminen esittävässä taiteissa .....	34
4.1.1 Työyhteisön toiminta ja ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet .....	35
4.1.2 Johtaminen, johtamisrakenteet ja vastuut .....	35
4.1.3 Töiden organisointi ja resursointi .....	38
4.1.4 Työturvallisuus.....	41
4.2 Kulttuuristen tekijöiden vaikutus epäkohtiin puuttumisessa .....	41
4.2.1 Avoimuus ja tasa-arvoisuus julkilausuttuina arvoina .....	42
4.2.2 ”Jonkun pitää päättää” – näkyvät, viralliset hierarkiat .....	43
4.2.3 ”Hyvä veli -verkosto” – näkymättömät, epämuodolliset hierarkiat.....	45

4.2.4	”Tehdään tämä juttu nyt valmiiksi” – ensi-illan pyhyys ja muut aikaan liittyvät oletukset .....	48
4.2.5	”Tämä on omanlaisensa ala” – taidetyön erityisyys.....	50
4.2.6	”Me saadaan toisemme voimaan hyvin” – ihmiset tekevät työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden.....	53
4.3	Vuorovaikutuksen merkitys epäkohtiin puuttumisessa .....	54
4.3.1	Epäkohtiin puuttumisen esteet työyhteisön vuorovaikutussuhteissa .....	55
4.3.2	Epäkohtiin puuttumisen mahdollistavat tekijät työyhteisön vuorovaikutussuhteissa.....	61
4.3.3	Epäkohtaan puuttuminen vuorovaikutustilanteena .....	62
4.4	Rakenteet ja käytännöt epäkohtiin puuttumisen tukena .....	66
4.4.1	Johtaminen ja johdon toiminta .....	66
4.4.2	Vastuut ja töiden organisointi.....	67
4.4.3	Välittämisen ja puuttumisen kanavat ja keinot .....	70
5	Tarinoita epäkohtiin puuttumisesta .....	75
6	Puuttumisen kulttuuri: yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset .....	78
6.1	Vallitsevat perusolelut vaikuttavat epäkohtiin puuttumiseen .....	79
6.2	Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkitys epäkohtiin puuttumisessa .....	81
6.3	Johtamisosaaminen keskeistä epäkohtiin puuttumisessa.....	84
6.4	Työkyvyn tuki, työkuormituksen hallinta ja kestävä työelämä .....	86
	Lähteet .....	90

# 1 Johdanto

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että esittävien taiteiden (esim. teatteri, musiikki, tanssi, sirkus ja ooppera) turvallisuuskulttuurissa on ristiriitaisia piirteitä, joiden merkitystä työturvallisuuden ja hyvinvoinnin epäkohtiin puuttumiseen tulee selvittää tarkemmin. Alalla arvostetaan turvallisuutta ja hyvinvointia, mutta kuitenkin alalla muun muassa koetaan paineita sairaana ja puolikuntoisena työskentelyyn ja huolta epäkohtiin puuttumisen kielteisistä seurauksista (esimerkiksi tulevien työtehtävien saaminen, hankalaksi työntekijäksi leimautuminen). (Visuri ym. 2020.) Tutkimuksessa keskitymme tarkastelemaan alalla tunnistettua puuttumattomuuden ja epäkohtien 'sietämisen' ilmiötä (Anttila 2019; Helavuori & Karvinen 2019; Paanetoja 2018; Visuri ym. 2020), joka koskettaa koko toimialaa.

## 1.1 Toimiala ja toiminnan organisoituminen

Esittävän taiteen toimiala koostuu eri taiteenlajeista. Tilastokeskuksen (2008) toimialaluokituksessa esittäviin taiteisiin kuuluvat teatteri, nukketeatteri, tanssi ja sirkus sekä ooppera, orkesterit, yhtyeet ja kuorot. Tutkimuksessamme ymmärrämme esittävän taiteen laajasti ammattimaisena taiteellisena toimintana, jonka parissa työskentelee esiintyviä ja suunnittelevia taiteilijoita, teknistä, avustavaa ja hallinnollista henkilöstöä sekä alan oppilaitosten opetushenkilöstöä. Näitä toimijoita yhdistää alan perustehtävä: esitysten ja elämysten tuottaminen yleisöille.

Esittävässä taiteissa toiminta organisoituu monin eri tavoin. Alalla toimii eri kokoisia organisaatioita, pieniä toimijoita ja työryhmiä sekä itsensäyöllistäjiä (yksinyrittäjät, ammatinharjoittajat, freelancerit, apurahansaajat; itsensäyöllistäjän käsite: Pärnänen & Sutela 2014, 7–15). Alalle tyypillistä on myös se, että osa alalla työskentelevistä liikkuu taidemuodosta, työnkuvasta ja työllistymisen tavasta toiseen, ja työskentelee niin kutsutuissa epätyypillisissä työsuhteissa (esimerkiksi osa-aikatyö sekä määräaikaiset työ- ja toimeksiantosuhteet) (vrt. Hennekam & Bennett 2017a). Lisäksi työ rakentuu projektiluontoisesti, jolloin yksittäisen tuotannon parissa työskentelee ryhmä alan ammattilaisia (vrt. Eikhof & Warhurst, 2013). Käytännössä työ koostuu usein samanaikaisista projektikohtaisesti limittäin rakentuvista tehtävistä, yhdelle tai useammalle työ- tai toimeksiantajalle tai apuraharahoitteiselle toiminnalle (Hennekam & Bennett 2017a).

Toinen alan organisoitumisen liittyvä näkökulma koskee toiminnan rahoittamista. Esittävän taiteen edistämistä koskevan lain mukaisesti osa alalla toimivista organisaatioista, pienistä yhdistyksistä ja yrityksistä saa valtionosuutta toimintaansa

joko määräaikaisesti tai toistaiseksi voimassa olevana. Samanaikaisesti alan vapaa kenttä, eli valtionosuuden ulkopuolelle jäävät toimijatahot, rahoittavat toimintaansa esimerkiksi harkinnanvaraisilla toiminta-avustuksilla ja apurahoilla. Tämä jaottelu tulee selkeästi ilmi sekä alan toimijoiden itsemäärittelyissä että julkisessa keskustelussa (Pekkala & Roihankorpi 2018, 119).

## 1.2 Työhyvinvointi ja työturvallisuus esittävässä taiteissa

Esittävän taiteessa toimivien työhyvinvointia ja terveyttä koskeva tutkimus on keskittynyt vahvasti taiteilijanäkökulmaan (kuten muusikko, tanssija, näyttelijä, sirkustaiteilija) ja ammatin heille asettamiin terveyden ja hyvinvoinnin haasteisiin. Työssä esiintyy erilaisia fyysisiä kuormitustekijöitä (kuten jatkuva fyysinen harjoittelu, kehon liikelaajuuksien ääriasennot, samana toistuvat työliikkeet), psyykkisiä kuormitustekijöitä (kuten stressi, työtehtävien henkinen raskaus, pitkät ja useampiosaiset työpäivät) sekä työhön liittyviä sairauksia (esimerkiksi ääniongelmat, fokaalinen dystonia, kuulon alenema) (esimerkiksi Faltus & Richard 2022; Hinkamp ym. 2017; Houni & Ansio 2013; Koskinen ym. 2016; Laitinen ym. 2015; Ledoux ym. 2009; Rantanen 2006). Henkistä kuormitusta alalla lisää myös paine työskennellä sairaana tai puolikuntoisena (Hinkamp ym. 2017; Ruusuvirta ym. 2022; Visuri ym. 2020). Psykososiaalisista kuormitustekijöistä on viime vuosina erityisesti tuotu esiin epäasiallinen kohtelu ja häirintä esittävien taiteiden ja luovien alojen parissa niin Suomessa (esimerkiksi Helavuori & Karvinen 2019; Hirvi-ljäs ym. 2019; Kaurinkoski & Hakulinen 2022; Paanetoja 2018; Seye 2018) kuin kansainvälisesti (Hennekam & Bennett 2017b, Maxwell ym. 2020). Tutkimuksia teknistä, avustavaa tai hallinnollista työtä tekevien työhyvinvoinnista ja työn kuormitustekijöistä ei juurikaan ole saatavilla.

Enenevässä määrin alalla on tarkasteltu myös epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien työhyvinvointia ja työturvallisuutta, joskin edelleen erityisesti taiteellisen työn näkökulmasta. Yleisesti on epätyypillisiin työsuhteisiin tunnistettu liittyvän esimerkiksi matalampi työturvallisuuden taso (Howard 2017; Quinlan ym. 2001) ja haitta henkilön fyysiselle tai henkiselle terveydelle (Howard 2017; Virtanen ym. 2005). Esittävässä taiteissa epätyypillisiin työsuhteisiin liittyvinä kuormitustekijöinä tuodaan esiin erityisesti henkinen kuormittuminen, johon myötävaikuttavina tekijöinä mainitaan taloudellisen toimeentulon epävarmuus, työhön liittyvä moniroolisuus ja lyhyet työsuhteet, jatkuva työmahdollisuuksien etsiminen sekä työllisyys- ja työttömyysjaksojen vuorottelu (esimerkiksi Houni & Ansio 2013; Clemets 2022; Eder 2023; Jansson ym. 2023; Leinikki ym. 2023; Ruusuvirta ym. 2022; Van Assche & Laermans 2022). Lisäksi epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevillä saattaa olla

käytettävissään vähäisemmässä määrin työhyvinvoinnin tukipalveluja kuin vastaavaa työtä tekevilla palkansaajilla (Hennekam & Bennett 2017a; Ruusuvirta ym. 2022).

Esittävisissä taiteissa tapaturmavaaroina kuvataan tyypillisimmin esimerkiksi raskaiden taakkojen siirtäminen tai kannattelu, voimakas fyysinen ponnistelu ja kuormittavat työasennot, ripustuksista tai rekvisiitasta irtoavat esineet, törmäämiset kiinteisiin esineisiin, kompastumiset, kaatumiset tai putoamiset (Hinkamp ym. 2017; Ledoux ym. 2009; Mattila & Räisänen 2013; Visuri ym. 2020). Alalla pyritään toimimaan turvallisesti ja turvallisuutta arvostetaan (Visuri ym. 2020), mutta on myös esitetty, että esittävien taiteiden työturvallisuuteen liittyisi vaikenemisen kulttuuri. Tämä ilmenisi sattuneiden tapaturmien tai kehon ylikuormituksesta johtuvien työn keskeytysten aliraportointina. (Ledoux ym. 2009.)

Esittävien taiteiden työssä on moninaisia voimavaratekijöitä. Työn koetaan tarjoavan mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen, työn sisältö on mielekästä ja monipuolista sekä työ koetaan merkitykselliseksi. Alalla työskentelevillä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työtä tehdään yhdessä hyvien kollegoiden ja työkaverien kanssa. (Ruusuvirta ym. 2022, Visuri ym. 2020). Alan työilmapiiri kuvautuu avoimena, keskustelevana ja kannustavana taiteellista, teknistä, hallinnollista ja tuotannollista työtä tekevien parissa (Visuri ym. 2020), mutta samanaikaisesti esimerkiksi taiteilijat tuovat esiin työyhteisön tai verkoston toimintaan liittyviä ongelmia tai ristiriitoja, kuten epäselvyydet työryhmien johtamisessa ja vastuissa, ystävien väliset epämuodolliset työsuhteet sekä työn johtamiseen ja organisointiin liittyvät osaamisen puutteet (Ruusuvirta ym. 2022).

Esittävisissä taiteissa työskentelevien työssä esiintyy sekä voimavaratekijöitä että erilaisia kuormitustekijöitä ja tapaturmavaaroja. Työkuormitukseen kytkeytyy myös taiteiden tekemiseen liittyvä tulevaisuuden epävarmuus ja toimeentulon epäsäännöllisyys (Hirviljäs ym. 2020; Houni & Ansio 2013). Alalla esiintyy vahva ristiriita, jossa toisaalta halutaan puuttua tunnistettuihin epäkohtiin, mutta samanaikaisesti siedetään yksilöllistä ja kollektiivista hyvinvointia rapauttavia tekijöitä sekä kannetaan huolta epäkohtiin puuttumisen kielteisistä seurauksista (Anttila 2019; Helavuori & Karvinen 2019; Hennekam & Bennett 2017b; Maxwell ym. 2020; Paanetoja 2018; Visuri ym. 2020). Nämä tekijät voivat myös vahvistaa aikeita alan vaihtamiseen (ks. Ruusuvirta ym. 2022). Esittävien taiteiden inhimillisen työelämän kannalta keskeistä on se, miten työturvallisuutta ja työhyvinvointia ylläpitävistä ja edistävästä tekijöistä voidaan keskustella ja miten niitä koskevia epäkohtia voidaan käsitellä ja ratkaista niin toimialalla ja eri taidelajien parissa kuin työryhmissä, työyhteisöissä ja työpaikoilla.

### 1.3 Organisaatiokulttuuri ja turvallisuuskulttuuri – epäkohtiin puuttuminen kulttuurisena ilmiönä

Kulttuuri-päätteisiä käsitteitä viljellään tiuhaan työelämää ja organisaatioita koskevassa tutkimuksessa. On puhuttu esimerkiksi organisaatioiden ja kokonaisten toimialojen työkulttuurista (Korhonen 2007; Korhonen & Törmä 2011) tai työpaikkakulttuurista (Pöysä 2012). On tutkittu myös kansallisten kulttuurien merkitystä työelämässä ja työorganisaatioissa (Hofstede 2001; Ylöstalo 2007). Myös taide- ja kulttuurialoja koskevassa tutkimuksessa on käytetty esimerkiksi käsitteitä toimintakulttuuri (Houni & Paavolainen 2002; Valtasaari 2023) ja työkulttuuri (Häti-Korkeila & Gröndahl 2018; Koren 2022), tai näitä molempia (Pekkala & Roihankorpi 2018). Puhutaan myös vain ”toimialan kulttuurista” (Hennekam & Bennett 2017b). Pääasiallisesti tutkijat jättävät määrittelemättä kulttuuriin liittyvät käsitteet, vaikka ne olisivat tutkimuksen keskiössä. Kulttuuri on sanana ja selitysmallina myös työtä tekevien ihmisten, työorganisaatioiden ja työelämän kehittäjien käytössä.

Tässä tutkimuksessa käytämme turvallisuuskulttuurin ja organisaatiokulttuurin käsitteisiin liittyviä teoreettisia jäsennyksiä taustoittaaksemme ajatustamme epäkohtiin puuttumisesta kulttuurisena ilmiönä. Turvallisuuskulttuuria on tavallisimmin tutkittu yksittäisten organisaatioiden tasolla, ja turvallisuuskulttuuri on käsitteenä yhteydessä organisaatiokulttuuriin (Edwards ym. 2013; Guldenmund 2000; Reiman ym. 2008; Schein 2010). Useimmissa määritelmissä organisaatiokulttuuri nähdään suhteellisen pysyvänä, moniulotteisena ja kokonaisvaltaisena, yhteisön jäsenten kesken jaettuna konstruktiona, joka sekä tulee esiin erilaisissa käytänteissä että antaa käytänteille merkityksiä (Guldenmund 2000, 222–224).

Tässä tutkimuksessa näemme kulttuurin toimialalla sosiaalisesti konstruoituna ja jatkuvasti kehkeytyvänä, monimutkaisena ilmiönä, jonka tuottamiseen kaikki alalla toimivat osallistuvat ja jossa voi olla myös alakulttuureja. Turvallisuuskulttuurin tutkimuksessa on esitetty, että kulttuuri ei välttämättä ole organisaation tai yhteisön jäseniä yhdistävä ”liima”, eikä yhteisön turvallisuuskulttuuri useinkaan ole yhtenäinen vaan hajautunut ja ristiriitainen. Organisaatioissa esiintyy eri ryhmien toisistaan poikkeavia alakulttuureja esimerkiksi koulutustaustan ja ammattien, osastojen tai työntekijöiden iän ja työkokemuksen mukaan. Alakulttuurien väliset erot voivat olla suuriakin, ja tiettyyn alakulttuuriin kuuluvat voivat kokea enemmän yhteenkuuluvuutta muiden organisaatioiden vastaavien osastojen tai ammattilaisryhmien kanssa kuin oman organisaationsa muiden työntekijöiden. (Antonsen 2009b; Clarke 2003; Guldenmund 2010; Reiman ym. 2008; Reiman & Rollenhagen 2014; Teperi 2023).



Edgar Schein (2010) erottaa organisaatiokulttuurissa kolme sisäkkäistä tasoa: kulttuurin ilmentymät (artefaktit), julkilausutut arvot sekä perusoletukset. Kulttuurin ilmentymillä tarkoitetaan havaittavia elementtejä kuten käyttäytymistä tai ulkoisia puitteita. Arvoilla viitataan suhteellisen pysyviin ja julkilausuttuihin uskomuksiin siitä, mitkä toimintatavat tai lopputulokset ovat suotavia ja hyväksytyjä. Tälle tasolle kuuluvat myös käyttäytymistä koskevat normit sekä ihanteet ja päämäärät. Arvot ovat tietoisia ja eksplisiittisesti artikuloituja, mutta ne ovat niin abstrakteja, että ne voivat olla keskenään ristiriitaisia. Perusoletukset ovat organisaatiokulttuurin syvin elementti. Ne ovat tiedostamattomia, implisiittisiä oletuksia, jotka viime kädessä ohjaavat yksilöiden toimintaa. Perusoletukset voivat tulla näkyviin vasta, jos joku kyseenalaistaa ne, ja tämä kyseenalaistaminen usein herättää yhteisössä tarpeen puolustautua. Organisaation tai yhteisön julkilausutut arvot eivät välttämättä käy yksiin perusoletusten kanssa. Organisaation käytännön toimintatavat voivat tällöin olla sen arvojen vastaisia, sillä toimintaan vaikuttavat pikemminkin tiedostamattomat perusoletukset kuin julkilausutut arvot. (Guldenmund 2000; Schein 2010.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti arvojen ja perusoletusten tasoa epäkohtiin puuttumisessa koko toimialalla, huomioiden ristiriidat, valtasuhteet, erot ja erilaiset alakulttuurit.

Turvallisuuskulttuuria ja siihen vaikuttavia tekijöitä on aiemmin tutkittu etenkin suurissa organisaatioissa ja turvallisuuskriittisillä aloilla. Turvallisuuskulttuuria on kuitenkin tarkasteltu myös kokonaisten toimialojen tasolla, esimerkiksi merenkulussa (Teperi ym. 2016, 2019), opetusalaalla (Teperi ym. 2018) ja maatalouden alalla (Leppälä ym. 2021). Suomessa on tutkittu aikaisemmin myös esittävän taiteen turvallisuuskulttuuria (Visuri ym. 2020; Ansio ym. 2023). Vähemmän tutkimusta kuitenkin on pienistä ja verkostomaisesti toimivista organisaatioista sekä aloista, joilla toimitaan epätyypillisissä työsuhteissa (Clarke 2003). Tutkimuksessa on kuitenkin esitetty, että turvallisuuskulttuurin ja organisaatiokulttuurin tutkimuksessa ei ole mielekästä rajautua yksittäisiin organisaatioihin tilanteissa, joissa työtä tehdään monimutkaisissa, dynaamisissa, väliaikaisissa verkostoissa (Oedewald & Gotcheva 2015). Toisaalta kulttuurin muodostuminen edellyttää jonkinlaista yksilöiden välistä vuorovaikutusta, jotta voi kehittyä jaettu arvoja, normeja ja käsityksiä. Esimerkiksi yksinyrittäjämäisesti toimivilla alustatyöntekijöillä ei välttämättä ole tällaista vuorovaikutusta (Nilsen ym. 2022). Esittävää taidetta kuitenkin yleensä tehdään ryhmissä, vaikka ne erityisesti vapaalla kentällä ja määräaikaisissa työsuhteissa vaihtuvat usein. Hennekamin ja Bennettin (2017b) mukaan luovilla aloilla sosiaalistutaan tyyppisesti koko alan eikä yksittäisen organisaation kulttuuriin, koska työtä tehdään päällekkäisissä ja vaihtuvissa yhteisöissä.

## 1.4 Epäkohtien puheeksi ottaminen ja niistä vaikeneminen

Työhön liittyvien epäkohtien, huolenaiheiden ja ongelmien esiin tuomista on organisaatiotutkimuksessa lähestytty työntekijän ääni (engl. 'employee voice') - käsitteellä (esim. Mowbray ym. 2015; Morrison 2023). Teoria nojaa Albert O. Hirschmanin (1970) ajatteluun yksilön eri toimintavaihtoehtoista epämieluisassa tilanteessa. Hirschman (1970) on esittänyt, että ongelmallisessa tilanteessa ihmisellä on kolme vaihtoehtoa: hän voi poistua (exit), sanoittaa tyytymättömyytensä (voice) tai pysyä lojaalina organisaatiolle (loyalty), Hirschman ajatteluun nojaten mikä tahansa työntekijän yritys muuttaa työssään vallitsevia olosuhteita pakenemisen tai lojaalina pysymisen sijasta voidaan tulkita ilmentävän 'työntekijän ääntä'.

'Työntekijän äänellä' viittaamme tässä tutkimuksessa ihmisen vapaaehtoiseen ja harkinnanvaraiseen, työhön liittyvien omien ideoiden, ehdotusten ja huolenaiheiden kommunikoimiseen henkilöille, joilla on mahdollisuuksia ryhtyä tarkoituksenmukaisiin toimiin parannusten tai muutosten aikaansaamiseksi (Morrison 2014, 174). Määritelmän mukaisesti työntekijän ääni voi käytännössä tarkoittaa kahdensuuntaisia vuorovaikutustekoja. Se voi olla uusien ideoiden esittämistä vaikkapa työyhteisölle tai esihenkilölle siitä, miten työtä voitaisiin jatkossa tehdä eri tavalla sujuvammin tai turvallisemmin. Toisaalta työntekijän ääni tarkoittaa myös erilaisia ongelmien ja huolien ilmaisuja. Työntekijän ääni voi olla siis sekä kehittämisorientoitunutta ideoiden esittämistä (esim. Liang ym. 2012) että ongelmakeskeistä epäkohtien esiin tuomistakin (esim. Olson-Buchanan & Boswell 2008).

Turvallisuustutkimuksessa vastaavaan asioiden puheeksi ottamiseen viitataan 'safety voice' käsitteellä (Noort ym. 2019; Tucker ym. 2008). 'Turvallisuuspuhe' tarkoittaa sellaisia työpaikan kommunikaatiokäytäntöjä, joiden avulla työntekijät ja työn johto aktiivisesti raportoivat ja avoimesti keskustelevat turvallisuuteen liittyvistä huolenaiheistaan sekä mahdollisista vaaroista työpaikalla (emt.; Dekker 2012). 'Työntekijän äänellä' ja 'turvallisuuspuheella' nähdään olevan merkittäviä organisatorisia ja yhteisöllisiä vaikutuksia esimerkiksi oppimiseen, työprosessien parantamiseen, innovaatioiden syntyyn, virheiden korjaamiseen, epäeettiseen työkäytöksen tunnistamisen ja kriisien ennaltaehkäisyyn (Detert & Edmondson 2011; Liang ym. 2012; Morrison & Milliken 2000; Morrison 2023) ja työn yleisen turvallisuuden parantumiseen (Noort ym. 2019; Jones ym. 2016; Schwappach & Gehring 2014).

Sekä työntekijän ääntä että turvallisuuspuhetta koskevissa tutkimuksissa on jo pitkään tarkasteltu erilaisia tekijöitä, jotka yhtäältä edistävät ja toisaalta ehkäisevät työn erilaisiin ongelmakohtien tai kehittämisideoiden esille tuomista (esim. Morrison 2023; Noort ym. 2019). Tunnistetut tekijät voi karkeasti jaotella yksilö-, yhteisö-/organisaatio-

sekä rakennetason tekijöiksi. Tutkimuksissa on tuotu esiin, että työhön liittyvistä huolenaiheista ja epäkohdista vaikeneminen on työelämässä hyvin yleinen ilmiö (Pinder & Harlos 2001; Morrison & Milliken 2000; Noort ym. 2019; Morrison 2014).

Epäkohdista vaikenemiseen on useita syitä. Ensinnäkin työntekijät voivat kokea epämukavuutta tuoda esiin negatiivisia havaintoja ja palautetta työn arjesta. Yleisesti ottaen ihmiset eivät mielellään välitä huonoja uutisia eteenpäin merkityksellisissä sosiaalisissa suhteissa, koska niiden kertominen rikkoo suhteen solidaarisuutta ja uhkaa vastaanottajan kasvoja (Brown & Levinson 1987; Kitz ym. 2023). Epäkohtien esiintuominen voi herättää pelkoa luottamuksen tai hyväksynnän menettämisestä itselle merkityksellisissä yhteisöissä.

Työntekijät voivat myös kokea epäkohtien esiin tuomisen työyhteisössä, lähiesihenkilöille tai hierarkkisessa linjassa ylöspäin johdolle monella tapaa riskialttiina valintana. Puheeksi ottamisen seurauksena epäkohdan esiintuoja asettaa itsensä alttiiksi erilaisille ei-toivotuille seurauksille, kuten rangaistuksille, oman sosiaalisen statuksen, ryhmäjäsenyyden, ammatillisen aseman, työn tai mahdollisten ylennysten menetykselle (Milliken ym. 2003; Dekker 2012). Huolenkertoja voi itse leimautua ongelmien tuottajaksi (emt.). Juuri pelot itselle koituvista epämieluisista seurauksista on nostettu epäkohtien puuttumisen esteeksi aikaisemmissa tutkimuksissa esiin sekä esittävien taiteiden alalla toimivien (esimerkiksi Clemets 2022; Helavuori & Karvinen 2019; Visuri ym. 2020) että alalle opiskelevien parissa (Suddeth & Flynn 2022).

Valintaa puheeksi ottamisen ja vaikenemisen välillä usein edeltää myös työntekijän arviointi siitä, onko epäkohdan esiin nostaminen ylipäänsä hyödyllistä. Jos työntekijä ennakoii, että puheeksi ottaminen ei johda mihinkään muutokseen, on mahdollista, että hän vaikenee. Vaikeneminen voikin näyttäytyä tilanteisesti ja kontekstista riippuen ääntä turvallisempuna vaihtoehtona monille työntekijöille, jos mahdolliset puhumista seuraavat seuraamukset eivät ole mieluisia (Detert & Edmondson 2011).

Työyhteisöihin voi syntyä myös vahvoja sosiaalisia normeja ja kulttuurisesti jaettuja oletuksia siitä, miten, milloin ja kuka epäkohtia saa tai voi ottaa esiin, mistä asioista voi puhua, ja mistä asioista on syytä vaieta (Morrison & Milliken 2000). Esimerkiksi tiimin jäsenten jakama kokemus siitä, onko tiimi psykologisesti turvallinen vai turvaton ihmisten välisten riskien ottamiseen vaikuttaa siihen, millaisia valintoja sen jäsenet yhteistyössään tekevät (Edmondson 1999, 350; Edmondson 2019). Työtiimeillä voi olla merkittäviäkin eroja virheiden, ongelmien ja vaikeiden aiheiden käsittelyssä: jotkut tiimit myöntävät avoimesti virheensä, ja keskustelevat niistä avoimesti oppiakseen epäonnistumisistaan, kun taas toiset tiimit pysyvät hiljaa ja välttelevät ikävien asioiden käsittelyä (emt.). Turvattomuuden kokemus ja epäkohtien puheeksi ottamista säätelevät

kollektiiviset normit voivat estää myös esittävien taiteiden alalla toimivia tuomasta esiin huoliaan työhön liittyvistä ongelmista, ja toisaalta estää työyhteisöjä ja organisaatioita tekemästä työn arkeen tarvittavia muutoksia (ks. Visuri ym. 2020).

Kollektiiviset käyttäytymistä ohjaavat normit voivat siis painottaa ajan saatossa suosimaan sellaista ryhmätason toimintaa, jossa ongelmista puhumisesta itsestään tulee yhteisölle ja organisaatioille ongelmallista ja ei-toivottua. Toisin sanoen epäkohtiin puuttumattomuudesta tulee yhteisöjen ja organisaatioiden normi (Morrison & Milliken 2000, Perlow & Repenning 2009). Puuttumattomuuden kulttuuri tarkoittaa, että samalla, kun yksilöillä voi olla vaikeuksia tuoda esiin työhön liittyviä huoliaan, on yhteisö- ja/tai organisaatiotasolla myös vaikeuksia ottaa vastaan palautetta ja käsitellä esiin tulleita ongelmia rakentavasti ja ratkaisuhakuisesti (Morrison & Milliken 2000). Juuri puuttumattomuuden ja vaikenemisen kulttuurin on nähty esittävien taiteiden työntekoa leimaavana piirteenä (Helavuori & Karvinen 2019). Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että ongelmiin ja epäkohtiin ei osata, uskalleta tai haluta puuttua; sen sijaan ongelmat jätetään käsittelemättä (emt.). Helavuoren & Karvisen (2019) mukaan esimerkiksi epäasiallisen kohtelun käsittely jää usein yksilön vastuulle.

Myös rakenteellisella tasolla epäkohtiin puuttumisessa voi olla erilaisia esteitä, jotka ilmenevät esimerkiksi tiedon, osaamisen, prosessien, normien ja sääntelyn puutteena (ks. Noort ym. 2019). Esittävisissä taiteissa epäkohtiin puuttumisen rakenteellisia esteitä ovat esimerkiksi se, että työyhteisötasolla ei ole välineitä ja epäkohtien käsittelyyn tai kollektiivisesti sitovia toimintaohjeita puuttumiseen ja ongelmien ennaltaehkäisemiseen (Helavuori & Karvinen 2019). Työsuojelutoimijat eivät myöskään osaa välttämättä toimia roolinsa mukaisesti, eikä työterveyshuolto ole kaikkien alalla työskentelevien käytettävissä (emt.).

Rakenteellisella tasolla epäkohtien puheeksi ottamiseen liittyy myös kysymys vallasta ja valtasuhteista. Hierarkkisiin suhteisiin ja valtasuhteisiin liittyvä resurssien ja tiedon epäsymmetria voi nimittäin johtaa siihen, että epäkohtiin puuttuminen muodostuu näissä suhteissa vaikeaksi (Morrison & Rothman 2009). Koska hierarkiassa ylempänä olevat henkilöt (esim. esihenkilöt, ryhmän vetäjät, johto) hallitsevat työtekijöiden arvostamia resursseja kuten palkkioita, työtehtäviä tai ansioitumista, voivat työntekijät olla haluttomia vaarantamaan omaa asemaansa suhteessa muihin (Milliken ym. 2003, Pinder & Harlos 2001). Tiedetään, että ongelmista vaikenevatkin työpaikoilla erityisesti hierarkkisesti alemmassa asemassa olevat henkilöt (Milliken ym. 2003). Oma heikompi työsuhdeasema (esim. osa-aikaisuus) ja työsuhteen epävarmuus voivat vaikuttaa epäkohtiin puuttumiseen sitä heikentävästi (Stamper & Van Dyne 2001; Edmondson & Lei 2014).

Työntekijän ääntä ja turvallisuuspuhetta tarkastelevissa tutkimuksissa on myös pyritty selvittämään sitä, millaiset tekijät edistävät ongelmien ja epäkohtien puheeksiottoa. Yksi tutkimuksen suunta on keskittynyt tutkimaan työntekijän äänenkäytön ja erilaisten yksilöllisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden yhteyttä. Tutkimuksissa on esitetty, että asioiden puheeksiottoa edistää yksilön vastuullisuuden tunne rakentavan muutoksen edistämisestä (Fuller ym. 2006), velvollisuuden ja tunnollisuuden tunne (Liang ym. 2012, Nikolaou ym. 2008) sekä vahva sitoutuminen työryhmään/organisaatioon (Liu ym. 2010; Tangirala & Ramanujam 2008). Esimerkiksi Tangirala kollegoineen (2013) havaitsi, että ne työntekijät, jotka asettavat ryhmän edun etusijalle, ottavat asioita herkemmin puheeksi kuin ne, jotka keskittyvät puheeksioton henkilökohtaisiin seurauksiin.

Tutkimuksissa on myös viitteitä siitä, että asioiden puheeksiotto on todennäköisempää silloin, kun organisaatioissa valitsee välittämisen ja huolenpitoilmapiiri (Morrison 2014). Huolenpidon ilmapiiri kannustaa työntekijöitä kollektiiviseen hyväntahtoisuuteen, prososiaaliseen käyttäytymiseen ja asioiden puheeksiottoon toisin kuin organisaatioissa, joissa vallitsee instrumentaalinen ilmapiiri (Wang & Hsieh 2013). Eritoten esihenkilöiden ja johtajien toiminnalla on merkitystä sille, miten halukkaita työntekijät ovat ottamaan asioita esille. Asioiden puheeksi ottaminen on todennäköisempää silloin, kun esihenkilön toiminta koetaan avoimeksi, oikeudenmukaiseksi ja eettiseksi (esim. Detert & Trevino 2010; Saunders ym. 1992; Avey ym. 2012; Edmondson 2019). On myös esitetty, että työntekijät tuovat asioita esiin todennäköisemmin suorille esihenkilöilleen, jos he arvioivat, että esihenkilöillä on hyvät suhteet omien esihenkilöidensä kanssa ylempänä hierarkiassa. Kun johtamissuhteet ovat työpaikalla kunnossa läpileikkaavasti, on todennäköisempää, että ongelmaan myös reagoidaan. (Morrison 2014.)

Edellä mainittujen kahden tutkimusalueen ('employee voice' ja 'safety voice') rajoitteeksi on mainittava, että valtaosa tutkimuksesta käsittelee epäkohtiin puuttumista institutionalisoituneissa työn tekemisen muodoissa ja vakiintuneissa organisatorisissa rakenteissa. Vähemmän on tietoa siitä, mikä estää tai edistää epäkohtiin puuttumista epätyypillisissä työn tekemisen muodoissa, tilaispäisorganisaatioissa tai verkostomaisissa tai projektiluonteisissa työn tekemisen rakenteissa. Tämä tutkimus osaltaan täyttää tätä tutkimuksellista aukkoa fokuoimalla puuttumisen kulttuuriin esittävien taiteiden aloilla, jossa vakiintuneiden organisaatioiden rinnalla esiintyy myös epätyypillisiä työn tekemisen muotoja.

Esittävien taiteiden osalta aikaisempi tutkimus on rakentanut varsin tarkkaa kuvaa alan epäkohdista: tiedetään, että merkittävä osa esittävien taiteiden aloilla esiintyvistä epäkohdista liittyy työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Myös tarve epäkohtiin

puuttumiselle on sekä alan toimijoiden parissa että tutkimuksen kentällä tunnistettu. Siten tulee tunnistaa tekijöitä, joihin vaikuttamalla puuttumista ja välittämistä voidaan esittävien taiteiden työyhteisöissä ja organisaatiossa vahvistaa. Yhtä lailla tärkeää on löytää keinoja, joilla epäkohtiin voidaan puuttua.

## 2 Tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet

Tutkimuksellamme halusimme tuottaa tietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat työturvallisuuden ja hyvinvoinnin epäkohtiin puuttumiseen esittävien taiteiden työyhteisöissä. Lisäksi pyrimme selvittämään keinoja, joilla voitaisiin vaikuttaa työturvallisuuden ja hyvinvoinnin kehittämiseen ja epäkohtiin puuttumiseen. Siten tutkimuksessa etsimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaiset tekijät tukevat tai ehkäisevät työturvallisuuden ja hyvinvoinnin epäkohtiin puuttumista ja siten alan kehittämistä turvallisempaan suuntaan esittävien taiteiden työpaikoilla ja työryhmissä?
- Millaisin keinoin työturvallisuutta ja hyvinvointia sekä epäkohtiin puuttumista tulisi alan toimijoiden mielestä kehittää (koko toimialan ja eri taidealojen, kuten esimerkiksi teatteri, tanssi, musiikki, ooppera, sirkus, näkökulmasta)?

Kutsuimme tutkimukseen mukaan esittävän taiteen ammattilaisia loka-joulukuussa 2021. Kutsu välitettiin alalla työskenteleville yhteistyökumppaniemme viestintäkanavien kautta ja tutkimuksen verkkosivuilla. Osallistumisesta kiinnostuneille henkilöille järjestimme kolme verkkovälitteistä infotilaisuutta, joissa kerroimme tarkemmin osallistumisesta tutkimukseen. Tutkimukseen ilmoittautui mukaan 43 henkilöä, joista 10 henkilöä päätyi keskeyttämään tutkimusyhteistyön ensimmäisten kuukausien aikana. Perusteluina keskeytyksille oli tiivis työtilanne.

Tutkimusyhteistyö toteutui 33 kanssatutkijan kanssa. Kanssatutkijoista noin puolet toimi palkansaaajina, ja vajaa puolet työllistyi apurahalla, freelancereina tai yrittäjinä. Lisäksi muutama kanssatutkija opiskeli. Vajaa puolet kanssatutkijoista teki työtä pääasiassa yksin tai alle viisi henkilöä työllistävissä työryhmissä. Neljäsosa kanssatutkijoista työskenteli yli 50 henkilöä työllistävässä työpaikassa.

Valtaosa kanssatutkijoista oli naisia. Kanssatutkijoiden ikähaarukka vaihteli noin 25 ja 65 vuoden välillä. Joillain kanssatutkijoilla oli muutaman vuoden työkokemus esittävien taiteiden aloilta, kun taas jotkut olivat työskennelleet alalla yli 40 vuotta.

Suurin osa kanssatutkijoista työskenteli teatterin ja tanssin aloilla. Mukana oli myös oopperan, musiikin eri lajien, nukketeatterin, sirkuksen ja esittävän taiteen opetuksen parissa työskenteleviä kanssatutkijoita. Kanssatutkijoista reilusti yli puolet työskenteli taiteilija-ammateissa. Muut kanssatutkijat työskentelivät esimerkiksi tuotannon, hallinnon, talouden, johdon, tiedotuksen ja asiakaspalvelun tehtävissä esittävien taiteiden aloilla. Jokunen kanssatutkija kuului tekniseen henkilöstöön, ja pari heistä teki pedagogista työtä. Kanssatutkijoista osa toimi esihenkilöinä työnjohdollisissa

tehtävissä, osa keski- tai ylemmän johdon tehtävissä, ja osalla ei ollut esihenkilötehtäviä. Esihenkilöasemat vaihtelivat tutkimusyhteistyön aikana.

Muodostimme kuusi kanssatutkijaryhmää eri puolille Suomea, ja kanssatutkijoilla oli mahdollisuus valita yksi itselleen parhaiten sopiva ryhmä järjestämispaikkakunnan mukaan. Kanssatutkijaryhmien koot vaihtelivat 4–11 henkilön välillä. Kaikissa ryhmissä oli erilaisissa työmarkkina-asemassa olevia, eri ikäisiä, eri ammattien ja taidelajien edustajia sekä erilaisissa esihenkilöasemissa työskenteleviä henkilöitä.

Kanssatutkijaryhmien toiminta käynnistyi vaiheittain ja ryhmien toiminta eteni limittäisesti ajalla joulukuu 2021–syyskuu 2022. Kunkin ryhmän toiminnassa vuorottelivat yhteiset tapaamiset ja aineistonkeruuvaiheet. (Taulukko 1.) Yksittäisen kanssatutkijatapaamisen kesto oli neljä tuntia. Kullakin ryhmällä oli yhteensä viisi tapaamista ja neljä aineistonkeruun vaihetta. Lisäksi järjestimme keväällä 2023 kaikille kanssatutkijoille yhteisen kuudennen tapaamisen. Kanssatutkijoilla oli mahdollisuus osallistua myös tutkimusta koskevaan someviestintään kuudennen tapaamisen jälkeen. Kaikki tutkimusyhteistyöhön liittyvät toiminnot olivat kanssatutkijoille vapaaehtoisia.

Kunkin kanssatutkijaryhmän yhteiset tapaamiset ja aineistonkeruuvaiheet toteutimme yhdenmukaisesti. Ryhmien toiminnan fasilitoinnista ja kanssatutkijoille lähetettävistä yhteistyön toteuttamista koskevista viesteistä vastasivat samat Työterveyslaitoksen tutkimusryhmän jäsenet (Ansio ja Visuri) koko tutkimuksen ajan. Sovimme kanssatutkijaryhmien kanssa salassapidosta ja luottamuksellisuudesta koskien ryhmäkeskusteluja ja kunkin kanssatutkijan tutkimusaineistoja. Tutkimusaineistojen siirrossa käytimme sähköistä tiedostojen säilytyspaikkaa (ShareFile), jossa aineistoon oli pääsy vain aineiston toimittaneella kanssatutkijalla ja Työterveyslaitoksen tutkimusryhmän jäsenillä. Työterveyslaitoksen tutkimusryhmän jäsenet kävivät kanssatutkijoiden toimittamat aineistot läpi ennen kunkin kanssatutkijaryhmän kanssa toteutettuja tapaamisia, joissa aineistoa analysoitiin. Samalla tutkimusryhmä huolehti siitä, etteivät käsiteltävät aineistot sisällä tunnistetietoja. Yhteinen aineistotyöskentely toteutettiin siten, ettei kukaan kanssatutkija saanut tietoonsa, kenen ryhmän jäsenen aineistoa kulloinkin käsitellään tai kenen haastatteluaineistosta tai haastateltavasta on kyse. Osa ryhmien ensimmäisistä tapaamisista osui Covid19 -pandemian viimeisiin aaltoihin ja nämä tapaamiset toteutimme Teams-videoneuvottelusovelluksen välityksellä. Muutoin tapaamiset toteutuivat kasvokkaisina kohtaamisina, joskin omasta työtilanteestaan riippuen yksittäiset kanssatutkijat saattoivat osallistua näihin tapaamisiin Teamsin välityksellä.

Ensimmäisessä tapaamisessa tavoitteena oli tutustua toisiimme tutkimuksen tekijöinä sekä luoda pohja yhteistyöllemme. Tapaamisen aluksi käsitelimme tutkimuksen



tekemistä koskevat yhteistyösopimukset, yhteisen työskentelyn pelisäännöt sekä keskustelimme työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Tapaamisen päätteeksi sovimme autoetnografisen aineistonkeruun toteutuksesta, jonka tavoitteena oli johdatella kanssatutkijat tutkimusaiheen äärelle. Ensimmäisessä aineistonkeruussa kanssatutkijat muistelivat työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä kokemuksiaan ja pohtivat, mikä heitä kiinnostaa työhyvinvoinnissa ja työturvallisuudessa. (Taulukko 1).

Toisessa ryhmätapaamisessa täsmensimme ryhmien yhteisiä pelisääntöjä ja analysoimme kanssatutkijoiden tuottamaa autoetnografista aineistoa. Kukin ryhmä myös määritteli itselleen tarkemman tutkimuskohteen hyödyntämällä analysoituja aineistoja. Ryhmien tutkimuskohteiksi valikoituivat:

- Toiminnan johtaminen sekä vastuiden ja yhteisen tekemisen määrittely, rajat ja asioiden puheeksiotto erilaisissa toiminnan organisoitumisen muodoissa ja eri kokoisten ryhmien toiminnassa.
- Vallan jakautuminen, vastuullinen toiminta, yhdenvertainen kohtelu ja puuttumisen prosessi sekä sujuva muita arvostava vuorovaikutus.
- Miten yksilöt/työyhteisöt/työtä johtavat henkilöt rakentavat sujuvampaa, vastuullisempaa ja turvallisempaa työ- ja toimintakulttuuria?
- Organisaatioiden ja freelanceyksilöiden/-ryhmien väliset ja sisäiset rakenteet ja hierarkia sekä yhteistyön mahdollistaminen ja edistäminen arjen työssä.
- Miten psykologinen turvallisuus ilmenee erilaisissa työtilanteissa, -tehtävissä ja -rooleissa sekä millaiset rakenteet tukevat psykologista turvallisuutta? Miten edistää psykologisesti turvallista toimintakulttuuria, asioiden puheeksi ottamista ja kollektiivista vastuuta?
- Miten johtamisella mahdollistetaan sujuva, turvallinen ja hyvinvointia tukeva työskentely erilaisilla organisoitumisen tavoilla ja erikokoisissa ryhmissä?

Tapaamisen päätteeksi sovimme tutkimusaineiston keräämisestä ryhmän määrittelemän tutkimuskohteen mukaisesti. Autoetnografian lisäksi kanssatutkijoilla oli mahdollisuus kerätä myös erilaisia dokumenttiaineistoja kuten kuvia, artikkeleita tai otteita kirjallisuudesta.

Kolmannen tapaamisen aloitimme analysoimalla yhdessä autoetnografisia aineistoja ja dokumenttiaineistoja. Tämän jälkeen siirryimme suunnittelemaan seuraavan aineistonkeruun toteutusta eläytymismenetelmällä. Laadimme tapaamisessa kehyskertomukset ja sovimme, miten kanssatutkijat keräävät aineistoa tällä valitulla menetelmällä esittävien taiteiden parissa työskenteleviltä henkilöiltä.

Neljännessä tapaamisessa analysoimme kanssatutkijoiden keräämiä, kehyskertomuksiin pohjautuvia tarinoita. Tämän jälkeen jatkoimme ryhmien kanssa seuraavan aineistonkeruun suunnittelua ja menetelmäksi sovimme vertaishaastattelun. Muodostimme haastatteluteemat yhdessä pohjautuen sekä kunkin ryhmän tutkimuskohteeseen että aiemmissa tapaamisissa käsiteltyihin aineistoihin. Kävimme myös yksityiskohtaisesti läpi vertaishaastattelun toteutusta, siihen liittyviä tutkimuseettisiä näkökulmia ja haastatteluaineistojen tietoturvallista käsittelyä.

Viidennessä tapaamisessa analysoimme yhdessä vertaishaastatteluista valittuja katkelmia. Samalla päätimme yhdessä, että järjestämme kuudennen kaikille kanssatutkijoille yhteisen tapaamisen, jossa keskustelemme tutkimuksen alustavista tuloksista ja johtopäätöksistä sekä sovimme viestinnällisestä yhteistyöstä. Kuudes tapaaminen toteutui suunnitellulla tavalla.

Viidennen tapaamisen jälkeen lähetimme kanssatutkijoille tutkimuskyselyn. Tutkimuskyselyllä kartoitimme kanssatutkijoiden kokemuksia tutkimuksen tekemisestä kanssamme ja pyysimme palautetta tutkimusprosessista. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelmistolla, taustatiedot ja kokemukset kysyimme teknisesti erillisillä lomakkeilla. Näin pyrimme varmistamaan sen, että kanssatutkijat voivat antaa palautetta ilman, että ne yhdistyvät tunnistetietoihin.

Työterveyslaitoksen tutkijat pitivät kanssatutkijaryhmien tapaamisista ja tutkimusprosessista tutkimuspäiväkirjaa, ja tämä päiväkirja on myös osa tutkimusaineistoa. Tutkimusvaiheet, kunkin vaiheen kuvaus ja kerätyn aineiston määrä on kuvattu taulukossa 1.

Kanssatutkijoiden rooli aineistojen tuottamisessa on ollut keskeinen. Kanssatutkijoista 79 % keräsi tutkimusaineistoa kahdessa tai useammassa aineistonkeruuvaiheessa ja 76 % osallistui vähintään neljään kanssatutkijatapaamiseen. Kaikkineen kanssatutkijat käyttivät aikaa kanssatutkijatapaamisiin yhteensä lähes 600 tuntia. Aineistojen keräämisen arvioimme vaatineen aikaa vähintään 125 tuntia. Näihin tuntimääriin on lisättävä lisäksi tapaamisiin tulemiseen käytetty matka-aika.

Kanssatutkijoille suunnatun tutkimuskyselyn mukaan kokemukset ovat pääsääntöisesti myönteisiä. Kanssatutkijaprosessissa toimivana pidettiin tapaamisten rentoa, turvallista ja luottamuksellista tunnelmaa sekä toisten tukemista. Lisäksi mainittiin hyvät keskustelut, tärkeät keskustelunaiheet ja kuulluksi tuleminen sekä tapaamisten suunnittelu ja johtaminen. Kehittämistoiveena oli enemmän aikaa keskustelulle. Lisäksi tutkimusyhteistyöhön liittyviä muodollisuuksia ja sääntöjä koettiin olevan paljon. Kanssatutkijat olisivat myös toivoneet rahallista korvausta kanssatutkijana toimimisesta.

**Taulukko 1.** Tutkimusvaiheet, aikataulu ja aineistot.

<b>Tutkimusvaiheet</b>	<b>Ajankohta</b>	<b>Kuvaus ja kerätyn aineiston määrä (N)</b>
Kanssatutkijaryhmien 1. tapaamiset	12/2021–1/2022	Yhteistyön käynnistäminen ja ensimmäisen aineistokeruun täsmentäminen.
Kanssatutkijoiden 1. aineiston keruu	12/2021–2/2022	Autoetnografinen aineisto: työhyvinvointiin tai työturvallisuuteen liittyvän <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokemuksen muistelu (N = 29)</li> <li>• kiinnostuksen pohdinta (N = 27).</li> </ul>
Kanssatutkijaryhmien 2. tapaamiset	1–2/2022	Yhteistyön tiivistäminen, aineiston analysointi, ryhmän tutkimuskohteen määrittely ja seuraavan aineistonkeruun täsmentäminen.
Kanssatutkijoiden 2. aineiston keruu	1–4/2022	Autoetnografinen aineisto ja dokumenttiaineisto: ryhmän tutkimuskohteeksi valitun näkökulman tarkastelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokemuksen muistelu (N = 22)</li> <li>• kuva- tai tekstidokumentti (N = 11).</li> </ul>
Kanssatutkijaryhmien 3. tapaamiset	3–4/2022	Aineiston analysointi, kehyskertomusten yhteinen määrittely ja eläytymismenetelmän käyttö.
Kanssatutkijoiden 3. aineiston keruu	3–5/2022	Tarina-aineistot alalla työskentelevien kirjoittamina <ul style="list-style-type: none"> <li>• myönteiset tarinat (N = 34)</li> <li>• kielteiset tarinat (N = 36).</li> </ul>
Kanssatutkijaryhmien 4. tapaamiset	4–5/2022	Tarina-aineistojen analysointi, vertaishaastattelujen toteutuksen täsmentäminen ja haastatteluteemoista sopiminen ryhmän tutkimuskohteen mukaisesti.
Kanssatutkijoiden 4. aineiston keruu	4–9/2022	Vertaishaastattelut (N = 26).
Kanssatutkijaryhmien 5. tapaamiset	6–9/2022	Vertaishaastattelujen analysointi, tutkimusyhteistyön läpikäynti ja kuudennesta tapaamisesta sopiminen.
6. kanssatutkija-tapaaminen	3/2023	Kaikille kanssatutkijoille yhteinen tapaaminen, jossa keskustelimme alustavista tuloksista ja johtopäätöksistä sekä päätimme tutkimusyhteistyön.
Tutkimuspäiväkirja	12/2021–9/2022	Työterveyslaitoksen tutkijoiden muistiinpanot ryhmätapaamisista: kanssatutkijoiden tekemistä aineistojen analysoinneista, tulkinnoista ja ajatuksista sekä huomioitamme tutkimusprosessista.
Tutkimuskysely	6–10/2022	Selvitimme kanssatutkijoiden kokemuksia tutkimusprosessista ja kehittämisehdotuksia kanssatutkijuuteen. (N = 23).

## 3 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuskohteenamme oli epäkohtiin puuttumisen kulttuuri ja siihen vaikuttavat tekijät esittävässä taiteissa. On esitetty, että organisaation tai yhteisön kulttuurin tutkimus edellyttää yhteistä vuorovaikutuksellista prosessia yhteisön jäsenten ja tutkijoiden välillä (Antonsen 2009a). Rakensimme tutkimusasetelmamme osallistuvuudelle, jossa esittävän taiteen alalla työskentelevät henkilöt osallistuivat sekä alaa koskevan tiedon tuottamiseen tekemällä aineistonkeruuta että toivat moninäkökulmaisuuutta tutkimuskohteen tarkasteluun analysoidessamme ja keskustellessamme aineistoista yhteisissä tapaamisissa. Tässä luvussa esittelemme ensiksi valitsemamme tutkimusmenetelmää, kanssatutkimusta. Tämän jälkeen kuvaamme tutkimusaineiston ja sen keräämisessä käytetyt menetelmät ja luvun viimeisessä osuudessa sen, miten olemme aineistoa analysoineet.

### 3.1 Kanssatutkimus

Osallistuvan (tai osallistavan) tutkimuksen eri perinteiden yhteisenä lähtökohtana on, että tutkimuksen kohdehenkilöt ovat mukana itseään koskevan tiedon tuottamisessa ja jäsentelyssä. Ohjaavina periaatteina ovat tiedon ja erilaisten näkökulmien arvostus sekä erilaisten näkökulmien esiin tuonti. Tutkija kokoaa ja koordinoi osallistujien ideoita, oppii itse ja luo edellytyksiä osallistujien oppimiselle, jonka ajatellaan johtavan toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. Tyypillisesti osallistavat tutkimusmenetelmät kytkeytyvät toimintatutkimuksen traditioon mutta myös etnografisen tutkimuksen ja feministisen tutkimuksen parissa on keskusteltu osallistamisen käytännöistä ja tutkimuseettisistä periaatteista. (Hall 2005; Maguire 1987; Koskinen 2018; Bergold & Thomas 2012.)

Kanssatutkimus on viime vuosina ihmistieteissä yleistynyt tutkimuksellinen lähestymistapa, joka kuuluu osallistuvan tutkimuksen traditioon. Kanssatutkimus tai tutkimuskumppanuus (co-research, peer-research) on määritelty esimerkiksi tutkimukseksi, jota tehdään tiettyyn ryhmään kuuluvien ihmisten kanssa tai heidän tekemänään sen sijaan, että tutkimusta tehtäisiin heistä tai heitä koskien (Di Lorito ym. 2017; James & Buffel 2022; ks. myös Heron & Reason 2006). Osallistuvia, kanssatutkimuksellisia ja yhteistoiminnallisia tutkimusmenetelmiä on käytetty esimerkiksi ikäihmisiä, lapsia ja nuoria, alkuperäiskansoja, pitkäaikaissairaita tai vammaisia ihmisiä koskevassa tutkimuksessa, mutta myös työyhteisöjen tutkimuksessa (esim. Donnelly & Morton 2019; Honkanen ym. 2018; James & Buffel 2022; Koskinen

2018; Nilsson & Vänje 2018; Pyry 2012; Steel & Koskinen-Koivisto 2019; Wright ym. 2006).

Kanssatutkimuksessa ihanteena on kaikkien asianosaisten osallistuminen tutkimusprosessin eri vaiheisiin. Osallistujan rooli voi vaihdella tutkimuskohteen (participant as object) roolista tekijän (participant as subject), toimijan (participant as actor) tai vetäjän (participant-led) rooliin. Omassa tutkimuksessamme osallistujille tarjoutui lähinnä toimijan rooli, johon kuuluu tasavertaisempi suhde osallistujan ja tutkijan välillä, laadulliset ja osallistuvat tutkimusmenetelmät sekä osallistujien kanssatutkijuus, mutta ei välttämättä mukanaolo kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Käsitteellistämme tämän osallistumisen tavan yhteistoiminnallisena osallistumisena. (Aldridge 2015, 156; Ryytänen & Rannikko 2021.) Tutkimuksessa mukana olleet ihmiset osallistuivat tutkimuskysymysten suuntaamiseen ja tarkentamiseen, aineistonkeruun suunnitteluun sekä tuottivat kaiken aineiston ja osallistuivat sen analyysiin. Tutkimusprosessin hallinnointi ja kulku oli kuitenkin meidän ammattitutkijoiden vastuulla, samoin tieteellinen kirjoittaminen.

## 3.2 Tutkimusaineistot ja niiden analysointi

Tutkimusaineistojen kerääminen toteutettiin vaiheittain. Kanssatutkijat vastasivat pääasiallisen aineiston keräämisestä. Heidän keräämäänsä aineistoa täydensimme pitämällä tutkimuspäiväkirjaa kanssatutkijatapaamista sekä tutkimuskyselyllä koskien kanssatutkijoiden kokemuksia tutkimusyhteistyöstä ja kanssatutkijuus-menetelmästä.

### 3.2.1 Kanssatutkijoiden tuottamat aineistot

Kanssatutkijat tuottivat aineistot neljän aineistonkeruuvaiheen kautta. Aineistonkeruuta ohjasivat sekä tutkimuskysymykset että kunkin kanssatutkijaryhmän määrittelemä tutkimuskohde.

Kanssatutkijat toteuttivat ensimmäisen ja toisen aineistonkeruun autoetnografisin menetelmin joko kirjoittamalla tai äänittämällä puhettaan. Koimme, että autoetnografisen menetelmä tarjoaa kanssatutkijoille mahdollisuuden lähestyä tutkimuskohdetta omista lähtökohdistaan käsin. Autoetnografisen aineistonkeruu (esim. Rannikko & Rannikko 2021) tarjosi kanssatutkijoille mahdollisuuden pohtia kokemuksiaan työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista esittävässä taiteissa sekä suhteuttaa näitä havaintojaan laajemminkin toimialaan, sen käytäntöihin ja rakenteisiin. Toisessa aineistokeruussa osa kanssatutkijoista liitti tutkimusaineistoon mukaan myös

työhyvinvointia, työyhteisön toimivuutta tai johtamista käsitteleviä dokumenttiaineistoja (kuva- ja tekstiaineistoja).

Kolmannessa aineistonkeruussa käytetty eläytymismenetelmä tarjoaa suhteellisen ketterän tavan kerätä tutkimusaineistoa. Se soveltuu sekä teoriasta ja aiemmista tutkimuksista että arjen ongelmista esille tulevien aiheiden tutkimiseen. Eläytymismenetelmässä laaditaan vähintään kaksi kehyskertomusta, ja kertomuksia muunnellaan yhtä keskeistä tekijää muuttamalla. Tutkimukseen osallistujat kuvittelevat, mitä kehyskertomuksessa kuvatussa tilanteessa saattaisi tapahtua ja kirjoittavat siitä lyhyen tarinan. (Eskola ym. 2017.)

Laadimme kunkin kanssatutkijaryhmän kanssa kaksi ryhmän tutkimuskohteeseen liittyvää kehyskertomusta. Toisessa kertomuksessa alalla oli tapahtunut myönteinen muutos, ja toisessa puolestaan asiointi esiintyi edelleen alan epäkohtana (taulukko 2). Kanssatutkijat pyysivät esittävän taiteen alalla toimivia henkilöitä kirjoittamaan kuvitteellisen tarinan kehyskertomuksen jatkoksi.

**Taulukko 2.** Kuuden eri kanssatutkijaryhmän kanssa laaditut kehyskertomukset (myönteinen ja kielteinen) tarina-aineistojen keruussa.

<b>Myönteinen kehyskertomus</b>	<b>Kielteinen kehyskertomus</b>
Tapaat samalla alalla työskentelevän kollegasi.	
Hän kertoo sinulle, että alan epäkohtiin puuttuminen on nykyään helpompaa.	Hän kertoo sinulle, että alan epäkohtiin puuttuminen on edelleen vaikeaa.
Hän kertoo sinulle ilahtuneensa kokemastaan tasa-arvoisesta kohtelusta työssään.	Hän kertoo sinulle harmistuneensa kokemastaan epätasa-arvoisesta kohtelusta työssään.
Hän kertoo sinulle, että hänen mielestään asioiden puheeksi ottaminen työyhteisöissä on helpottunut viime aikoina.	Hän kertoo sinulle, että hänen mielestään asioiden puheeksi ottaminen työyhteisöissä on edelleen vaikeaa.
Hän kertoo sinulle, että hänen kokemuksensa mukaan johtaminen on parantunut alalla.	Hän kertoo sinulle, että hänen kokemuksensa mukaan johtaminen ei ole parantunut alalla.
Hän kertoo sinulle, että hänen mielestään kiusaamiseen puuttuminen työyhteisöissä on nykyisin helpompaa.	Hän kertoo sinulle, että hänen mielestään kiusaamiseen puuttuminen työyhteisöissä on edelleen vaikeaa.
Hän kertoo sinulle keskustelleensa työnsä kehittämistä esihenkilönsä kanssa. Keskustelu yllätti myönteisesti.	Hän kertoo sinulle keskustelleensa työnsä kehittämistä esihenkilönsä kanssa. Keskustelu tuotti pettymyksen.
Mistä hän on huomannut tämän? Mikä siihen on vaikuttanut? Eläydy tilanteeseen ja kirjoita pieni tarina siitä, mitä kollegasi kertoo.	

Neljännessä ja samalla viimeisessä aineistonkeruussa kansatutkijoilla oli mahdollisuus tehdä vertaishaastatteluita kansatutkijaryhmän laatimien haastatteluteemojen mukaisesti, ja valita haastateltavikseen esittävien taiteiden parissa työskenteleviä henkilöitä (taulukko 1). Välimäki ja Järvi (2005) kuvaavat vertaishaastattelua kahden vertaisen käymänä keskusteluna, jota ohjaa ennalta laaditut teemat. Keskustelu soljuu keskustelijoiden tahtiin, osapuolet eivät niinkään haastattele toisiaan, vaan valitsevat minkä verran kunkin teeman äärellä käyvät keskustelua. Vertaishaastatteluaineistolle ominaista on, että kaikki keskustelun osapuolet tuottavat aineistoa. Tämä eroaa perinteisestä tutkimushaastatteluaineistosta, joka sisältää tutkijan puheenvuoroja ja johdattelua haastatteluteemasta toiseen. (Välimäki & Järvi 2005; ks. myös Hoppania ym. 2021). Kansatutkijat äänitallensivat noin 30 minuutin mittaiset vertaishaastattelut niihin osallistuneiden henkilöiden suostumuksella. Kansatutkijat toimittivat äänitallenteet ja suostumuslomakkeet Työterveyslaitokselle sähköisen tiedostojen säilytyspaikan (ShareFile) välityksellä. Tämän jälkeen äänitallenteet tekstinnettiin sanatarkasti.

### 3.2.2 Tutkimusryhmän tuottamat aineistot

Työterveyslaitoksen tutkijoilla oli fasilitoitavana kuusi eri kansatutkijaryhmää. Totesimme, ettei nelituntisia tapaamisia ole mielekäs äänitallentaa, vaan pidämme kansatutkijoiden kanssa toteutettavasta tutkimusprosessista tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirja mahdollisti sen, että pystyimme jälkikäteen palaamaan eri kansatutkijatapaamisissa käsiteltyihin asioihin, kansatutkijoiden keskusteluissa esittämiin ajatuksiin sekä tapaamisten teknisen toteutuksen onnistumiseen (esimerkiksi tapaamisen aikataulut, käsiteltävät asiat, toteutuksen sujuvuus) Tutkimuspäiväkirja täydensi osaltaan kansatutkijoiden keräämiä aineistoja. Tutkimuspäiväkirjaan kertyi tekstiä yhteensä 12 sivua.

Tutkimuskyselyllä kartoitimme kansatutkijoiden kokemuksia kansatutkijana toimimisesta ja pyysimme palautetta tutkimusprosessista. Kysely sisälsi kahdeksan taustatietokysymystä (syntymävuosi, sukupuolikategoria, ammattinimike, työkokemus esittävän taiteen parissa, taideala tai -alat, esihenkilötehtävä, työllistymisen muoto, työskentelyalueet, työskentelymuoto yksin, työryhmässä tai työnantajan palveluksessa). Kokemuksia kansatutkijana toimimisesta ja palautetta tutkimusprosessista kysyimme kuudella avoimella kysymyksellä:

1. Jos ajattelet yhteistyötämme ensimmäisestä ryhmätapaamisesta viimeiseen, niin mikä mielestäsi toimi hyvin? Entä mitä olisi ollut hyvä tehdä toisin?
2. Millaisena koit erilaiset aineistonkeruunvaiheet, jotka teit itsenäisesti (omien kokemusten muistelu, tarinat, haastattelu)?

3. Mitä olet saanut itsellesi tämän yhteisen prosessimme aikana (tapaamiset, aineistonkeruu)? Miten pystyt hyödyntämään tätä antia käytännössä omassa työssäsi tai työyhteisö(i)ssäsi?
4. Jos ajattelet yleisesti kanssatutkijana toimimista, niin millaisia asioita tutkijoiden ja tutkimuksen rahoittajien tulisi jatkossa ottaa paremmin huomioon vastaavan kaltaisissa hankkeissa?
5. Onko vielä jotain, mitä emme huomanneet kysyä tai josta haluaisit meille kertoa?
6. Terveisesi Työterveyslaitoksen Floor is Ours! -tutkimusryhmälle.

Tutkimuskyselyyn vastasi 23 kanssatutkijaa.

### 3.3 Analyysimenetelmät

Tutkimusaineistojen analysoinnissa hyödynsimme laadullista ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kanssatutkijaprosessille ominaisesta kehkeytyvästä luonteesta johtuen analysoimme ja tulkitsimme aineistoa hermeneuttisen prosessin kautta.

Esiymmärryksemme esittävän taiteen työn kulttuurisista piirteistä muodostui aikaisempien tutkimusten perusteella ja täydentyi kanssatutkijoiden kanssa tehdyssä alustavassa analyysissa. Jokaisessa aineistonkeruuvaiheessa luimme kanssatutkijoiden tuottaman aineiston ja toimme kanssatutkijaryhmän nähtäväksi alustavan, laadullisen sisällönanalyysin keinoin tekemämme erittelyn aineiston sisällöllisistä piirteistä ja teemoista. Kanssatutkijat keskustelivat kanssamme analysoidusta aineistosta, esittivät tulkintojaan aineistossa kuvatuista tilanteista ja täydensivät kokemuskerronnallaan ja ajatuksillaan analyysiamme. Näitä kirjasimme tutkimuspäiväkirjaamme, joka muodosti täydentävän aineiston. Uudet tulkinnat ja keskustelunaiheet rakentuivat edellisten päälle kanssatutkijatapaamisesta toiseen.

Kaikkien kanssatutkijatapaamisten päätyttyä luimme koko aineiston uudelleen ja koodasimme sen aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä käyttäen apuna Atlas.ti-ohjelmistoa. Koodauksen aikana ja sen jälkeen kävimme tutkimusryhmässä keskustelua analysoinnin syventämisestä isommiksi käsitteellisiksi kokonaisuuksiksi, ja koimme siinä tarpeelliseksi tarkastella tekemäämme koodausta suhteessa teoriaan (Salo 2015) sekä tutkimuskysymyksiimme. Jatkoimme analysointia noudatellen teoriaohjavaa sisällönanalyysiä, jossa hyödynsimme Stian Antonsenin esittämää organisaation kolmijakoa osatekijöihin: rakenteisiin, vuorovaikutukseen ja kulttuuriin ("sosiaalisen todellisuuden triangeli", Boudreau & Newman 1993, sit. Antonsen 2009b). Rakenteilla



Antonsen (2009a) viittaa työnjakoon, rooleihin, vastuisiin ja määräysvaltaan sekä fyysisiin rakenteisiin kuten teknologiaan. Vuorovaikutus tarkoittaa prosessia, jossa sosiaaliset suhteet ja roolit toteutuvat sekä kommunikaatiota ja tiedon välitystä. Kulttuuri puolestaan on osatekijä, joka tosielämässä kietoutuu yhteen rakenteiden ja vuorovaikutuksen kanssa mutta joka analyttisiä tarkoituksia varten on erotettavissa niistä. (Antonsen 2009a). Guldenmund (2010) esittää samantapaisen kolmijaon, jossa vuorovaikutuksen sijasta on prosessit. Prosesseilla tarkoitetaan organisaation toimintamalleja. Eeckelaert ym. (2011, 9–10) esittävät Antonsenin ja Guldenmundin jaottelut toisiaan vastaavina ja päällekkäisinä.

Analysoimme aineistosta rakenteellisia tekijöitä Antonsenin (2009a) ja Guldenmundin (2010) jäsentelyä mukaillen. Keskityimme aineistossa esiintyviin kuvauksiin toimintojen ja työn organisoinnista sekä johtamisesta (toiminta, henkilöstö, eri johtamisen tasot). Lisäksi tarkastelimme eri toimijoille kuuluvia vastuita, tehtäviä ja päätöksentekoa. Huomioimme myös aineistoissa mainitut arjen työkäytännöt puuttumista ja välittämistä mahdollistavina tai sitä ehkäisevinä tekijöinä.

Vuorovaikutuksen tasoa koskevassa analyysissä erityisenä kiinnostuksen kohteena oli aineistossa tuotetut merkityksenannot, jotka liittyivät työyhteisövuorovaikutukseen, työyhteisösuhteisiin, epäkohtien puheeksiottoon ja niihin puuttumiseen, puhumiseen ja keskustelukulttuuriin. Analyysia ohjasi kysymys siitä, millaiset vuorovaikutukseen ja ihmisten väliseen sosiaaliseen suhteisiin liittyvät tekijät yhtäältä tukevat ja toisaalta ehkäisevät epäkohtiin puuttumista ja varhaista välittämistä esittävien taiteiden työpaikoilla ja työryhmissä.

Kulttuuristen tekijöiden analyysissä etsimme aineistosta julkilausuttuja arvoja tarkastelemalla sellaisia lausumia, joissa jokin yleensä melko abstrakti asia esitetään normatiivisesti hyvänä ja toivottavana. Arvolla tai arvoilla käsitteenä voidaan viitata ensinnäkin jonkin asian tärkeyteen, toiseksi käyttäytymistä, arviointia ja päätöksentekoa ohjaavaan uskomukseen tai periaatteeseen (Ratilainen 2018, 14–16). Kulttuuristen perusoletusten jäljittämiseksi nojaututtiin väljästi Scheinin (2010) esittämään jäsenyyteen ulottuvuuksista, joiden ympärille perusoletukset rakentuvat. Perusoletukset koskevat Scheinin mukaan käsityksiä todellisuuden luonteesta, aikakäsityksiä, tilakäsityksiä sekä käsityksiä ihmisistä, ihmisten toiminnasta ja ihmisten välisistä suhteista. Olemme päätyneet tässä tutkimusraportissa kuvaamaan perusoletuksina sellaisia ajattelutapoja, jotka toistuvat useissa eri aineistoissa ja joista olemme keskustelleet myös kanssatutkijoiden kanssa. Olemme muotoilleet perusoletukset lyhyiksi fraaseiksi, jotka ovat mukaelmia aineistossa toistuvista puhetavoista (ks. Brooks 2005; Brooks 2008). Tässä tutkimusraportissa esitetyt

perusoletukset eivät kuitenkaan välttämättä ole ainoita perusoletuksia, joita esittävän taiteen aloilla esiintyy, eivätkä kaikki alalla toimijat välttämättä jaa samoja perusoletuksia.

Tutkijatriangulaatio tuki yllä kuvattua hermeneuttista aineiston analyysiprosessiamme. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitamme sitä, että monitieteisen tutkimusryhmämme kaikki kolme jäsentä analysoivat samoja aineistoja, joskin jokaisella oli oma analyttinen tulokulmansa aineistoon (rakenteet, vuorovaikutus, kulttuuri). Teimme analysointia vuoroin itsenäisesti ja vuoroin yhdessä keskustellen. Yhteisessä keskustelussa pystyimme lisäämään ymmärrystämme aineiston rakenteellisista, vuorovaikutuksellisista ja kulttuurisista tekijöistä, joka jälleen syvensi seuraavaa itsenäisesti tehtävää aineiston analysointia. Näin toteutettu tutkijatriangulaatio mahdollisti erittäin moniaineksisen aineistokokonaisuuden tarkastelun moninäkökulmaisesti. Tutkijatriangulaatio yhdistettynä moninäkökulmaisuteen auttoi myös monitahoisen ja laajan tutkimusilmiön hahmottamisessa.

Kanssatutkijoiden eläytymismenetelmällä keräämät aineistot analysoimme vaiheittain. Ensin kukin kanssatutkijaryhmä luki kaikki ryhmässä kerätyt tarinat ja niistä käytiin ryhmätapaamisessa alustava analyysikeskustelu, jossa tarkasteltiin tarinoissa esiintyviä sisältöjä sekä kerronnallisia piirteitä. Tämän jälkeen näiden aineistojen analyysi on edennyt muista aineistoista poikkeavalla tavalla. Tutkimusryhmä ryhmitteli kerätyt tarinat neljään ryhmään: 1) puuttumista, puheeksi ottamista ja tasa-arvoa koskevat kielteiset tarinat, 2) johtamista ja esihenkilötyötä käsittelevät kielteiset tarinat, 3) johtamista ja esihenkilötyötä käsittelevät myönteiset tarinat sekä 4) puuttumista, puheeksi ottamista ja tasa-arvoa koskevat myönteiset tarinat. Nämä tarinaluokat analysoitiin omina kokonaisuuksinaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin sekä kanssatutkijoiden kanssa tehty alustava analyysi huomioiden. Jokaisesta tarinaluokasta kirjoitettiin lopuksi tyyppitarina, jossa tiivistyvät luokan tyyppilliset sisällölliset ja kerronnalliset piirteet. Nämä tyyppitarinat ovat luettavissa luvusta 5. Tyyppitarina 1 "Vaiennettu ja voimaton" on kirjoitettu ensimmäisen tarinaryhmän pohjalta, tyyppitarina 2 "Innostuksen ja kehittämishalun tyrmääminen" toisen, tyyppitarina 3 "Johtamisen uudet tuulet" kolmannen ja tyyppitarina 4 "Vahvempi puuttumisen kulttuuri" neljännen tarinaryhmän pohjalta.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esitämme tulokset kanssatutkijoiden keräämistä autoetnografisista aineistoista ja vertaishaastatteluista sekä Työterveyslaitoksen tutkijoiden työpäiväkirjasta. Käsittelemme ensin työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä epäkohtia esittävässä taiteissa. Tämän jälkeen tarkastelemme niitä kulttuurisia, vuorovaikutuksellisia ja rakenteellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat epäkohtien esille tuomiseen ja niihin puuttumiseen esittävien taiteiden työyhteisöissä.

Tulosten raportoinnin yhteydessä käytämme aineistolainauksia havaintojemme tukena. Aineistolainauksen yhteydessä käytämme kahdenlaisia viittauksia lähdeaineistoon: kanssatutkija-aineisto ja työpäiväkirja. Kanssatutkija-aineistoon liittyvät viittaukset voivat olla joko kanssatutkijoiden autoetnografisesta aineistosta tai vertaishaastatteluista. Tällä viittaustekniikalla huolehdimme kanssatutkijoiden ja vertaishaastatteluun osallistuneiden henkilöiden anonymiteetistä. Työpäiväkirja-viittauksilla puolestaan tarkoitamme Työterveyslaitoksen tutkijoiden kirjoittamia muistiinpanoja kanssatutkijatapaamisista.

Kanssatutkijat ovat keränneet tutkimusaineiston suomeksi ja ruotsiksi. Tässä tutkimusraportissa esitämme kaikki aineistolainaukset suomen kielellä.

### 4.1 Epäkohtien esiintyminen esittävässä taiteissa

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on ollut tarkastella epäkohtiin puuttumisen kulttuuria esittävässä taiteissa. Ennen kuin siirrymme tarkastelemaan tätä tarkemmin, kuvaamme, millaisia puuttumisen tarvetta ilmentäviä epäkohtia aineistossa esiintyy.

Aineistossa esiin tulevat epäkohdat ovat hyvin yhdenmukaisia aikaisemmin esittäviä taiteita koskevan kirjallisuuden kanssa: epäkohdat liittyvät a) työyhteisön toimintaan ja ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, b) johtamiseen sekä johtamisrakenteiden ja vastuiden epäselvyyksiin, c) töiden organisointiin ja resursointiin sekä d) työturvallisuuden puutteisiin. Nämä epäkohdat koskevat kaikkia esittävien taiteiden alalla toimivia ammattiasemasta, työtehtävästä tai positioista riippumatta. Epäkohtia voi ilmetä kaikissa esittävän taidetyön organisoitumisen muodoissa: organisaatioissa, yhdistyksissä sekä pienissä ja tilapäisissä työryhmissä. Epäkohtia voi syntyä hierakaisesti samalla tasolla toimivien henkilöiden välillä, mutta yhtä lailla eri asemassa olevien välillä. Epäkohtana voi näyttäytyä ylempänä tai arvostetummassa asemassa olevan henkilön toimintana alemmassa asemassa olevaa kohtaan tai alemmassa asemassa olevan toimintana ylempänä tai arvostetummassa asemassa olevaa kohtaan.

#### 4.1.1 Työyhteisön toiminta ja ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet

**Työyhteisön tai työryhmän toimintaa** koskevat epäkohdat liittyvät esimerkiksi toiminnan laatuun, tehokkuuteen tai yhteistyön sujuvuuteen. Näitä saattavat heikentää esimerkiksi

- osastojen ja yksiköiden epätietoisuus toistensa toiminnasta sekä siitä mitä kukin tekee ja miten eri toiminnot vaikuttavat toisiinsa,
- vastuualueiden, tehtävän- ja toimenkuvien, työaikojen, työtehtävien ja moniroomisten työtehtävien määrittelemättömyys tai niihin sitoutumattomuus,
- yhteisten pelisääntöjen, ohjeiden tai yhteisesti sovittujen työn tekemisen tapojen puuttuminen tai sitoutumattomuus näihin sekä olettamukset sanattomien sopimusten noudattamisesta.

Aineistossa esiintyy runsaasti kuvauksia **ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin** liittyvistä epäkohdista. Osa kuvauksista liittyy esimerkiksi tilanteisiin, joissa kertoja on itse kokenut tai havainnut sivustakokijan roolissa esimerkiksi häirintää, kiusaamista, epätasa-arvoista kohtelua, loukkaavaa kielenkäyttöä joko työtoverin tai esihenkilön, työtä johtavan henkilön, toiminnanjohtajan, tai puheenjohtajan taholta. Ongelmallisia vuorovaikutustilanteita saattaa ilmetä myös operatiivisen johdon ja omistajaorganisaation edustajien välillä, eikä niihin puuttumiseksi ole sovittu käytäntöjä. Toisinaan esittävien taiteiden työyhteisöissä vuorovaikutustilanteet eskaloituvat konflikteiksi, mikä on myös yksi puuttumisen tarvetta ilmentävä epäkohta.

Aineistossa kuvataan myös sellaisia vastuuttoman työkäyttäytyminen muotoja, jotka tapahtuvat taiteen tekemisen kehyksessä. Esimerkiksi näytelmän repliikkejä voidaan käyttää epäasiallisen ilmaisun keinona, ohjaajan pyyntöä toteuttaa liike tietyllä tavalla noudatetaan kirjaimellisesti ja tahallisesti liioitellen, tai orkesteriharjoituksissa voi osoittaa mieltään soittamalla tahallisesti väärin.

#### 4.1.2 Johtaminen, johtamisrakenteet ja vastuut

**Johtamiseen ja johdon toimintaan** liittyvinä epäkohtina mainitaan sitoutumattomuus työturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja sovittuihin käytäntöihin sekä päätöksenteon ailahtelevuus tai sen perustuminen mielikuviin. Johto ei edellytä sovittujen käytäntöjen noudattamista kaikilta, joka herättää eriarvoisen kohtelun kokemuksia. Rakentava keskustelu ei onnistu johdon suuntaan ja asioiden käsittely henkilöityy. Tällaisen toiminnan nähdään vievän pohjaa pois työyhteisöön tai toimintaan liittyvien haasteiden yhteiseltä ratkaiselta ja virheistä oppimiselta. Samalla menetetään mahdollisuus välttää ja taklata samojen ongelmien toistuminen tulevaisuudessa.

**Organisaatioiden johtamisrakenteisiin** liittyvinä epäkohtana tuodaan esiin johtajien roolien moninaisuus ja ajoittain kohtuuttomaksi kasvava työmäärä. Näiden nähdään vaikeuttavan johdon asianmukaista tehtävienhoitoa. Suhtautuminen johdon henkilöresursointiin kuvautuu aineistossa ristiriitaisesti. Eräässä aineisto-otteesta todetaan, ettei henkilöstöjohtajalle ole tarvetta koska ”meidän alamme on niin spesiaali, ettei meitä voida johtaa kuin tavallisia ihmisiä.” (Kanssatutkija-aineisto). Toisessa puolestaan arvioidaan henkilöstöjohtajan puuttumisen vaikuttaneen siihen, ettei organisaatiossa ollut yhteisiä työhyvinvointiin liittyviä toimintatapoja eikä tukea esihenkilöille heidän työssään (Kanssatutkija-aineisto).

Aineisto tuo esiin myös huolen johtajien jaksamisesta ja yksinäisyyden kokemuksesta. Yksinäisyyden kokemus liittyy päätöksentekijän rooliin, jossa ei ole aina mahdollista avata henkilöstölle taustalla vaikuttavia tekijöitä. Aineistossa ehdotetaan, että johtajilla tulisi olla mahdollisuus keskustella vertaisensa kanssa tai osallistua työnohjaukseen, jotta he eivät kuormittaisi alaisiaan huolillaan.

**Yhdistystoiminnan johtamisrakenteisissa** tunnistetaan ongelmallisia tilanteita, joissa puheenjohtaja ja hallitus toimii epäasiallisesti operatiivista johtoa kohtaan tai hallitus kääntää vastuulleen kuuluvan asian operatiivisen johdon hoidettavaksi. Lisäksi hallitustyöskentelyä saattaa vaikeuttaa hallituksen jäsenten osaamisvaje sekä se, että hallitukseen hakeutumisen vaikuttamina on yksinomaan omien työmahdollisuuksien edistäminen. Hallitustyöskentelyyn liittyvän osaamisvajeen esitetään tulevan ilmi siinä, ettei osata toimia hallinnollisessa työnantajatehtävissä asianmukaisesti sekä tilanteissa, joissa tulisi arvioida hallitusvetoisen johtamisen muuttamista ammattimaiseen johtamiseen. Osaamisen kehittämistä sekä vastuiden määrittelyn tarvetta tukee myös se, että yhdistyspohjaisessa toiminnassa kuvataan esiintyvän epätietoisuutta hallitukselle kuuluvista työsuojeluvastuista, työterveyshuollon järjestämisestä ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta. Tästä esimerkkinä oheinen aineistolainaus, jossa työntekijällä on herännyt epäily työnantajansa toiminnasta:

... mulla heräsi epäily ja otin yhteyttä työsuojelun palvelunumeroon kysyäkseni tästä asiasta [työterveyshuollon palvelujen käytöstä]. Sieltä minulle sanottiin selkeästi, että työntekijää ei voi rajata työterveyspalvelujen ulkopuolelle ja että samat palvelut kuuluvat kaikille organisaation/yrityksen/yhdistyksen työntekijöille. Ja tähän lisättäköön, että se mitä minulle oli ilmoitettu, oli että en ole työterveyshuollon palvelujen piirissä hanketyöntekijänä, koska olen osa-aikainen ja määräaikainen. (Kanssatutkija-aineisto)

**Esihenkilötyössä** esiintyvinä epäkohtina mainitaan esimerkiksi se, ettei esihenkilö ota vastuuta hänelle kuuluvista asioista ja työturvallisuudesta, tai tuo esille oman kuormittumisen ja työnsä haasteet työntekijöitä kuormittavalla tavalla. Myös

esihenkilön tavoittamattomuus, työntekijöiden tekemien ehdotusten tai aloitteiden ohittaminen sekä puuttumattomuus työntekijöiden huonoon työkäyttämiseen tai yhteistyökyvyttömyyteen tunnistetaan epäkohtina. Lisäksi aineistossa kuvataan tilanteita, joissa esihenkilö on puuttunut epäkohtaan, mutta esihenkilön toiminta puheeksiottotilanteessa tai epäkohdan käsittelyssä on epäasiallinen tai esihenkilö ei toimi tasapuolisesti. Tähän kehittämisehdotuksena esitetään rakentavan puuttumisen koulutusta esihenkilöille, ja myös luottamushenkilöille.

**Vapaan kentän ja pienten työryhmien** työskentelyssä kuvattu epäkohta liittyy päätöksentekoon ja vastuunottoon. Työtilanteessa ei tiedetä, kuka viime kädessä päättää, jos ryhmän jäsenet ovat erimielisiä ratkaisusta. Tätä koskevana hyvänä käytäntönä pidetään sitä, että viime kädessä työryhmän päätöksenteosta vastaa ryhmän koollekutsuja: se henkilö tai ne henkilöt, jotka ovat olleet ideoimassa projektia tai hakeneet sille rahoitusta. Vastuunottoon liittyvät huomiot koskevat esimerkiksi sitä, ettei ryhmän jäsenille kuuluvia vastuualueita ole selkeästi määritetty.

Aineistossa tulee esiin myös huoli **työhyvinvointi- ja työkykyongelmiin puuttumisesta**. Työyhteisöissä esihenkilöiden nähdään olevan avainasemassa, mutta samalla esitetään, ettei heillä välttämättä ole riittävästi valmiuksia tai osaamista tunnistaa ja toimia ennakoivasti työhyvinvointi- ja työkykyasioissa. Esihenkilöt saattavat jäädä myös yksin alaistensa työkykyasioiden kanssa tai kantaa vastuuta myös muiden yksiköiden henkilöstöstä; käytännössä näissä tilanteissa esihenkilöt jäävät ilman organisaation tarjoamaa tukea työlleen.

Vapaan kentän toimijat puolestaan tuovat esiin huolen freelancereiden jaksamisesta, myös nuorten alalle tulevien näkökulmasta. Kaikkineen työkuormitus kuvautuu kehämäisenä ilmiönä, jossa työ ei tuota riittävästi rahallista korvausta, uuvutaan ja jäädään pois, kunnes jälleen etsitään rahoitusta omalle työlle. Ongelmallisena pidetään myös sitä, että vain harvalla on mahdollisuus tukitahojen käyttöön kuormituksen hallinnassa (työnohjaus, työterveyshuollon palvelut). Konkreettisenä esimerkkinä mainitaan päihdeiden käyttöön puuttumisen vaikeus, kun ei ole käytettävissä työterveyshuollon palveluja.

Toiminnan johtamisen tukena useimmilla toimijoilla on erilaisia ohjeita ja prosesseja. Epäkohtana tuodaan esiin, että **työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeen liittyvät ohjeet ja käytännöt** sekä niihin sitoutuminen vaihtelee merkittävästi alan toimijoiden parissa. Alalla kaivataan edelleen

- ohjeita epäasialliseen kohteluun puuttumiseksi,
- ohjeita päihdeongelmiin puuttumiseksi ja hoitoonohjaukseksi,

- toimintamalleja johtavassa asemassa olevan henkilön toimintaan tai henkilöiden välisiin ristiriitoihin puuttumiseksi,
- toimintamalleja henkilön uupumisen ja kuormittumisen tunnistamiseen sekä työkuormituksen hallintaan ja työkyvyn tukemiseen työpaikalla.

#### 4.1.3 Töiden organisointi ja resursointi

Töiden organisointiin liittyvät epäkohdat kuvautuvat aineistoissa pääsääntöisesti liiallisena työn määränä ja kohtuuttomina työsuorituksen vaatimuksina, jotka myös aiheuttavat henkilöille kuormittumisen kokemuksia.

Eräs **organisaatioiden töiden organisointiin** liittyvä epäkohta koskee tuotantojen koon kasvua prosessin edetessä. Aineistossa tunnistetaan tilanteita, joissa tuotannot ylittävät selkeästi suunnitellun resursoinnin. Ongelmallisena pidetään sitä, etteivät kaikki sitoudu sovittuihin raameihin, tai että tekemisen raameja muutetaan yksipuolisesti tai sanellen. Suunnitelmien ylitysten kuvataan johtavan työn määrän kohtuuttomaan kasvuun ja aikatauluvaateiden ristiriitoihin, jotka viime kädessä heijastuvat eri osastojen esihenkilöiden ja osin myös työntekijöiden ylikuormittumiseen. Nämä kokemukset herättävät huolen siitä, että otetaanko organisaatioissa tällaisista tilanteista opiksi vai toistetaanko samat virheet seuraavissa tuotannoissa. Viime kädessä jo tuotantojen valintavaiheessa johdon toiminnan nähdään viestivän siitä, että toimitaanko organisaatioiden tavoitteiden mukaisesti, henkilöstöä kuunnellen ja henkilöstön hyvinvointi huomioiden.

Toinen organisaatioiden tuotantoihin liittyvä epäkohta sivuaa osin edeltävää. Aineistossa mainitaan työtilanteissa tehtävien ratkaisujen ja päätösten lyhytnäköisyys. Yllättävien muutosten tekemisen esitetään heijastuvan lisäkuormituksena yhdelle tai useammalle osastolle, myyntiin ja markkinointiin saakka. Kaikilla, myös vierailijoilla, tulisikin olla käsitys ja ymmärrys siitä, miten paljon työtä eri osastot tekevät esitys- tai näyttämötilan ulkopuolella. Seuraava esimerkki tiivistää harjoitustilanteessa tehdyn yllättävän päätöksen vaikutuksen sekä henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen, että eri osastojen työhön ja aikatauluihin.

Lavaste suunnittelu on tehty. Sovitusti osa lavasteista on harjoituksissa. Harjoituksissa keksitään, että [lavasteeseen] tarvitaan [muutos]. Paikalle pyydetään lavastaja, joka kertoo, että rakenteellisesti [muutoksen] tekeminen on haastavaa ja poistuu paikalta. Hetkessä työryhmästä on otettu tekniikan esimieheen yhteyttä, joka välittömästi menee ja haukkuu lavastamon henkilökunnan. Kun lavastaja ehtii lavastamoon, on vihanpito päällä ja valtava työ sovitella eri osapuolille, miten muutokset kenties olisivat mahdollisia. Lopulta joka suuntaan pokkuroinnin jälkeen tilanne rauhoittuu. (Kansatutkija-aineisto)

**Vapaan kentän yhteisöjen ja pienten työryhmien** töiden organisoinnin ja resursoinnin epäkohdista aiheutuva kuormitus tai sen vaikutus ryhmän toimintaan kuvautuu aineistossa eri tavoin. Työryhmän jäseniä saattavat kuormittaa työtä johtavan henkilön asettamat kohtuuttomat tai täydellisyyttä tavoittelevat vaateet, liiallinen tiukkuus ja ei-tarkoituksenmukainen puskeminen. Tämän kuvataan turhaan kuluttavan työryhmän jäsenten resursseja. Toisaalta ryhmän jäsenten limittäisesti rakentuva työ saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa yksittäiset työryhmän jäsenet ovat ylityöllistyneitä. Tämä saattaa näyttäytyä työryhmän työskentelyn aikana henkilön väsymyksenä, ja ryhmässä tämä voi herättää kokemuksen yhteistyön epävarmuudesta, jopa epäluottamuksen.

Vapaan kentän yhteisöjen ja pienempien toimijoiden haasteet kuvautuvat myös henkilö- ja talousresurssien niukkuutena. Tätä sanoitetaan siten, että niukkojen resurssien vuoksi joudutaan tekemään jatkuvasti valintoja. Tästä esimerkkinä maininta "jos investoidaan työhönsä, niin on karsittava jostain muusta" (Työpäiväkirja). Toisaalta niukkuus voi olla yksi osatekijä erilaisten kuormitustekijöiden vyhdissä. Tämä kuvautuu konkreettisesti esimerkissä, jossa useat samanaikaisesti esiintyvät epäkohdat uuvuttavat vastuullisessa asemassa toimivan henkilön: niukat henkilö- ja talousresurssit, yhdistyksen hallituksen tuen puute, taiteelliseen sisältöön liittyvä kunnianhimo ja kynnys luopua sisällöstä rahoituksen ollessa haettua pienempi sekä monirooliset työtehtävät. Vastuuhenkilön uupuminen heijastuu myös hänen ympärilleen: kun hän ei enää jaksa ylläpitää muiden hyvinvointia tukevaa työkulttuuria, myös muut alkavat uupua ja oireilla.

Vapaan kentän rakenteita koskevissa huomioissa pohditaan myös rahoitusmalleja. Ne eivät aina mahdollista tuotantojen valmistelua, jolloin jo ennen rahoitushakua ja rahoituspäätöstä tehdään paljon asioita ilman taloudellista korvausta (esimerkiksi käytännöistä sopiminen, aikataulujen hahmottelu, harjoittelun käynnistäminen). Aineistossa tähän yhdistyy kuormituksen kokemus töiden ja tulevaisuuden epävarmuudesta ja epätietoisuudesta johtuen.



Edellisiä huomioita täydentävä resurssinäkökulma koskee kaikkia alan toimijoita. Aineistossa esitetään, että työyhteisössä ja työryhmässä tulee tunnistaa tilanteet, joissa oma osaaminen tai nykyiset toimintatavat eivät riitä, ja tarvitaan ulkopuolista osaajaa. Esimerkkeinä mainitaan erityisosaamista vaativat tilanteet (esim. pyrotekniikka) ja konfliktitilanteiden ratkominen (tarve neutraalille henkilölle tilanteessa), mutta myös yhteisen strategian rakentaminen. Perusteluna ulkopuolisten osaajien käyttämättömyydelle mainitaan taloudelliset syyt sekä rutinoituminen tuttujen toimintatapojen käyttöön, jolloin ei tulla huomioineeksi muita vaihtoehtoja.

**Sopimuskäytäntöjä** pidetään yhtenä epäkohtia ehkäisevänä ja työn tekemistä raamittavana tekijänä. Samanaikaisesti aineistossa mainitaan suulliset sopimukset ja epäselvyydet sopimuskäytännöistä ("villi länsi"). Näistä esimerkkeinä mainitaan työsopimukset, tuotannosta tai organisaatioista lähtevän henkilön töiden jatkokäyttöön liittyvät sopimukset, epäselvyydet työstä maksettavan korvauksen määrän perusteista sekä eri ammattiryhmien erilaiset sopimuskäytännöt.

Kaikkiaan aineistossa korostuvat vapaan kentän ja pienten työryhmien sopimusten tekemättömyys, jonka koetaan jättävän liikaa tilaa tulkinnoille. Tämä aiheuttaa haasteita ongelmatilanteissa tai herättää huhupuheita vaikkapa työstä maksetusta palkkiosta. Sopimukset tulisi tehdä aina ja myös tuttujen kesken, kuten oheinen aineistolainaus kuvaa hyvin.

Suurimmat ongelmat tulevat, jos sopimuksia ei ole tehty, ja koskee myös tuttujen kanssa tehtävää työtä. Sopimukset selkeyttää ja puhdistaa ilmaa. Ykkösjuttu, koska kentällä tehdään monella tavalla määrittelemättömiä tehtäviä, työnkuvat ovat joustavia ja projektin hyvin erilaisia. (Kanssatutkija-aineisto)

**Perehdyttäminen** nähdään puuttumista ja välittämistä vahvistavana toimintana. Perehdyttämistä koskevana epäkohtina mainitaan perehdytyksen pinnallisuus, vanhentuneiden perehdytysmateriaalien käyttö sekä epäselvyydet työtehtävistä ja vastuualueista. Myös perehdytyksestä vastaavista tai lisätietoja antavista henkilöistä ei aina tiedetä. Lisäksi tunnistetaan tarve sille, että perehdyttämisessä pystyttäisiin huomioimaan sanattomat sopimukset sekä hienovaraisesti avata mahdollisia ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä.

Aineistossa pohditaan myös vierailijoiden perehdyttämistä ja kohtelua organisaatioissa. Nämä vaihtelevat merkittävästi alan toimijoiden keskuudessa, ja tunnistettuina epäkohtina tuodaan esiin, että

- organisaatioissa ei ole tiedossa tai ei riittävästi ymmärretä vierailijan työn tai työtehtävän asettamia vaatimuksia, jolloin ne eivät tule huomioiduiksi,
- työtehtäviin ja vastuualueisiin sekä työaikaan, matkustamiseen ja majoittumiseen liittyvistä yksityiskohdista ei ole sovittu kirjallisesti,
- vierailijoita kohdellaan eriarvoisesti suhteessa organisaation vakinaisiin työntekijöihin,
- tuotantoa ja organisaatiota koskeva ajantasainen tieto ei tavoita riittävästi vierailijoita, mikä vaikeuttaa vierailijan muiden töiden yhteensovittamista.

Vierailijoiden perehdyttämisen kehittämiseksi aineistossa ehdotetaan työsuojeluvaltuutetun esittelyä vierailijoille sekä perehdyttämismateriaalien ja perehdytyksen vastuuhenkilöiden yhteystietojen välittämistä vierailijoille esimerkiksi sopimuksen liitteenä.

#### **4.1.4 Työturvallisuus**

Aineistoissa kuvataan toisaalta onnistunutta työturvallisuustyötä, esimerkiksi korona-aikana tehdyt panostukset terveysturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Yhtäältä mainitaan työturvallisuuteen liittyviä epäkohtia kuten työn riskinarvioinnin laiminlyönti, asianmukaisten suojavarusteiden tai työvälineiden hankkimatta jättäminen sekä työn fyysisen kuormituksen puutteellinen arviointi (tapaturmavaara).

Aineistossa todetaan myös, että työsuojelu- ja työhyvinvointirakenteiden (esimerkiksi työsuojelutoimijat) ja ohjeiden olemassaolo ei yksin riitä. Rakenteita ja ohjeita tulee kirkastaa sekä tuoda ne niin selkeästi esiin, että henkilöstö, työryhmän jäsenet, vierailijat, esihenkilöt ja johto osaavat ja uskaltavat toimia sovitulla tavoilla ja nostaa asioita esiin.

Edellä olemme kuvanneet erilaisia alalla ilmeneviä epäkohtia. Halusimme ensin luoda näkökulmia näihin epäkohtiin, jotta voimme seuraavaksi tarkastella kulttuurisia, vuorovaikutuksellisia ja rakenteellisia tekijöitä, jotka edistävät tai ehkäisevät puuttumista ja välittämistä esittävässä taiteissa.

## **4.2 Kulttuuristen tekijöiden vaikutus epäkohtiin puuttumisessa**

Tässä luvussa tarkastelemme arvojen ja perusoletusten merkitystä epäkohtiin puuttumisessa soveltaen Scheinin (2010) mallia organisaatiokulttuurin sisäkkäisistä tasoista. Käsittelemme ensin lyhyesti julkilausuttujen arvojen tasoa. Seuraavaksi

kuvaamme aineistosta tulkitsemiamme perusoletuksia, jotka liittyvät ihmisluonteeseen ja ihmisten välisiin suhteisiin (kuten hierarkioihin ja johtajuuteen) sekä aikaan ja työtoiminnan luonteeseen.

#### **4.2.1 Avoimuus ja tasa-arvoisuus julkilausuttuina arvoina**

Avoimuus ja tasa-arvoisuus ovat yleisimmin aineistossa esiintyviä julkilausuttuja arvoja. Avoimuus liittyy ihmisiin, organisaatioihin ja työryhmiin sekä taiteellisiin prosesseihin positiivisena arvona ja ihanteena. Avoimuus kytkeytyy aineistossa erityisesti kaikenlaiseen vuorovaikutukseen ja viestintään. Avoimuuden normatiivinen ihanne liittyy esimerkiksi puhumiseen ja keskusteluilmapiiriin. Avoimeen keskusteluun kuuluvat aineiston mukaan rehellisyys, kannustavuus ja kriittisyys.

Positiiviset avoimuuden kuvaukset liittyvät aineistossa usein johtamisen ja työn organisoinnin käytäntöihin sekä resursseihin ja oikeuksiin. Avoimuus ja läpinäkyvyys, luottamus, reiluus ja selkeys liittyvät aineistossa yhteen toistensa kanssa. Kun työryhmässä tai organisaatiossa toimitaan avoimesti ja läpinäkyvästi, tieto on kaikkien nähtävillä ja saatavilla; työnkuvat, ohjelmistot ja aikataulut ovat selvät. Avoimuus ja läpinäkyvyys on myös merenkulkuun liittyvässä suomalaisessa tutkimuksessa tunnistettu alalla toimivien itsensä mielestä tärkeiksi ”hyvän” turvallisuuskulttuurin osiksi (Teperi 2019, 86).

Avoimuuden vastakohta, aineistossa yleisesti huonona pidetty asia, on yhtäältä tietoinen salailu, asioiden pitäminen pienessä piirissä ja ”suljettujen ovien takana” toimiminen. Toisaalta avoimuuden vastakohtaksi hahmottuvat yhteisössä pinnan alla näkymättömissä olevat, piiloon painetut, tunnistamattomat asiat, joita voidaan kuvata liikaan ja epämääräisyyteen liittyvillä metaforilla, kuten että työyhteisössä on piilossa ”sotkuja”, jotka ”muhivat” ja ”kasvat ajan myötä”.

Toinen vahva ihanne ja arvostuksen kohde on tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Aineistossa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kuvataan tarkoittavan kaikkien ihmisten lähtökohtaista arvoa; esimerkiksi sitä, että työntekijät ovat tasavertaisia, vaikka on erilaiset tehtävät, vastuut ja oikeudet. Vaikka ei olla tasa-arvoisessa asemassa organisaatiossa, ollaan yhdenvertaisia ihmisinä. Tasa-arvon ihanteelle vastakohtaisina aineistosta nousevat esiin esimerkiksi tilanteet, joissa eri henkilöstöryhmien tai yksilöiden kohtelu ei ole yhdenvertaista. Yleisesti ottaen tasa-arvoisuuden koetaan kuitenkin lisääntyneen työryhmissä ja organisaatioissa.

#### 4.2.2 ”Jonkun pitää päättää” – näkyvät, viralliset hierarkiat

Aineistossa tulee monin tavoin esiin se, että käytännössä ihmisten väliset suhteet esittävän taiteen työssä järjestyvät hierarkkisesti. Vaikka ihanteena olisi tasa-arvoisuus on toisilla enemmän valtaa kuin toisilla. Ihmisten välisten suhteiden hierarkkinen rakentuminen on yhtäältä näkyvää, työrooleihin ja vastuisiin perustuvaa ja toisaalta näkymätöntä, epämuodollisesti ja orgaanisesti muodostuvaa. Molemmilla tavoin rakentuvat valta-asetat ja arvojärjestykset vaikuttavat käytännössä epäkohtiin puuttumisen mahdollisuuksiin.

Näkyvät, työrooleihin ja vastuisiin perustuvat hierarkiat ovat tyypillisiä suuremmissa esittävän taiteen organisaatioissa. Näkemysten ilmaisu tapahtuu tiettyä komentoketjua pitkin, eikä työntekijöiden ole sopivaa tehdä omin päin ”isoon koneistoon” vaikuttavia ratkaisuja tai ilmoittaa mielipiteitään haluamallaan hetkellä: ”Ei sieltä pultista voi nousta huutelemaan kapellimestarille.” (Työpäiväkirja) Rooleihin ja vastuisiin liittyvät hierarkiat kuvataan sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä sisältävänä ilmiönä. Erityinen tapaus on johtajan asema, johon liittyviä ristiriitaisiakin normeja ja ihanteita kuvataan aineistossa runsaasti ja monitahoisesti.

Johtajalla sanana viitataan sekä organisaation ylimpään johtajaan että organisaatioiden sisällä olevien tiimien johtajiin ja taiteellisten työryhmien johtajiin kuten ohjaajaan tai koreografiin. Aineistosta esiintyy tulkintamme mukaan vahvana oletus, että työyhteisöillä ja -ryhmillä on yleensä johtaja. Johtajan asemaan liittyy oletus, että ollakseen legitimi johtaja, pitää tehdä jotain tekoja, jotka ovat johtamista. Johtajan oletetaan esimerkiksi päättävän asioista ja kantavan vastuuta yhteisten asioiden hoitamisesta. Johtajan olemassaolo esitetään aineistossa luonnollistettuna: kaikki eivät voi päättää kaikesta tai ottaa vastuuta kaikesta. Rooleihin ja vastuisiin kytkeytyessään hierarkia voi olla positiivinen asia, eräänlainen ammattimaisuuden tae. Oleellista on hierarkioiden näkyvyys ja tunnustaminen. Varsinkin ylimmästä johtajasta puhuttaessa johtaja esitetään usein erillisenä ja ulkopuolisena, jopa yläpuolisena asemana. Kanssatutkijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa tulee useita kertoja esiin paheksuttavana asiana, jos johtaja tai esihenkilö haluaa ”kaveerata” työntekijöiden kanssa.

Johtajalla nähdään olevan paljon valtaa epäkohtiin puuttumiseen ja epäkohtiin puuttumisen kulttuuriin. Tätä valtaa paikannetaan aineistossa myös taiteellisten työryhmien johtajaan kuten ohjaajaan tai koreografiin. Kanssatutkijoiden kanssa käydyn keskustelun perusteella joskus halutaankin ylläpitää hierarkioita esimerkiksi vastuuttamalla paljon ryhmän vetäjää ja korostamalla, että hän päättää. Toisaalta aineistossa tunnustetaan, että johtajaa on helppo syyllistää ”kaikesta”. Johtaja-asemassa

toimivilta kerätyissä aineisto-osissa on esimerkkejä kokemuksista, että johtaja kokee asemansa suojattomana, vaikka arvioi alaisten näkevän hänet suvereenina. Johtajat itse usein korostavat halua yläpuolisen aseman murtamiseen, halua mahdollistaa ja palvella.

Siinä alussa heti tekee selväksi sen, että tässä tehdään työtä, mut tässä ei ole valta-asetelmaa, siis semmosta, että joku on toisen yläpuolella, [...] tää homma rakentuu sille yhteiselle tekemiselle. Vaikka koreografin ideaa ollaan siellä työstämässä, niin se ei tarkoita sitä, että hän on kaikkien yläpuolella, vaan että sitä tehdään yhdessä. (Kanssatutkija-aineisto)

Yllä olevassa esimerkissä koreografi kertoo, miten aloittaa työryhmätyöskentelyn purkamalla sanallisesti omaa valtaansa ja korostamalla yhteisen luomisen merkitystä. Samantapaisia omaa valta-asemaa purkavia lausumia esittävät aineistossa myös organisaatioiden ylemmän johdon edustajat. Sekä johtajat itse että työntekijäasemassa olevat pitävät normatiivisesti hyvänä sitä, että organisaation tai työryhmän johtaja ei toimi autoritäärisesti vaan dialogisesti ja osallistavasti.

Näkyvien, työrooleihin ja vastuisiin perustuvien hierarkioiden lisäksi aineistossa kuvataan näkymättömiä, epämuodollisesti ja orgaanisesti muodostuvia hierarkioita. Työyhteisöjen johtamiseen liittyviä hierarkioita voi muodostua itsestään, mikäli johtajuusrakenteista ei ole sovittu. Alla olevassa esimerkissä kuvataan orgaanisesti kehkeytyviä, nimikkeisiin ja työrooleihin kytkeytymättömiä valtarakenteita:

Vapaan kentän valtarakenteet ovat kummalliset, sillä ne kehittyvät usein yhteisöjen sisälle ilman varsinaisia työnimikkeitä ja titteleitä. Tuntuu, että näissä valtarakenteissa esiintyviin ongelmiin on työyhteisöjen sisällä, juridisesti ja työterveydellisesti hankalaa päästä käsiksi, kun oikeita ammattinimikkeitä ei käytetä ja työyhteisössä ihmiset tekevät niin paljon palkatonta piilotyötä. (Kanssatutkija-aineisto)

Esittävän taiteen vapaalla kentällä löyhä työnjako ja väljät ammattikuvat ovatkin olleet Pirttilän ja Hounin (2011) nimeämän ”vapaiden teatteriryhmien aallot” -sukupolven (tai oikeastaan sukupolvien) ihanteena, jossa demokraattisen organisoitumisen ja kokeellisen taiteentekemisen ideaalit yhdistyvät. Jos yhteisö tai ryhmä ei ole nimennyt johtajaa, voi joku ottaa tilanteisesti johtajan roolin tai ajautua siihen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vuoksi – huomata olevansa se, joka muistuttaa, tarkistaa, pitää kiinni aikatauluista ja ottaa vastuuta.

Meidän työryhmässämme ei oltu alun perin määrätty johtajaa. Kuitenkin tässä tilanteessa nousi luontainen johtaja hahmo esiin [...]. Keskustelin tämän ihmisen kanssa, joka joutui ottamaan johtajaroolia ja hän koki sen raskaaksi. [...] Koska jos johtajaa ei ole määrätty ryhmätyöskentelyssä, joku kuitenkin pakolla ottaa sen roolin. (Kanssatutkija-aineisto)

Aineistossa tulee esiin oletus, että "valtatyhjiö täyttyy aina jollakulla", mikäli johtajaa tai esihenkilöä ei ole nimetty tai tämä ei kykene syystä tai toisesta toimimaan johtajan asemassa. Tilanteet, joissa joku ryhmästä "nousee johtamaan", nähdään aineistossa ongelmallisina, koska tällöin hierarkia ei perustu työrooleihin ja vastuisiin vaan itsensä johtajaksi nostaneen omiin intresseihin.

#### 4.2.3 "Hyvä veli -verkosto" – näkymättömät, epämuodolliset hierarkiat

Näkymättömiä, työrooleihin perustumattomia hierarkkisia suhteita muodostuu aineiston perusteella myös muihin kuin johtaviin asemiin liittyen. Aineistossa esitetään, että erilaiset suhteet ja riippuvuudet vaikuttavat työn tekoon ja työllistymiseen erityisesti ilman pysyvää työsuhdetta työllistyvillä ja vapaalla kentällä. Aineistossa esiintyy oletus hyvän henkilökohtaisen maineen merkityksestä sekä työn saannille että asemalle työyhteisössä. Aineiston mukaan maine voi mennä esimerkiksi sellaiselta, joka paljastaa kokevansa kuormitusta, joka kieltäytyy tarjotusta työstä tai joka vaatii "liikaa" työoloilta. Maineseen voi vaikuttaa myös, jos puuttuu epäasialliseen käyttäytymiseen työyhteisössä.

Jos minä naisena puutun ja kyseenalaistan jonkun sovinnin heiton, niin sitten minä saan helposti semmoisen hankalan akan maineen. Että ei se nyt ymmärrä huumoria. (Kanssatutkija-aineisto)

Maineen voi myös pilata tai maineen pilaamisella voi uhkailla:

Saatetaan uhkailla, että jos toimit niin tai näin, "saat tuta sen urallasi".  
(Työpäiväkirja)

Kanssatutkijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa maineesta tuli esiin erilaisia näkökulmia. Yhtäältä pohdittiin, onko kellään niin paljon valtaa, että voisi todellisuudessa vaikuttaa ratkaisevasti toisen henkilön maineseen koko tämän uran kattavalla tavalla. Toisaalta todettiin, että jo pelolla maineen menettämisestä on ratkaiseva vaikutus puuttumisen kulttuuriin.

Pelko maineen menemisestä on olemassa ja vaikuttaa, vaikka se ei olisi realistista. Ja mustia listoja kyllä on, on supinaa selän takana ja on valmiuksia ottaa vastaan tietoja toisista ihmisistä. (Työpäiväkirja)

Niin ikään aineistossa toistuu huomio siitä, että tuttavien, ystävien ja sukulaisten kanssa työskenteleminen on tavallista. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tähän kytketty oletus taiteellisen työn laadusta: Pirttilä ja Houni (2011, 31) siteeraavat teatterialan taiteilijaa, jonka mielestä on "lähes mahdotonta tehdä hyvää teatteria täysin vieraiden kanssa. Se tapahtuu pitkäkestoisen yhteistyön tuloksena ja että tuntee hyvin ihmiset".

Tuttuutta ja jopa ystävyyttä taiteellisen työn tekemisen pohjana kuvattiin kanssatutkijaryhmissä esimerkiksi ”hyvien tyyppien kanssa työskentelynä” ja ”dream teamina”.

Toisaalta tuttuuteen perustuvaa työskentelyä kuvataan aineistossa myös ”hyvä veli - verkostona”, jossa työt jaetaan kavereiden kesken ja työhön valitsemisen perusteet jäävät epäselviksi. Tuttujen kanssa työskentelyssä työryhmän sisälle voi syntyä jännitteisiä asemia esimerkiksi tilanteissa, joissa pitäisi puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen tai taloudellisten palkkioiden jakamiseen. Aineistossa kuvataan tilanteita, joissa törmäävät oletus ammattimaiseen työhön kuuluvasta kohtuullisesta taloudellisesta korvauksesta ja oletus ystävyyteen kuuluvasta vastavuoroisuudesta ja anteliaisuudesta.

Palaverissa pohdimme palkkioita, mikä tuntuu olevan yhä arka asia monissa vapaan kentän produktioissa. Työlleni varattu palkkiosumma kattoi alle kolmasosan siitä, mitä vastaavasta työstä kuuluisi saada. Olin maininnut, mitä vastaava työ maksaa, ja samalla tunsin itseni jotenkin ahneeksi, syyttä. Tiesin, ettei apurahaa olisi mitenkään riittävästi koko työryhmälle. Muutama työryhmästä toimi oman henkilökohtaisen apurahansa turvin. En kehdannut jatkaa puhetta palkkioista vaan tyydyin heti siihen, mitä minulle tarjottiin. [...] Koska en osannut itse ajaa ammatillisia etujani, eikä kukaan muukaan huomannut niin tehdä, ja työryhmäni koostui ystävä-kollegoistani, en enää ottanut asiaa puheeksi. (Kanssatutkija-aineisto)

Epämuodollisesti muodostuvat hierarkkiset suhteet ja riippuvuudet tulevat aineistossa usein esiin nimenomaan esittävän taiteen vapaan kentän ilmiönä.

Kanssatutkijaryhmässä käydyn keskustelun perusteella asemien ja suhteiden epämuodollinen sosiaalinen määrittyminen kuitenkin lävistää koko alan, myös vakituista julkista tukea saavat esittävän taiteen organisaatiot. Laitosorganisaatioissa ihmiset voivat olla jännitteisissä asemissa keskenään ja kilpailu voi määrittää ihmisten välisiä suhteita. Työntekijöiden kesken voi olla julkilausumattomia hierarkioita, joita ylläpidetään puheella ja toiminnalla. Joitakin henkilöitä saatetaan kokea hankaliksi, joidenkin mielipiteet sivuutetaan; sitä vastoin joitakuita suositaan.

Suositaan vahvasti toisia. Esimerkiksi jos jossain [tehtävässä] on kaksi henkilöä [... organisaatiossamme] on vahvasti esimiestasolla malli, että suositaan toista. Toista ylistetään, esimerkiksi: Hän kun tekee, hän alittaa aina budjetit. Hän kun tekee, ei tule ongelmia. Tai vastaavasti: Tietäähän, sen että budjetit paukkuu. Ai niin, sehän on siinä mukana, ilmankos. Ei arvosteta, mielipiteitä ei kuunnella. Toisten henkilöiden sanomiset eivät hetkauta millään lailla [...]. Ne koetaan hankaliksi. Ei arvostettujen henkilöiden puheenvuorot esimerkiksi henkilökuntakokouksissa tai yhteisissä tapaamisissa saattavat aiheuttaa silmien pullistelua tai pyörittelyä, suun napsumista ja tuhahtelua, selän kääntämistä. (Kanssatutkija-aineisto)

Aineistossa kuvataan paljon käsityksiä, jotka liittyvät eri asemiin ryhmissä ja organisaatioissa. Sosiaalisten asemien muodostumiseen vaikuttaa moni erilainen seikka yhtä aikaa. Aineistossa mainittuja seikkoja, joiden yhteisvaikutus muodostaa intersektionaalisesti ihmisen asemaa alalla, ovat esimerkiksi ammatti tai kuuluminen johonkin henkilöstöryhmään, ikä, sukupuoli, työllistymisen tapa (freelancer vs. vakituinen), koulutustausta (korkeakoulun käynyt vs. itseoppinut), asuin- tai työskentelypaikka (helsinkiläisyys vs. "maakunta") sekä kokemus alalla (konkari, tunnettu, tähti vs. uusi tekijä).

Ammattinimikkeistä aineistoissa useimmiten kuvataan ohjaajaa ja näyttelijää, ja näiden työhön liittyviä oletuksia, odotuksia ja käsityksiä. Ohjaajan ja näyttelijöiden asema teatterissa näyttäytyy itsestään selvästi tärkeänä, muiden merkitystä työyhteisössä ja "tiimiin kuulumista" pitää aineiston mukaan erikseen korostaa esimerkiksi johtajan toimin ja puhein. Ohjaaja esitetään aineistossa taiteellisen työryhmän johtajana, jolla on vaikutusvaltaa ja johon kohdistuu paljon odotuksia: pitää antaa selviä ohjeita mutta antaa toisille tilaa, ja pitää erityisesti kantaa vastuuta työryhmän toiminnasta ja hyvästä työskentelyilmapiiristä. Samanlaisessa asemassa esitetään tanssialalla koreografi. Näyttelijä puolestaan kuvataan aineistossa "teatterin tärkeimpänä ihmisenä", jonka työ on rajatonta ja jolta odotetaan pystymistä moneen, mutta jolle suoraan myös erivapauksia.

Ohjeistuksista ja pyynnöistä huolimatta näyttelijä tunkee [pukunsa] likapyykkikoriin ruttuun, mikä teettää puvustolle ylimääräistä työtä ja kuluja. Mutta koska hän inhoaa sitä roolia/vaattaa on hänellä oikeus tähän käytökseen koska hän on näyttelijä. (Kanssatutkija-aineisto)

Kuten edellisestä esimerkistä käy ilmi, sosiaalisilla asemilla voidaan oikeuttaa käyttäytymistä ja toimintaa. Erityisesti taiteilijuus on tyypillinen oikeutus, johon usein kytkeytyy persoonallisuudella tai persoonallisilla taiteellisilla työtavoilla oikeuttaminen.



me kaikki [esiintyjät] ymmärrettiin se, että hän [koreografi] menee tota kautta, [...] se semmonen heittäytyminen ja semmonen, ja vähän menee asiat sekasin, ja tällä lailla. Ja sitä niin kun ymmärtää, tajuaa että toi on tommonen persoona, ja vaikka se vähän sitten saatto sanookin ehkä vähän jotain asiaankuulumatonta, mutta se nyt sitten meni siihen piikkiin tavallaan.  
(Kanssatutkija-aineisto)

Taiteilijat eivät kuitenkaan ole keskenään tasa-arvoisia. Eri taiteenalojen edustajilla on keskinäisiä piiloisia hierarkioita, ja joitain pidetään "enemmän taiteilijoina" tai tärkeämpinä taiteilijoina kuin toisia. Edellä mainitut intersektionaaliset tekijät vaikuttavat näihin aseisiin. Aineistossa tulee esiin, että eri ammattiryhmiin kuuluvien taiteilijoiden keskinäinen arvojärjestys vaihtelee esittävän taiteen lajien kesken.

#### **4.2.4 "Tehdään tämä juttu nyt valmiiksi" – ensi-illan pyhyys ja muut aikaan liittyvät oletukset**

Aineistossa esiintyy useita erilaisia käsityksiä ajasta, erityisesti siitä, miten turvallisuuden ja hyvinvoinnin epäkohdat ovat suhteessa aikaan ja myös siitä, miten työ ja aika suhteutuvat toisiinsa. Ensinnäkin aineistossa toistuu ajan kuvaaminen niukkana resurssina, jota on useimmiten liian vähän suhteessa työmäärään. Tämä aiheuttaa sen, että työ ikään kuin pursuaa ajan ja paikan reunojen yli, työtahti on kiivas, eikä aikaa jää palautumiselle, saati yhteiselle keskustelulle työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Ajan ja rahan niukkuus kytkettyvät aineistossa yhteen:

aika usein ei oo rahaa palkata tarpeeksi ihmisiä. Nukketeatterimaailmassa helposti on aika moniosaa, niin helposti sitä sitten aattelee, että no mä nyt voin hoitaa tän. Sitten työmäärä kasaantuu, ja semmoset kokeilut ja semmoset jää vähän jalkoihin, että menee helposti vähän semmoseen, että tää vaan pitää saada nyt valmiiksi. Sitten me käytetään tosi paljon työtunteja, tosi paljon energiaa ja voimia, ja siitä tulee semmonen oravanpyörä. (Kanssatutkija-aineisto)

Aineistossa tulee esiin erilaisia ja kiisteltyjä normeja ja oletuksia sen suhteen, mitä tehdään, kun työaika päättyy, mutta työtä olisi vielä tehtävänä – tai toisaalta voiko työaikaan ollenkaan rajata, vai saneleeko työn määrä ja luovan asiantuntijatyön luonne sen. Työajoista puhutaan aineistossa kahdessa eri rekisterissä: työnantajan (ja työehtosopimuksen) määrittelemänä rakenteena ja toisaalta työtä tekevän yksilön itsensä määrittelemänä.

Toiseksi aineistossa esiintyy selontekojä ajan kulumisen hitaudesta tai nopeudesta liittyen epäkohtiin tai niihin puuttumiseen. Erityisen usein aineistossa kuvataan hitaasti kuluvaa, paikallaan junnaavaa tai kehää kiertävää aikaa. Näissä kuvauksissa epäkohtiin

puuttuminen organisaatiossa jumiutuu: asiat eivät mene eteenpäin tai palautuvat ennalleen puuttumisen yrityksistä huolimatta. Aineistossa kuvataan, että työyhteisöissä saatetaan vastustaa muutosta, koska aina on tehty tietyllä tavalla. Organisaatiossa tai työryhmässä voidaan myös pysähtyä odottamaan, että jokin ongelma poistuu ajan kuluessa – esimerkiksi henkilöiden välinen konfliktitilanne ratkeaa itsestään, joku poistuu työyhteisöstä tai joku jää eläkkeelle.

Paikalleen juuttuvan ajan ohella aineistossa esiintyy myös käsitys nopeasti eteenpäin vierivästä ajasta. Tämä aikakäsitys esiintyy aineistossa paljon vähemmän ja lähinnä kuvauksissa tilanteista, joissa tilanne työyhteisössä eskaloituu jonkun kannalta sietämättömäksi nopeasti ja hallitsemattoman tuntuisesti.

Aineistossa on vahva viesti, että parempien käytänteiden luominen vaatii aikaa. Toisaalta aineistossa esiintyy myös satunnaisesti ajatus, että hyvät asiat eivät aina vaadi paljon aikaa; pieniä muutoksia voidaan saada aikaan nopeastikin. Esimerkkejä helposti käyttöön otettavista tavoista ovat lyhyet kuulumiskierrokset ennen työtilanteen alkua tai muutaman minuutin purkupalaverit esitysten jälkeen.

Kolmanneksi, esittävän taiteen alalla työn projektimaisuus tuottaa erityisiä aikaan liittyviä perusoletuksia. Esittävän taiteen aloilla, joissa esityksiä valmistetaan kohti ensi-iltaa tai kertaluonteista esitystä, ensiesitys saa korostaisen merkityksen, jota aineistossa luonnehditaan sanalla ”pyhä”. Alla oleva esimerkki kuvaa, miten ensi-iltaa kohti eläminen vaikuttaa epäkohtiin puuttumiseen:

Ensi-ilta on pyhä, ja prosessi sitä myöten myös. Ne ovat hauraita ja niitä varjellaan, ettei mikään särkyisi, ettei mikään vaikuttaisi negatiivisesti niihin ja ettei varsinkaan mikään uhkaisi pyhää ensi-iltaa. Mitä lähempänä ensi-iltaa joku havaitsee ongelman tai tilanteen, johon pitäisi puuttua, sitä todennäköisemmin siihen ei juuri silloin puututa. Hampaat irvessä kärsitään yksin, suomalainen luterilainen itseruoskinta ja kärsintäkulttuuri, ja sinnillä vedetään ensi-iltaan. (Kanssatutkija-aineisto)

Esitys pitää saada valmiiksi ensi-iltaan mennessä, ja lisäksi yleensä on oletuksia siitä, minkä pituinen esitys on hyvä ja taiteellisesti laadukas. Projektimaiseen ajan jäsentämiseen liittyy myös ajatus, että jokaisella tuotannolla on omat huolensa, jotka jätetään taakse sen jälkeen. Aineistossa kuvataan usein tilanteita, joissa jäädään edellisen katkelman tavoin ”kärsimään” tai ”sinnittelemään” ensi-iltaa odottaen, mutta ensi-illan jälkeen epäkohtia ei liioin käsitellä. Vaikka purkupalavereita olisi, saattaa ”vanhoihin asioihin” paluu tuntua epäsovivalta, kun tilanteesta kerran on jo selvitty.

Aineistossa kuvataan oletuksia ja neuvottelua siitä, missä määrin työaikaa on soveliasta käyttää työryhmän yhteiseen keskusteluun mahdollisista epäkohdista.

Perusperiaatteena on, että ”treenisalissa treenataan” eikä yleinen jutustelu ole sopivaa, vaikka se olisikin tarpeellista esimerkiksi työryhmän ilmapiirin tai epäkohtien ratkaisemisen kannalta. Työtä johtavat henkilöt kuten ohjaajat tai koreografit saattavat aineiston mukaan pohtia, paljonko harjoitusaikaa voi ”tuhlata” keskusteluun; samoin työntekijäasemassa olevat voivat arvioida, onko sopivaa käynnistää työaikana keskusteluja omista työhön liittyvistä huolista. Yhdessä vaakakupissa on ajan tuhlaaminen tuotannon kannalta toissijaiseen asiaan, toisessa mahdollisuus, että piilevä epäkohta ”räjähtää” esiin tuotannon kannalta pahimmalla mahdollisella hetkellä, muutamaa päivää tai viikkoa ennen ensi-iltaa. Molemmissa tapauksissa ensi-ilta vaarantuu, mikä on itsestään selvästi huono asia.

#### 4.2.5 ”Tämä on omanlaisensa ala” – taidetyön erityisyys

Aineistossa esiintyvät perusoletukset työn luonteesta tiivistyvät jännitteeseen sen välillä, onko taidealan työ jotain erityistä vai onko se työtä siinä missä muukin työ. Aineistossa esiintyy monin tavoin oletus esittävän taiteen työn erityisyydestä verrattuna ”tavallisiin” töihin (ks. myös Pirttilä & Houni 2011). Yksi tämän oletuksen ulottuvuus on ajatus siitä, että taidealalla työ on tekijöilleen erityisen merkityksellistä. Varsinkin taiteilija-ammattaja koskeva aikaisempi tutkimus tukee tätä ajatusta (Ruusuvirta ym. 2022; Houni & Ansio 2013). Toiseksi, erityisyysoletuksen mukaisesti taidealan työtä luonnehtii eräänlainen rajattomuus tai rajojen hämäryys, joka koskee esimerkiksi vaikeasti rajattavia työaikoja ja myös henkilökohtaisen ja ammatillisen rajoja. Tähän kytkeytyy ajatus, että taiteilija on tavallaan yhtä työnsä kanssa.

aina kun tehdään intohimosesti jotakin proggista, niin jokainen haluaa antaa - tai jos tilanne on hyvä, niin jokainen haluaa antaa palan itseään ja sydäntään ja sieluaan. Ja totta kai silloin ollaan ihan eri tasolla, kun ollaan jossain maalinpurkitusfirmassa liukuhihnalla laittamassa sitä maalia purkkiin. Niin mä koen, että jo se tekee siitä haastavan siitä työtilanteesta. (Kanssatutkija-aineisto)

Erityisyysoletuksesta seuraa ajatus, että taidealan työ ja varsinkin taiteilijan työ uhkaa hyvinvointia erityisellä tavalla, eri lailla kuin muu työ. Kanssatutkijoiden kanssa käytyjen keskustelun mukaan on edelleen olemassa ”narratiivi [...] kärsivästä, uhrautuvasta taiteilijasta. Alalla ei kuulukaan olla helppoa.” (Työpäiväkirja). Edellä olevassa katkelmassa vapaaehtoinen ”palan antaminen” itsestä noudattaa eräänlaista uhrin logiikkaa. Alla olevassa katkelmassa kanssatutkija sanoittaa uhraamisen ajatuksen kuvaten samalla työn imun ja työriippuvuuden suhdetta, joka taidealoilla hahmottuu monimutkaiseksi:

kiireiseen aikaan teatterille jäätiin esim. nukkumaan sohvalle yöksi, koska töitä oli niin paljon. Toki tämä voi toimia jollekin, vaikka silloin tällöin [...] mutta jollakin surullisella tavalla se kertoi myös siitä, mitä jotkut ovat valmiita uhraamaan tuotoksen vuoksi. Kyse oli mielestäni kuitenkin erittäin väsyneistä ja ylityöllistetyistä ihmisistä. Tämä aika voi olla myös pois paitsi omasta jaksamisesta, työn aidosta ilosta ja imusta, työn laadusta, perheeltä ja muulle elämälle annetusta ajasta etenkin vielä siihen nähden, että rahaa vapaan kentän tuotannoista saa työmäärään nähden jo normityöajankin sisällä erittäin niukasti. Kolikon toinen puoli on uppoutumisen, intohimon, itsensä ylittämisen ja kutsumuksen hurma, mutta toisaalta tähän liittyy paljon rajattomuutta ja ihmisten uupumusta sekä pahoinvointia. Normin asettamista näin tiukalle ei ehkä myöskään uskalleta kyseenalaistaa aina ihan tarpeeksi. (Kanssatutkija-aineisto)

Taidetyön ja etenkin taiteilijan työn erityisyyttä korostavan oletuksen mukaisesti taiteilija tekee töitä työmääristä ja työajoista välittämättä, uskalluksen ja jaksamisen rajat ylittäen, kaiken kaikkiaan "tavallisen ihmisyyden" rajat ylittäen. Oletuksen mukaan taiteilija voi toimia näin silloinkin, kun työ vaikuttaa kielteisesti hänen omaan hyvinvointiinsa, ellei joku tai jokin ulkopuolinen estä häntä. Myös aineistossamme esiintyy tämänkaltaisen ajatus. Seuraavassa katkelmassa taiteilija kuvaa tilannetta, jossa on pitkään sietänyt epäasiallista kohtelua, ja pohtii, miksi ei irtisanoutunut työstä:

Kun se taiteellinen työ on itselle niin tärkeää. Sehän siellä on, kun se on niin suuri, niin iso asia. Ei halua kuitenkaan luovuttaa, vaikka se on jo ihan paskaa, vaikka se on ihan sairasta ja jotenkin siis... Siinä on outo ristiriita. Että ei halua luovuttaa siitä työstä, vaikka se tekee nyt itselle tosi paha ja se tekee kaikelle paha ja siitä on jotenkin häpeä, että antaa tämän mennä näin. (Kanssatutkija-aineisto)

Sietäminen ja kestäminen ovat aineistossa toistuvia sanoja, joilla ilmaistaan kärsimystä aiheuttavassa tilanteessa pysymistä (ks. Järvensivu 2021). Taidealalla työskentelevän ihmisen ihannepiirteitä ovat aineiston mukaan esimerkiksi kyky sietää ylikuormitusta ja epäasiallista käyttäytymistä ja silti säilyttää työkykynsä. Näitä piirteitä saatetaan tukea jo alan opinnoissa: "Jos täällä [koulutuksessa] ei pärjää, ei pärjää työelämässäkään." (Kanssatutkija-aineisto)

Työn sisältöön ja muotoon liittyvä "koukuttavuus" kytkeytyy Sikke Leinikin ja kumppaneiden (2023) mukaan erityisesti esittävän taiteen freelancetyöhön. Kuitenkin aineistoissamme kuvataan myös perinteisen palkkatyön ympäristöissä tapahtuvia tilanteita, joissa taiteen oletetun laadun turvaamiseksi tehdään myönnytyksiä työturvallisuuteen, työntekijöiden kohteluun tai työaikoihin. Lisäksi taiteilijoihin liittyvä "sisäänkirjoitettu oletus vahvuudesta" laajenee kanssatutkijoiden mukaan muihinkin alan ammatteihin ja työrooleihin.

Aineistoissa on kuitenkin jännitteinen suhde oletukseen taidealan työn erityisyydestä. Tämä näkyy yhtäältä tavallisen työn kaipuuna. Aineistossa etsitään keinoja kieltäytyä uhrautumisesta työlle ja ilmaista tämä kieltäytyminen, mikä pääasiallisesti tulee kuvatuksi yksilön omalla vastuulla olevana asiana. Yksilöt kaipaavat keinoja siihen, miten myös taiteilija-ammattissa voi rajata työn tekemisen ja työroolin erilleen omasta persoonasta ja arkielämästä, mitä yksi haastateltava kuvaa ”työtakin” pukemisen metaforalla.

Jotkut taiteilijat kuvaavat toivetta taidetyöhön ja taiteilija-ammatteihin liittyvien oletusten muutoksesta ja yhteisöllisestä kamppailusta taiteelle uhrautumista vastaan:

tällä alalla, jossa on riskit siihen, että se taide jotenkin vie mukanaan [...] olis hirveen tärkeä ihan kaikkien muistaa se, että taide on hieno asia, mutta se ei oo elämää suurempi asia. Siellä on kuitenkin aina ihminen, joka sitä asiaa suorittaa tai tekee. Ettei maksettaisi liian kovaa hintaa siitä, että saadaan tehtyä jotain tosi hienoa sinne näyttämölle. (Kanssatutkija-aineisto)

taide voisi olla vähän kevyempää tekijöille jotenkin ajatusmielessä, että ois ihan selkeästi, että mä oon nyt töissä ja sit mä meen vapaa-ajalle. Ja sitten se mikä näillä työtunneilla tulee, niin se saa riittää. [...] musta tuntuu että paljon aatellaan, että taiteilijat jotenkin palaa sille ja elää sitä taidetta, ja musta tuntuu, että se välillä vähän syö pohjaa jaksamiselta. (Kanssatutkija-aineisto)

Toisaalta alan erityisyyteen liittyvä jännite näkyy aineistossa sen oletuksen haastamisena, että taidetyö poikkeaisi jotenkin tavallisesta työstä. Yksi kanssatutkija kutsui oletusta alan epätavallisuudesta ”erityisyysfantasiaksi”. Kanssatutkijoiden mukaan oletusta työn ja sen tekijöiden erityislaatuudesta saattavat pitää yllä niin työnantajat kuin viranomaisetkin, ja erityisyydellä perustellaan epämääräisiä toimintatapoja. Organisaation johtamisjärjestelmän rakennetta voidaan oikeuttaa sillä, että taidealan työntekijöitä on mahdotonta johtaa tavallisin henkilöstöjohtamisen keinoin, tai verohallinnon edustaja kommentoi alan olevan ”hämärä”. Tällöin erityisyysoletuksesta tulee myös diskursiivinen hallinnan keino.

Aineistossa esiintyy myös ajatus, että muutos kohti ”tavallisempaa työtä” on jo käynnissä. Alan kulttuurinen muutos paikannetaan kahtaalle: yhtäältä moninaisuutta ja yhdenvertaisuutta korostaviin yhteiskunnallisiin muutostrendeihin, toisaalta alalle tuleviin nuoriin tekijöihin, jotka ovat alkaneet priorisoida hyvinvointia eivätkä enää hyväksy vanhoja toimintatapoja kuten työn valumista vapaa-ajalle, oletusta tulottoman työn tekemisestä tai hierarkkisia arvojärjestyksiä alalla tai työyhteisöissä. Esimerkiksi asiat, jotka sopivat johtajien statukseen tai heiltä oletettuun toimintaan ennen, eivät välttämättä sovi enää nykyään. Muita aloja koskevassa tutkimuskirjallisuudessa piirtyvät esiin samat piirteet. Vanha hierarkkinen kulttuuri tulee esiin turvallisuuskulttuurin

kehittämisen esteenä myös merenkulun toimialaan liittyvässä tutkimuksessa, ja vastaavasti nuorten työntekijöiden valistuneisuus työturvallisuusasioissa mainitaan turvallisuuden parantamista tukevana asiana (Teperi ym. 2019, 91–92).

#### **4.2.6 ”Me saadaan toisemme voimaan hyvin” – ihmiset tekevät työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden**

Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että teknisen työturvallisuuden tasoa ja siihen liittyvää osaamista pidetään Suomessa hyvänä esittävän taiteen alalla (Visuri ym. 2020, 31.) Aineistossa tulee esiin jonkin verran ”perinteiseen” työturvallisuuteen assosioituviin asioihin, kuten työympäristön turvallisuuteen, läheltä piti -tilanteisiin, altisteisiin tai henkilönsuojaimiin, liittyviä tekijöitä. Kuitenkin tutkimuksen kysymyksenasettelu painottui kaikissa kansatutkijaryhmissä työn psyykkiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Inhimillisten tekijöiden ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen korostaminen poikkeaa esimerkiksi merenkulun turvallisuuskulttuurista koskevan tutkimuksen tuloksista, joissa psykososiaaliset tekijät eivät juurikaan esiinny puheessa turvallisuuskulttuurista (Teperi ym. 2019).

Ihmistä ja ihmisyhteisöistä nouseva turvallisuus- ja hyvinvointikäsitys on aineistossa niin vahva, että sitä voidaan luonnehtia yhdeksi perusoletukseksi. Hyvinvointi ja turvallisuus sijaitsevat aineistossa ensisijaisesti ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa:

Mikään työterveys, mikään lakipykälä ei takaa työntekijän työhyvinvointia, ellei kaikki yhteisössä ymmärrä, että työhyvinvointi on kollektiivinen asia. Me kaikki saadaan toisemme voimaan hyvin – sillä mitä puhumme, miten puhumme toisillemme, miten toimimme, miten tuemme toisiamme työssä, mitä merkitystä me toisillemme annamme on kaikkein suurin merkitys hyvinvointiin ja työssä motivoitumiseen. (Kansatutkija-aineisto)

Aineistossa turvallisuudesta puhutaan osana hyvinvointia. Aineistossa hyvinvointia kuvataan yhteisöissä toteutuvana hyvänä ja turvallisena ilmapiirinä mutta myös yksilölähtöisesti ”hyvänä olona” ja motivaation perustana. Hyvinvointia jäsennetään myös organisatorisin ja yhteiskunnallisin toimin johdettavissa olevana muuttujana. Satunnaisesti hyvinvointi liitetään terveyteen ja taloudelliseen toimeentuloon – varsinkin aineisto-osissa, joissa kuvataan taloudellisesta epävarmuudesta johtuvaa hyvinvoinnin puutetta. Lisäksi hyvinvoinnista puhutaan ja kirjoitetaan aineistossa epämääräisesti rajautuvana, kokonaisvaltaisena asiana, joka vertautuu hyvän elämän käsitteeseen.

Hyvinvointi ja turvallisuus kytketään aineistossa vahvasti työryhmiin ja -yhteisöihin. Esittävä taide esitetään aineistossa vahvasti ryhmätyöhön perustuvana taiteenalana. Esittävän taiteen työssä ollaan paljon "läsnä ja iholla", kuten yksi haastateltava kuvaa. Työn esitetään olevan olemukseltaan vuorovaikutteista ja yhteisöllistä, ja siten myös riippuvaista yhteisöjen luomista rakenteista ja aikatauluista.

me tehdään luovaa työtä, joka kuitenkin monasti on aikataulutettua ja ryhmätyötä. Teatteri on ihan hirveän kompleksinen työyhteisö, jos ajattelee jotain semmosia taideolejoja, missä taiteilija tekee aika itsenäistä työtä, että se ei oo niin riippuvaista niistä rakenteista niin kuin teatterin tekeminen on varsinkin ammattitaloissa. (Kanssatutkija-aineisto)

Häti-Korkeilan ja Gröndahlin mukaan 2010-luvun suomalaiset teatterintekijät yleisesti vannoivat tiimityön ja yhteisöllisyyden nimiin (Häti-Korkeila & Gröndahl 2018, 109). Aineistomme mukaan perusoletus työn ryhmämuotoisuudesta ja yhteisöllisyydestä voi olla vahva voimavara, jossa kollegiaalisuus tukee hyvinvointia edellä olevan aineistokatkelman kuvaamalla tavalla. Sama perusoletus voi myös peittää alleen todellista työksinäisyyttä tai varsinkin freelancereiden työtä kuvattaessa esiin nousevaa erillisyyden kokemusta. Kanssatutkijoiden kanssa käytyjen keskustelujen mukaan "alalla paljon leikitään läheisyyttä ja lämpöä" ja "hyvästä yhteishengestä puhutaan ja sitä hehkutetaan, vaikkei sitä olisi" (Työpäiväkirja). Tämä vaikuttaa epäkohtiin puuttumiseen, koska oletetun yhteishengen vaaliminen voi estää nostamasta esiin huolenaiheita tai eriäviä mielipiteitä.

### 4.3 Vuorovaikutuksen merkitys epäkohtiin puuttumisessa

Tässä luvussa tarkastelemme esittävien taiteiden työyhteisövuorovaikutukseen liittyviä ongelmia ja niiden ratkaisuja osana epäkohtiin puuttumisen prosessia. Luvussa käsittelemme seuraavia aihekokonaisuuksia: epäkohtiin puuttumisen esteet ja mahdollistavat tekijät työyhteisön vuorovaikutussuhteissa sekä epäkohtaan puuttuminen vuorovaikutustilanteena.

Kuten edellä tuli esiin, työyhteisövuorovaikutuksella on hyvin suuri merkitys esittävien taiteiden alalla toimiville ammattilaiselle. Vuorovaikutus on taiteellisen ja luovan työn työkalu ja yhteistyön edellytys. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa ihmiset rakentavat yhdessä työn mielekkyyden, merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Toimivat työyhteisösuhteet ovat esittävien taiteiden ammattilaiselle hyvin merkityksellinen työhyvinvointia ja turvallisuutta vahvistava tekijä.

Samalla esittävien taiteiden alalla toimivilla ihmisillä on merkittävä määrä ristiriitaisia ja kipeitä vuorovaikutuskokemuksia. Työhön liittyvät epäkohdat ilmenevät usein joko suoraan tai vähintään välillisesti erilaisina vuorovaikutuksen katkoksinä, konflikteina tai sosiaalisten suhteiden jännitteinä (ks. luku 4.1 Epäkohtien esiintyminen esittävässä taiteissa).

Epäkohdat ja niihin puuttuminen kulminoituvat aineistossa siis monitahoisella tavalla työyhteisövuorovaikutukseen. Yksinkertaistaen voisi todeta, että ihmisten välinen vuorovaikutus epäkohtiin puuttumisessa on esittävässä taiteissa yhtä aikaa sekä ongelma että ratkaisu. Tulemme tarkastelemaan tätä väitettä hieman yksityiskohtaisemmin seuraavaksi.

### 4.3.1 Epäkohtiin puuttumisen esteet työyhteisön vuorovaikutussuhteissa

Epäkohtiin puuttuminen ongelmien suoralla puheeksiotolla on vahva työelämysuhteita ohjaava normi. Myös esittävän taiteen alla toimivat jakavat tämän ihanteen. Epäkohdan esiintyminen ei ole kuitenkaan esittävien taiteiden työn arjessa niin suoraviivaista ja helppoa kuin normi antaisi olettaa. Sen sijaan epäkohtiin puuttumiseen latautuu aineistossa monia esteitä.

Ensinnäkin, työhyvinvointi- tai turvallisuusepäkohdan puheeksi ottaminen näyttäytyy monin paikoin **henkilökohtaisena riskiötona**, jossa panoksena on oman maineen, ammatti-aseman, sosiaalisten suhteiden, taloudellisten resurssien tai tulevien työmahdollisuuksien menetys. Epäkohdan puheeksiotto voi olla erityisen vaikeaa niille, joilla on vähemmän sosiaaliseen tai hierarkkiseen asemaan liittyvää statusta, valtaa tai 'puheeksi ottamisen kaistaa' työyhteisössä. Näin on esimerkiksi vierailevien ohjaajien tai freelancer-sopimuksella työskentelevien kohdalla.

kiinnostavaa (ja kauheaa) on se määrä kokemuksia mitä olen kuullut taiteellisista prosesseista, joissa näyttelijä(t) alkaa toimia vastuuttomasti ohjaajaa kohtaan, mahdollisesti saaden aikaan liittouman – tällainen on hankala jos esim uraa-aloitteleva friikkuohjaaja jolla isot panokset pelissä, ja näyttämöllä joku kokenut ehkä omalla tavallaan arvostusta nauttiva konkari joutuvat napitusten -> luottamus voi täysin romuttua, mitä pelimerkkejä emt tilanteessa on esim nuorella friikulla kun panokset on niin isot / on niin paljon menetettävää. (Kanssatutkija-aineisto)

Aineistossa on lukematon määrä kuvauksia ennakoimattomista ja ei-toivotuista puheeksioton seurauksista, joita epäkohdan havainnut joutuu lähtökohtaisesti arvioimaan. **Ei voi esimerkiksi luottaa siihen, että puheeksiotossa 'käy ihan hyvin'** ja henkilö tulee kuulluksi. Ei voi myöskään luottaa siihen, että asian käsittely etenee ja



epäkohtaan reagoidaan. Epäkohdan puheeksiottaja voi kohdata itse esimerkiksi uhkailua, puhutteluun joutumisen tai työryhmästä ulossulkemisen.

Epäkohtaan voidaan suhtautua työyhteisössä välinpitämättömästi ohittaen, mikä voi herättää syviä pettymyksen tunteita ja lamauttaa. Työyhteisössä voidaan ajatella, että ongelmat ratkeavat itsestään ja ajan kanssa esimerkiksi henkilövaihdosten tai työn projektiluonteisuuden kautta. **Ongelmien käsittelyä voidaan** työyhteisöissä ja -ryhmissä myös muulla tavoin **tarkoituksellisesti vältellä**:

”Että jos jokaisen risaukseen ja vitutuksen ilmaisuun ja tunteen purkaukseen puututtaisiin, niin mitä siitä nyt tulisi” on minulle kommentoitu, kun olen omia ajatuksiani ja havaintojani sanoittanut. (Kanssatutkija-aineisto)

Liiallisen **ongelmissa vellomisen koetaan** pahimmillaan **viewän työryhmän huomiota** ja aikaa **pois työn ja tuotannon tekemisestä**. Asioiden puheeksi ottamiseen voi liittyä myös huoli, että puhuminen käynnistää muita, ei-hallittavissa olevia ja hajottavia työyhteisöprosesseja.

Taiteellisissa prosesseissa ei myöskään moni halua ottaa itselleen puheenvuoroa, joka veisi yhteiseltä tekemiseltä aikaa ja tilaa koska pelätään että jää yksin asian kanssa ja muut ovat vastaan. Ja että pilaa jotain hyvää mitä porukassa on ja että muut pitää tekoa itsekkäänä tai häntä jollain tavoin epäonnistuneena tai epävarmana tai epäammattimaisena, kun ei kestä vaan tarttuu johonkin työn kannalta epäolelliseen. (Kanssatutkija-aineisto)

Epäkohtiin puuttumista estää myös **paine ylläpitää hyviä sosiaalisia suhteita** ammattilaisten välissä verkostoissa. Esittävien taiteiden alalla sosiaaliset suhteet ovat usein hyvin merkityksellisiä ja monikerroksisia: työtä tehdään hyvien ystävien, perheen jäsenten tai mahdollisesti puolisoitten kanssa, mikä lisää kynnystä nostaa esiin ongelmia läheisissä ihmissuhteissa. Lojalisuus ja solidaarisuus työkavereita, saman työryhmän tai saman ammattikunnan edustajia kohtaan toisaalta koetaan alalle ominaisena, vaalittavana ja arvokkaana asiana. Hyvää yhteishenkeä ja kaveruutta varjellaan pyhänä asiana. Tästä voi kuitenkin seurata, ettei kukaan uskalla puuttua haastaviin työyhteisötilanteisiin tai muihin työn epäkohtiin.

Yhteisön toimintaa voikin leimata toksinen positiivisuus, jossa ryhmadynamiikkaa värittää **ylikorosteisen myönteinen suhtautuminen** toisiin. Ryhmän jäsenet voivat väheksyä, minimoida tai jopa kieltää joitakin tuntemuksia ja ajatuksia ryhmälle haitallisina, mikä **estää ongelmien avointa ja neutraalia käsittelyä**. Me-henki voikin näyttäytyä lopulta varsin pinnallisena ja näennäisenä, kun ilmapiiri ei salli luottamuksen nimissä rehellisyyttä, toisten aitoa kohtaamista ja arkojen asioiden esille ottamista.

Epäkohtiin puuttumiseen liittyy myös kysymys puuttumiseen liittyvästä vallasta ja vastuista. Kun jokin epäkohta tulee havaituksi, se näyttää käynnistävän ihmisissä monenlaisia arvioinnin kehiä esimerkiksi siitä, **kuka saa tai kenen velvollisuus on puuttua**, kenen kanssa omaa huolta voi luottamuksellisesti käsitellä, **kenelle epäkohta tulee tuoda esiin** ja kenen pitäisi olla läsnä asian käsittelyssä. Arvioitavaksi nousee usein myös se, **millaisiin epäkohtiin ylipäänsä voi, kannattaa ja pitää puuttua** ja mitä keinoja puuttumiseen on käytössä.

Aineiston tuottamat vastaukset eivät ole tässä kovin yksituumaisia vaan pikemminkin erilaisia. Tietynlainen **epäselvyys siitä, mitä tulisi tehdä ja kenen tulisi ottaa asioita esiin** voi osaltaan **estää epäkohtien puuttumista** erityisesti silloin, kun epäkohdat liittyvät työyhteisön toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Aika yleinen ajatusmalli on se, että ihmisen itsensä pitää saada sanottua "vaikka kuinka pienellä äänellä" (työpäiväkirja) ongelmallisesti toimivalle henkilölle suoraan, ettei hyväksy hänen toimintaansa. Tämän **koetaan vaativan paljon siviilirohkeutta ja uskallusta**, ja tehtävän vaikeuskerroin on aineistossa hyvin laajalti tunnistettu. Luovien alojen rakenteellisesti epätasapainoiset olosuhteet ja hierarkiat huomioiden aineisto oikeutetusti haastaa kysymään, onko epäkohtien puheeksi ottaminen samalla tavalla mahdollista kaikille ja kaikissa olosuhteissa?

Toinen aineistossa esiin tuleva puheeksi ottamisen tapa ilmentää **kollektiivista vastuunottamista ja positiivista liittoutumista vertaisten tai muiden luotettujen henkilöiden kanssa**. Epäkohdan havaitessaan henkilö voi suoraan toimisen sijasta uskoutua ja liitoutua jonkun luotettavan henkilön kanssa ja pyrkiä tämän kanssa viemään asiaa eteenpäin (esim. työkaveri, ohjaaja, esihenkilö, johtaja, tukihenkilö).

Aineistossa on myös kuvauksia siitä, miten epäasiallisen käyttäytymisen tilanteen todistanut kollega tulee jälkikäteen kertomaan, että näki tilanteen ja on tarvittaessa käytettävissä ja tukena asian eteenpäin viemisessä. **Työkavereita on myös oma-aloitteisesti puolustettu välittömästi itse tilanteessa** kyseenalaistamalla toisten toimintaa. Vertaisten väliseen epäkohdan käsittelyyn liittyy myös toinen liittoutumisen ulottuvuus: vertaiset saattavat nimittäin neuvotella keskenään, puhutellaanko 'väärintekijää' suoraan vai yritetäänkö löytää jokin toinen taho (esim. esihenkilö, johtaja, hallitus, tukihenkilö, ohjaaja), jolle asian hoito siirretään.

Epäkohtien puheeksi ottamiseen liittyy aineistossa myös monenlaisia ihmisten ammattiasemaan, sosiaaliseen statukseen ja hierarkioihin kytkeytyviä tulkintoja siitä, **mikä on mahdollinen positio, josta käsin epäkohtia voi ottaa puheeksi ja kuka niitä on oikeutettu ratkomaan**. Esimerkiksi määräaikaissa työsuhteissa, lyhyissä

toimeksiannoissa, tai opiskelijastatuksella työskentelevät työryhmän jäsenet voivat ajatella, että puheeksiotto tulisi tapahtua sellaisten henkilöiden toimesta, joilla on sosiaaliseen statukseensa liittyviä oikeuksia ja valtaa suhteessa muihin työyhteisön jäseniin ja vähemmän riskejä oman asemansa menettämisestä. Tällaisiksi korkeamman statuksen omaaviksi henkilöiksi tunnustetaan esimerkiksi vakinainen henkilöstö, ohjaajat/koreografit, esihenkilöt ja johto.

Epäkohtiin puuttuminen koetaan erityisen vaikeaksi silloin, kun epäasiallisesti toimivalla henkilöllä on yhteisössä muita korkeampi status. Korkeampi status voi perustua esimerkiksi henkilön asemaan taiteen kentällä, tai rooliin johtajana, esihenkilönä tai ryhmän ohjaajana/vetäjänä. **Hierarkkisissa suhteissa voi olla** äärimmäisen **vaikea rohkaistua sanomaan epäkohdista** tai löytää sopivaa tahoja, jonka kanssa asiaa voisi puolueettomasti ja turvallisesti käsitellä (ks. myös luku 4.2.2 "Jonkun pitää päättää" – näkyvät, viralliset hierarkiat).

**Ryhmän ohjaajille, esihenkilölle ja johtajille ladataankin** aineistossa paljon **odotuksia** ensinnäkin omasta johtamistavasta sekä oman toiminnan ja sen seurausten reflektoinnista. Toiseksi johtavassa asemassa toimivilta toivotaan, että nämä **kantaisivat vastuunsa työskentelyä ja työyhteisön suhteita rapauttavien epäkohtiin puuttumisessa ja ratkaisemisessa**. Vastaavasti ohjaajilla ja esihenkilöillä voi olla työryhmän jäsenille kohdennettuja odotuksia siitä, että kokemuksellinen tieto työn arjen hankaus- ja kitkakohdista olisi paremmin heidän tiedossaan ja työskentelyä hankaloittavat epäkohdat tulisivat riittävän varhaisessa vaiheessa heille tietoon.

**Aina ei ole selvää, kenelle oman huolen voisi tuoda esiin** ja mikä olisi se luotettu taho, joka ottaisi asian vakavasti ja epäkohdan käsittelyyn.

Mutta siihen aikaan, kun itse tulin nuorempana, [...], niin koin todella isoksi kynnykseksi ottaa esimerkiksi oman kaltoinkohtelun puheeksi. [...] Että ei ollu tavallaan semmosta tahoja, jolle voi mennä sanomaan, että ohjaaja kohtelee vaikka huonosti. [...] ohjaaja otti puhutteluun ja sano mulle, että toivottavasti et enää ikinä [tee tätä työtä], että tää ei riitä tää sun työpanos. [...] Ja sit mietin sen jälkeen, että kenelle voin sanoa tästä, kelle voin puhua ja en keksiny semmosta tahoja, että kelle oisin voinu mennä esimerkiks kertomaan.  
(Kanssatutkija-aineisto)

Aineiston lohduttomimmat kertomistilanteet kiteytyvät yllä kuvatun kaltaisiin äärimmäisiin yksin jäämisen kokemuksiin haastavassa tilanteessa - ei ole ketään kelle kertoa eikä ketään joka voisi auttaa ratkaisemaan ongelmaa.

Hankaluudet nostaa esiin työn epäkohtia liittyy myös keskeisesti siihen, millaisesta epäkohdasta on kyse: liittyykö epäkohta työyhteisön toimintaan ja ihmisten välisiin

vuorovaikutussuhteisiin vai esimerkiksi työturvallisuuden puutteisiin. Aineistossa tuotetaan monia arvioita siitä, että nimenomaan **ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteisessa ilmeneviin epäkohtiin on vaikea puuttua**. Erityisiä vuorovaikutussuhteisiin liittyvinä kysymyksinä aineistossa nousee esiin merkittävä määrä vastuuttoman työkäyttäytymisen ja epäasiallisen kohtelun esimerkkejä. Näiden tunnistaminen ja todentaminen haastaa alan toimijoita, mikä puolestaan hankaloittaa epäkohtien esiin nostamista esittävien taiteiden työpaikoilla, työryhmissä ja -yhteisöissä.

Hankaluudet puuttua työyhteisön/-ryhmän sosiaalisiin suhteissa tai käyttäytymisessä ilmeneviin epäkohtiin saa aineistossa monia eri tulkintoja. Ensinnäkin, **epäasiallinen kohtelu ja vastuuton työkäyttäytyminen** hahmottuvat joksikin **vaikeasti tunnistettavaksi ja epämääräiseksi ilmiöiksi**. Tämä heijastuu aineistossa muun muassa kokemuksina siitä, että epäasialliselle ja vastuuttomalle työkäyttäytymiselle ei ole olemassa sopivaa, yhdenmukaista ja kaikkien yhteisesti jakamaa sanastoa. Kun ei ole käyttökelpoista sanastoa, on työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin liittyviä jännitteisiä kokemuksia vaikea kuvata muille – saati puuttua ei-rakentaviin käyttäytymisen muotoihin.

Toisaalta aineistossa kuvataan, että epäasiallinen kohtelu ja vastuuton työkäyttäytyminen on hankalasti tunnistettavaa siksi, että sosiaalisissa tilanteissa ei voi aina yksiselitteisesti sanoa, **onko toisen käyttäytyminen asiallista vai ei ja toimiiko toinen tahallisesti tai tahattomasti haittaa aiheuttaakseen**, kuten seuraavassa aineisto-otteessa asiaa punnitaan:

[...] teot, sanavalinnat, eleet, ilmeet jne - ovat ihmisten kehollista viestintää, ja lopussaan usein viestin vastaanottajan tulkintaa. Jos toisen käyttäytymisen kokee muiden osaamista ja työtä kyseenalaistavaksi toiminnaksi, dramaattiseksi tunteenpurkaukseksi tai mielenosoittamiseksi – voi olla hankala nostaa asia esiin. "Mä näin että sä mulkaisit silmiäsi ja kuulin kun sä tuhahdit"  
(Kanssatutkija-aineisto)

Koska **ihmisillä on erilaisia käsityksiä ja tulkintamalleja siitä, mikä on ongelmallista, epäasiallista tai vastuutonta käyttäytymistä**, on toisten toimintaa vaikea yksiselitteisesti tuomita, paheksua tai diskriminoida moraalisesti ei-toivottavana. On myös hyvin yksilöllistä, mihin kukin vetää omat rajat. Epäasiallisen kohtelun tai vastuuttoman käyttäytymisen tilanteet ja niistä tehdyt tulkinnat syntyvät myös yleensä lyhyessä hetkessä, ja ihmiset reagoivat niihin eri tavoin ja parhaan kykynsä mukaan.

Koska epäasiallisen kohtelun ja vastuuttoman työkäyttäytymisen ilmenemismuodot ovat kirjavia, moninaisia, kontekstiin sidottuja - ja siten tulkinnanvaraisia - voivat

erilaiset kokemukset vuorovaikutustilanteen etenemisestä päätyä vuorovaikutuskumppaneiden sana sanaa -vastaan asetelmaan. Tästä esimerkkinä aineistosta kuvaus, jossa nuori näyttelijä on ottanut yhteyttä ohjaajaan kertoakseen, että vanhempi näyttelijä on häirinnyt häntä tavalla, jonka hän on kokenut turvattomaksi. Kun ohjaaja on vastaavasti puhutellut vanhempaa näyttelijää asiasta, niin hän on mennyt pois tolaltaan ja kokenut itsensä uhatuksi ja turvattomaksi.

**Tulkintojen välisiä eroja vastuuttomasta työkäyttäytymisestä voi selittää myös eri sukupolvien väliset näkökulmaerot.** Kanssatutkija-aineistossa tunnistetaan, miten alalle tulevat nuoret sukupolven edustajat kyseenalaistavat alalla pidempään toimineiden konkareiden käsityksiä siitä, millainen käytös työn tekemisen kontekstissa on sopivaa ja millainen ei.

Aineistossa myös kuvataan, miten työryhmän jäsenten vuorovaikutukseen ja ryhmädynamiikkaan liittyy useita historiallisia kerroksia, jotka voivat lisätä **tulkinnallista vaikeutta tunnistaa, mikä tässä nimenomaisessa ryhmässä on epäasiallista ja mikä ei.** Tämä tulkinnallinen hankaluus tulee esiin esimerkiksi silloin, kun verrattain vakiintuneeseen kokoonpanoon tai työyhteisöön tulee uusi jäsen, ohjaaja tai johtaja.

Henkilöiden välisiä suhteita saattaa hiertää jokin vuosia vanha juttu: usein piilossa olevaa asiaa; voi vain tulla kumma olo, jolle ei edes tiedä syytä mistä dynamiikka kumpuaa. (Työpäiväkirja)

Jotkut sosiaaliset tilanteet ja suhteet voivat kärjistyä jopa niin pahaksi, sairaaksi tai inhimillisen käsityskyvyn ylittäväksi, että on **vaikea selittää** edes itselle, **mitä tilanteessa ylipäänsä tapahtuu ja onko se tervettä työkäyttäytymistä.** Kun tällainen ihmisen käsityskyvyn ylittävä vastuuton työkäyttäytyminen (esimerkiksi manipulaatio tai henkinen väkivalta) tapahtuu ryhmätilanteessa, voi käydä niin, että kaikki vaan katsovat toisiaan epäuskoisesti eikä kukaan ei sano mitään. Erityisen hankalaa tilanteeseen puuttuminen on silloin, kun ammattilainen on taloudellisesti ja/tai psykologisesti sitoutunut toimimaan työryhmässä, tai jos suhteeseen liittyy epätasaisesti jakautuneita resursseja tai valtaa, tai jos **epäterve ja vastuuton työkäyttäminen ui työn tekemisen tapaan vaivihkaa.**

Myös **epäselvyys siitä, onko omat puheeksi ottamisen aiheet aiheellisia vai ylireagointia** voi estää koetun epäkohdan esiin nostamista. Osa kanssatutkijoista peräänkuuluttaa yksilöiden omaa suhteellisuudentajua, psykologista joustavuutta ja vastuunottamista omista tunnereaktioista työtilanteissa ja niiden ulkopuolella. Tähän käsitykseen liittyy ajatus, että ihmisten välisissä suhteissa tapahtuu väistämättä aina jonkin asteisia väärinymmärryksiä, ohittamisia ja ylilyöntejä, joiden läpi ja yli pitäisi myös pystyä menemään: "Sä sanoit noin, mennään eteenpäin." (Työpäiväkirja).

#### 4.3.2 Epäkohtiin puuttumisen mahdollistavat tekijät työyhteisön vuorovaikutussuhteissa

Epäkohtiin puuttumisen kannalta on olennaista, että **työyhteisöissä tietoisesti ja aktiivisesti rakennetaan sellaisia keskustelunolosuhteita, joissa sekä onnistumisia että ongelmia voi turvallisesti tuoda esiin**. Suhteessa edellä esitettyihin moninaiisiin puuttumisen esteisiin, kestävien vuorovaikutussuhteiden rakentamisella luodaan edellytyksiä sille, että ihmiset valitsevat vaikenemisen sijasta epäkohtien puheeksi ottamisen.

Aineistossa tunnistetaan useita työyhteisösuhteisiin liittyviä tekijöitä, jotka helpottavat paitsi itse työn tekemistä myös epäkohtien puheeksi ottamista. Puuttumista edistävät tekijät liittyvät erilaisiin työhön ja työyhteisön psykososiaalisiin piirteisiin sekä läpinäkyviin työn organisoimiseen, johtamiseen ja yhteistyön tapoihin. Samat tekijät tunnistetaan aineistossa sujuvoittavat työn arkea, ylläpitävän yhteisön jäsenten psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä jaksamista.

Yksi aineiston eniten painoarvoa saavista työyhteisöä suojaavista ja epäkohtiin puuttumista edistävästä tekijöistä on **toimivat vuorovaikutussuhteet työryhmän ja työyhteisön jäsenten kesken, mutta myös eri ammattiryhmien, yksikköjen ja osastojen välillä organisaatioissa**. Esittävän taiteen toimijat peräänkuuluttavat avoimia keskusteluyhteyksiä eri asemassa olevien ja eri tehtävissä toimivien henkilöiden välillä ja läpileikkaavasti organisaatioiden hierarkkisissa rakenteissa esimerkiksi alaisten, esihenkilöiden ja johdon kesken. Toimivassa työryhmässä, työyhteisössä ja koko organisaatioissa on **psykologisesti turvallinen keskustelu- ja palautekulttuuri. Ihmisiä kannustetaan avoimeen, rehelliseen, onnistumisia tunnustavaan ja kannustavaan, mutta myös kriittiseen keskusteluun**, mikä osaltaan tukee myös epäkohtiin puuttumista. Toisiin tutustumiseen ja ”ryhmytymiseen” käytetään aikaan ja esimerkiksi teos- ja tekijävalinnoista tai teoksen sisällöstä keskustellaan yhdessä.

Aineistossa korostuu puhumisen merkitys ja **puhumisen tavat puuttumisen kulttuurin alustana**. Epäkohdista puhumista edistää se, että ryhmän jäsenillä ei ole pelkoa ennakoimattomista seurauksista, vaan **luottamus siihen, että kaikilla jäsenillä on lähtökohtaisesti hyvä tahto ja joustavaa ymmärrystä ongelmien ilmetessä** ja niiden ratkaisemisessa. Sillä mitä ja miten toisille puhutaan ja miten kaikkien näkökulmia otetaan huomioon, on suuri merkitys työssä jaksamiselle ja epäkohtien puheeksi ottamiselle.

Aineistossa tunnistetaan, että työyhteisösuhteissa **turvallinen tila** ei tule annettuna ja valmiina, vaan se on jotain, joka **täytyy tehdä ja uusintaa arjen yhteistyötilanteissa**. Turvallisessa tilassa saa olla epätäydellinen ja keskeneräinen: yhteisössä sallitaan

erilaisuutta ja vuorovaikutustilanteissa on lupa olla läsnä omalla persoonallaan. Puhumisen lisäksi **työryhmän jäsenillä ja toimintaa johtavilla vastuullisilla henkilöillä** pitää olla **valmiutta myös kuunnella ja ymmärtää muiden näkökulmia**. Toisaalta työryhmissä ja yhteisöissä voidaan tarvita **pelisääntöjä**, ryhtiä ja johtajuutta siihen, että **puhumista ja kuuntelemista myös rajataan muun työskentelyn ehdoilla ja yhteisellä sopimuksella**.

Epäkohtien puheeksi ottamista edistää myös se, että **työyhteisössä on työskentelyn alussa luotu yhteisesti sovitut pelisäännöt toimintatavoista ja epäkohtien käsittelystä**. Jos työryhmässä joku käyttäytyy vastuuttomasti tai epäasiallisesti, tilannetta ei ohiteta, vaan asia käsitellään viipymättä asianosaisten kanssa. Työyhteisön hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja toimivuudesta huolehtiminen sekä **epäkohtien varhainen esiin tuominen on ryhmälle arjessa jokapäiväistä, normaalia ja kollektiivista toimintaa**. Työn kulussa on rakenteita, paikkoja ja tiloja, joissa itselle merkityksellisiä asioita ja huolia voi tuoda esiin ja käsitellä yhdessä muiden kanssa.

#### 4.3.3 Epäkohtaan puuttuminen vuorovaikutustilanteena

Aineistosta löytyy paljon yksityiskohtaisia kuvauksia epäkohtiin puuttumisen tilanteista, eli niistä hetkistä, kun joku - tai jotkut- työryhmän jäsenistä haluavat nostaa esiin jonkin työturvallisuuteen, työhyvinvointiin tai työskentelyn sujuvuuteen liittyvän epäkohdan. Kuvauksissa epäkohdan puheeksioton on koettu joko onnistuneen tai epäonnistuneen. Puheeksioton (epä-)onnistuminen näyttää kilpistyvän erityisesti siihen, miten huolen kerrontaa vastaanottavat muut vuorovaikutuskumppanit tilanteessa reagoivat.

Kanssatutkija-aineistosta löytyy paljon kuvauksia **ongelmallisista epäkohtien puheeksiottotilanteista** sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa (esim. ryhmän jäsen/esiintyjä-ohjaaja, työntekijä- esihenkilö, taiteellisen ryhmän vertaisjäsenet keskenään) että monenkeskisissä ryhmätilanteissa. Ei-sujuvissa epäkohtien käsittelytilanteissa puheeksioton kohteena oleva henkilö tai keskusteluun osallistuneet muut ryhmän tai yhteisön jäsenet ovat reagoineet erilaisin torjunta- ja puolustusdefenssein. Aineistossa näitä ei-rakentavia vastaanottotapoja kuvataan muun muassa seuraavasti:

- epäasiallista tai vastuutonta toimintaa on oikeutettu taiteilijuudella, persoonalla tai persoonallisella tyyllillä
- epäasiallista kohtelua tai vastuutonta käyttäytymistä on puolusteltu esim. kiireellä, työn kuormituksella, osaamisen tai henkilökohtaisten ominaisuuksien puutteella

- huolenkertojan omien motiivien, osaamisen, taiteilijuuden, tolkullisuuden tai mielenterveyden tilaa on kyseenalaistettu
- huolenkertoja on leimattu tai mustamaalattu esimerkiksi herkkänahkaiseksi nillittäjäksi, nipoksi, ongelmanhakaiseksi ja itsekkääksi
- huolenkertoja on syyllistetty kääntämällä epäkohta häntä vastaan tai hänen vastuulleen esimerkiksi vetoamalla, että ongelma on yksin kertojan
- ongelmaa on poisselitetty tai kielletty kokonaan sen olemassaolo
- kertojaa tuplasyöllistämällä, jolloin päätelmänä on, että ongelmaa ei ole ja kertoja väärässä. Lisäksi huolen kertoja on aiheuttanut muille pahaa mieltä turhaan ja on näin ollen emotionaalisesti loukannut kuulijoita.

Vuorovaikutustekoina edellä mainitut reaktiot ovat niin vahvoja, että ne torjuvat todella tehokkaasti kaikki vilpittömät yritykset avata keskustelua työtä tai työyhteisösuhteita hankaavista ongelmista. Tekoina ei-rakentavat epäkohdan käsittelytavat sulkevat tilaa yhteiseltä pohdinnalta siitä, miten työyhteisössä ylipäänsä voidaan ja onko työssä joitain korjausta kaipaavia elementtejä.

Ongelman puheeksi ottaminen ja niistä puhuminen on ymmärrettävästi vaikeaa, jos huolenkerronnan vastaanottaja reagoi tilanteessa yllä kuvatun kaltaisilla tavoilla – tai jos huolen kertoja joutuu tällaista vastaanottoa lähtökohtaisesti pelkäämään.

Aika negatiivisia [kokemuksia puheeksiotosta] tässä viimesen kuuden vuoden aikana. Se on semmosta tyrmäämistä. Lähinnä johdon taholta, mutta kyllä se on myöskin levinnyt siihen ympäristöön. Siellä ne tietyt luottotyypit siinä ympärillä rupeaa toimimaan samalla tavalla, kun johtajat. Mutta sitten tietenkäin [edellisen esihenkilön] aikaan oli vielä positiivisia [kokemuksia], että jotenkin ihaili sitä tapaa. Pysty puhumaan todellakin ikävistä asioista [...], että toinen ei hyökännyt vastaan. (Kanssatutkija-aineisto)

Aineisto-otteessa kertoja korostaa, miten suuri merkitys on sillä, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat ongelmien tai vaikeiden asioiden käsittelyyn: tyrmäämällä ja hyökkäämällä vai neutraalisti epäkohdan käsittelyyn sitoutumalla. Tällaisten ei-rakentavien reagoitapojen kautta myös itse puheeksiottotilanteesta rakentuu epäasiallinen. Valitettava seuraus tällaisista ei-odotuksenmukaisesti etenevistä puheeksiottotilanteista on aineiston perusteella se, että yksikin epäonnistunut yritys ottaa puheeksi jokin työn tekemistä rapauttava epäkohta syö työyhteisön jäsenten motivaatiota ottaa esiin muita epäkohtia jatkossa. Heikosta epäkohtiin puuttumisen kulttuurista voi siten tulla itseään toteuttava ja uusintava kehä.



Miten kehälle päätyminen voi estää? Aineistossa peräänkuulutetaan todella painokkaasti ja useassa kohtaa jokaisen yksilön vastuuta reflektoida omia käyttäytymismallejaan ja oman toiminnan seurauksia suhteessa muihin. Itsereflektiolla viitataan omien toiminta- ja reagoititapojen tarkastelua joko ennakoiden tai tilanteen jälkeen arvioimalla. Aineistossa ehdotetaan itsereflektion tueksi esimerkiksi seuraavia arvioinnin elementtejä: millainen vuorovaikuttamisen tapa on itselle ominaista erilaisissa työyhteisötilanteissa?, mikä on itselle vierasta?, millaisia käyttäytymisen suojamekanismeja saattaa tulla esille vaikeissa sosiaalisissa tilanteissa?

Aineistossa nähdään, että oman vuorovaikutustoiminnan tutkiminen auttaa sosiaalisissa suhteissa toimimisessa, koska usein itse vuorovaikutustilanteessa ihmisen voi olla vaikea jäsentää omia valintojansa kovin tarkasti. Aineistossa vakuutetaan, että itsereflektion kautta ihminen oppii paremmin kuuntelemaan muita ja luomaan vuorovaikutukseen turvallista tilaa erilaisille ajatuksille ja kokemuksille sen sijaan, että hän pakenisi epäterveisiin reagoititapoihin. Aineistosta löytyykin paljon ideoita siitä, millaisissa keskustelun olosuhteissa osallistujille syntyy kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen kokemus.

Ongelmallisten ja epäasiallisiksi kääntyvien puheeksiottotilanteiden lisäksi aineistossa on kuvauksia **onnistuneista epäkohdan puheeksiottotilanteista**. Olennaisia olosuhteita rakentavasti eteneville puheeksiottotilanteille on turvallisuuden tunne ja turvallisen tilan kokemus. Turvallisuuden kokemusta puolestaan määrittää suotuisat ajan, tilan ja vastavuoroisen toiminnan olosuhteet: epäkohdan käsittelyyn osallistetaan ne ryhmän/yhteisön/organisaation jäsenet, joiden on mielekästä ja tarkoituksenmukaista osallistua asian käsittelyyn, epäkohdan käsittelylle on rajattu oma toiminnallinen aika ulkopuolella varsinaisen työskentelyn ja epäkohta nostetaan keskusteltavaksi viipymättä.

Kiinnostavasti näyttää myös siltä, että välittömät vastaanottajan reaktiot, joita erilaiset torjunta- ja puolustusdefenssit yleensä edustavat, eivät ole suotuisin tai odotuksenmukaisin tapa vastaanottaa epäkohdista kerrontaa. Sen sijaan aineistossa painottuvat sellaiset asiat kuin kertojan kokemuksen äärelle rauhoittuminen, läsnäoleva kuuntelu sekä ongelman tutkiminen rauhassa ja monesta eri näkökulmasta. Toisin sanoen epäkohdan esiin nostaminen kutsuu tekemään sille tilaa ja aikaa. Siinä missä epäkohdasta vaikeneminen tulkitaan yksilöiden ja yhteisöjen näkökulmasta monella tapaa ongelmallisena, on hiljaisuus ja pysähtyminen odotuksenmukainen tapa toimia epäkohdan kertomisen hetkellä.

Millaisia vastavuoroisuutta ilmentäviä vuorovaikutustekoja kuulijoilta toivotaan epäkohdan kertomisen hetkellä:

- pysähtymistä kuuntelemaan toista, läsnäolon osoittamista
- valmiutta vastaanottaa kertojan näkökulmaa ja kokemuksia
- myötäelävää huolen kertojan asemaan asettumista ja toisen kokemusten ja tunteiden vahvistamista. Toisen kokemuksia on mahdollista osoittaa ymmärtävänsä, vaikkei olisikaan samaa mieltä.
- kuulijan omien tuntemusten sanoittamista kertomistilanteessa eli mitä ajatuksia ja tunteita minussa herää, kun kuulen toisen kerrontaa epäkohdasta
- anteeksipyyttämistä, jos siihen on aihetta tai muulla tavoin vastuunottamisen ilmaisu tapahtuneesta
- arvostuksen osoittamista toiselle rohkeudesta sanoittaa ongelmallista kokemusta sekä kiittäminen siitä, että epäkohta on tuotu esiin
- yhteisen ymmärryksen kartoittamista kertomistilanteessa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ollaan yhtä mieltä siitä, että ihmisillä on keskenään epäkohdasta erilaisia tulkintoja ja näiden näkökulmaerojen kanssa voidaan elää.
- konkreettisten ratkaisujen etsimistä yhdessä tai sitoutumisen ilmaisuja asian jatkokäsittelyyn

Hyvä on myös huomata, että pelkkä epäkohdan käsittely keskustelemalla ei toki yksin riitä, vaan tärkeää on, että yhdessä sovitut toimenpiteet ja ratkaisut todentuvat arjen tekemisessä kaikkien yhteistyönä. Aineistossa kuvataan myös kokemuksia siitä, miten jokin kertaalleen käsitelty epäkohta ei sovitusta toimenpiteistä huolimatta ratkea tai ihmiset eivät sitoudu muutoksen myötäiseen toimintaan. Sen sijaan epäkohta jää elämään työyhteisön arkeen. Ymmärrettävästi puuttumisprosessin läpikäyneille ihmisille voi syntyä turhaantuneisuuden ja pettymyksen värittämiä kokemuksia puheeksi ottamisen hyödyllisyydestä: kannattaako henkilökohtaista riskiä epäkohtaan puuttumiseen ottaa, jos mikään ei kuitenkaan muutu? Jälleen työryhmissä ja työyhteisöissä voidaan olla kehällä, jossa ihmisen valitsevat puhumisen sijasta vaikenemisen ja heikosta epäkohtiin puuttumisen kulttuurista tulee itseään uusintava.

Edellä esitellyt rakentavat vuorovaikutusteot epäkohdan puheeksiottotilanteessa voivat tuntuvat pieniltä, mutta vuorovaikutuskokemuksen, epäkohdan ratkaisemisen ja prosessin lopputuloksen kannalta niillä voi olla yksilöille ja yhteisöille iso merkitys. Lisäksi pienet, kollektiivista vastuuta ja yhteistä huolenpitoa ilmentävät vuorovaikutusteot vahvistavat puuttumisen ja varhaisen välittämisen kulttuuria esittävän taiteen työyhteisöjen sisältä käsin tavalla, joka viime kädessä läikkyä myös koko alan yhteiseksi hyväksi.

## 4.4 Rakenteet ja käytännöt epäkohtiin puuttumisen tukena

Tässä osiossa tarkastelemme tekijöitä, jotka liittyvät erilaisiin rakenteisiin ja käytäntöihin eri kokoisissa työyhteisöissä ja työryhmissä. Näitä ovat johtaminen ja johdon toiminta, vastuut ja töiden organisointi sekä välittämisen ja puuttumisen kanavat ja keinot.

### 4.4.1 Johtaminen ja johdon toiminta

Aineistossa pohditaan johtamista eri näkökulmista, mutta asiayhteydestä ei aina käy selville työpaikan koko tai toiminnan organisoitumisen muoto. Siten johtamiseen kohdistuvat odotukset ja hyvät käytännöt voidaan ajatella läpileikkaavan alan erilaiset toimijat.

Johtamisen odotetaan olevan selkeää, johdonmukaista ja perustuvan dialogisuuteen henkilöstön tai työryhmän jäsenten kanssa. Johdon päätöksenteko on linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa ja päätöksenteossa huomioidaan työhyvinvointi ja työturvallisuus. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden arvostamisen kuvataan näkyvän johdon toiminnassa. Johto on sitoutunut organisaation, työyhteisön tai työryhmän arvojen mukaiseen toimintaan ja edistää toiminnallaan myönteistä yhdessä tekemistä eri ammattien kesken. Johto tuo toiminnassaan esiin kaikkien (yksilöt, osastot, työryhmät) tekemän työn arvostuksen esimerkiksi ääneen sanoittamalla. Sitoutuminen näkyy myös siinä, että johto itse toimii hyvän työkäyttäytymisen esimerkkinä ja puuttuu havaittuihin epäkohtiin. Kuvatun kaltaisen johtamisen arvioivaan mahdollistavan asianmukaisen resurssoinnin, henkilöstön potentiaalin käytön ja kehittymisen sekä realistisesti asetetut ja mielekkäät tavoitteet yksilö- ja yhteisötasolla.

Johtamista kuvataan myös johtajan, esihenkilön tai työtä johtavan henkilön toimintana. Hyvinä kokemuksina aineistossa mainitaan tilanteet, joissa henkilö tunnistaa omat rajansa ja tapansa toimia johtavassa asemassa Hän ottaa ja kantaa vastuun omiin tehtäviinsä kuuluvista asioista ja 'pysyy omalla tontillaan', mutta myös jakaa vastuuta. Hän pyytää ja osaa vastaanottaa palautetta toimintansa kehittämiseksi.

Aineistossa pohditaan lisäksi johtamisrakenteita ja johdon henkilöresursointia. Parijohtamisen ja jaetun johtamisen malleissa nähdään olevan vahvuuksia, jotka tukevat toiminnan ja henkilöstön johtamista. Samanaikaisesti todetaan mallien toimivuuteen liittyvän reunaehtoja, kuten esimerkiksi eri johtajien tehtävien, roolien ja vastuiden tarkka määrittely päällekkäisyyksien välttämiseksi.

#### 4.4.2 Vastuut ja töiden organisointi

**Organisaatioiden** osastojen ja yksikköjen keskinäisen ymmärryksen merkitys töiden organisoinnille tulee aineistossa vahvasti esiin. Osastojen ja yksikköjen välistä ymmärrystä edistävinä käytäntöinä mainitaan toimenkuvien avaaminen sekä osastojen työnjaosta, rooleista ja vastuista sopiminen. Toinen organisaatioihin liittyvä näkökulma koskee tuotantojen valintaa ja ennakkosuunnittelua. Hyvänä käytäntönä tuotantojen valinnoissa ja ennakkosuunnittelussa pidetäänkin osastojen osallistumismahdollisuutta. Tuotannon henkilö- ja talousresurssit avataan organisaatiossa yhteiselle keskustelulle ja kuunnellaan osastojen näkemyksiä. Tällaisen toiminnan esitetään tukevan osastojen vastuu- tai esihenkilöiden työhyvinvointia, kun he pystyvät paremmin huomioimaan oman osastonsa resurssoinnin ja töiden aikatauluttamisen, ja siten ehkäisemään alaisten kuormittumista. Hyvänä käytäntönä mainitaan myös tuotantojen riskinarviointi, joka toimiakseen edellyttää yhteistä keskustelua muista samanaikaisista tuotannoista ja niiden vaikutuksista koko organisaation ja sen eri osastojen toimintaan sekä osastojen toimintojen yhteensovittamiseen.

Aineistossa myönteisesti kuvautuvassa **esihenkilötyössä** esihenkilö kantaa vastuunsa ja tekee päätöksiä hänelle kuuluvista tehtävistä ja johtaa alaisiaan tasapuolisesti. Esihenkilöiden vastuualueet ovat myös määritelty selkeästi. Esihenkilötyöhön liittyvinä kehittämissuhteiksi mainitaan esimerkiksi esihenkilökoulutus ja yhteisistä työkykyyn liittyvistä toimintatavoista sopiminen.

Taiteellista **työtä johtavan henkilön** vastuita ja tehtäviä aineisto tarkastelee eri näkökulmista. Yhtäältä esitetään, että työtä johtava henkilö vastaa toiminnasta, vastuiden jakamisesta ja ilmapiirin rakentamisesta. Samanaikaisesti todetaan, että jokaisella ryhmän jäsenellä on vastuu sitoutua yhteiseen tekemiseen ja oman panoksen antamiseen. Myönteisinä kokemuksina aineistossa kuvautuvat tilanteet, joissa työtä johtava henkilö edellyttää työssä suoriutumiselta riittävää tasoa sekä tunnistaa henkilöiden rajallisuuden (ihmisen mittainen työ). Työmäärän mielekästä mitoittamista pohtii myös ryhmää johtava henkilö, joka toteaa päättäneensä työryhmän tekevän kahdeksan tuntia päivässä, ei kymmentä tuntia. Tämän hän arvioi keventävän työnkuormitusta ja tukevan ihmisten jaksamista, myös pidemmällä tähtäimellä. (Kanssatutkija-aineisto.) Vahvuuksien huomiointi, työtehtävien oikeasuhtainen mitoitus ja tavoitteiden asetanta näyttävät myös aineistossa tuloksia ja hyvinvointia tuottavina tekijöinä.

Vaikka tuotantojen keston lyhyden vuoksi ei työtä johtava henkilö välttämättä ennätkään tutustua työryhmän jäseniin, niin hänen odotetaan pystyvän työskentelemään kaikkien kanssa. Lisäksi lyhytkestoisuuden nähdään vaikuttavan työtä johtavan henkilön

työskentelyedellytyksiin. Henkilö joutuu tasapainoilemaan tiukan aikaresurssin, häneen kohdistuvien odotusten ja tarvitsemansa työrauhan välillä. Tämä kiteytyy hyvin seuraavassa aineistokatkelmassa, jossa vieraileva ohjaaja pohtii työryhmän keskustelun mahdollistamiseen vaikuttavia tekijöitä, ja joiden ristipaineessa päätöksiä joutuu tekemään.

todella paljon miettiny sitä, et miten voi antaa tilaa keskustelulle, joka ei taas sit veis harjoitusaikaa ruvelle. Tai että mitä kaikkea se synnyttää, koska siellä saattaa olla niitä mätäpaiseita tosi pitkältä ajalta. [...] Tai sitte että kuinka syvällä ne on rakenteissa, voinko ottaa puheeksi asioita, jonka näen ulkopuolelta ku tuun vaikka vierailemaan ja sitten että joku epäkohta. Vai yritänkö vaan toimia mahdollisimman hyvin siinä tilanteessa, jotta se työilmapiiri pysyis positiivisena ja keveänä. (Kanssatutkija-aineisto)

**Yhdistystoiminnassa** korostuu puheenjohtajan ja hallituksen tuen merkitys toiminnanjohtajalle, muulle operatiivisen toiminnan vastuuhenkilölle ja yhdistyksen mahdollisille työntekijöille. Hyvänä käytäntönä mainitaan esimerkki siitä, miten kirjallisesti sovittu työn- ja vastuunjako toiminnanjohtajan, puheenjohtajan/-jiston sekä hallituksen kesken tukee operatiivista toimintaa. Toinen yhdistystoiminnan esimerkki kuvaa tuotantojen valintaa koskevaa käytäntöä, jossa puolueeton työryhmä valitsee tuotannot ja siten pyrkii ehkäisemään vallan ja valta-aseman väärinkäytöksiä.

... hyvään hallintotapaan liittyvää koulutusta hallituksille ja johtokunnille ikään kuin siitä hallitus- ja/kautta johtokuntatyöskentelystä, että mitä heidän itse asiassa pitää tehdä, että ne koska ne saattaa kokemukseni mukaan ajautua jossain vaiheessa kahvittelukerhoksi, jossa puhutaan niitä näitä, eikä tehdä sitä työtä jota hallituksen tai johtokunnan kuuluu tehdä. (Kanssatutkija-aineisto)

**Pienten työryhmien ja vapaan kentän yhteisöjen** osalta aineisto tuo vahvasti esiin, että jokaisen ryhmän dynamiikka on erilainen. Siksi ymmärrystä ryhmän jäsenten työnkuvasta, työtavoista ja ajatuksista on rakennettava aktiivisesti. On määriteltävä yhdessä työajat, roolit, työskentelytavat sekä se, mikä katsotaan työksi ja mikä ei. Keskusteluissa tulisi huomioida myös työryhmän jäsenten muihin tuotantoihin ja projekteihin lupaama työpanos ja myös se, että tuottajalla olisi käsitys näistä muista työtehtävistä. Turvallisuuden tunnetta ryhmän sisällä esitetään myös tukevan se, että voisi luottaa alalla olevan samat käytännöt työryhmästä riippumatta, kuten esimerkiksi kuulluksi tulemisen ja epäkohtiin reagoimisen osalta.

[Vapaan kentän taiteellisissa prosesseissa] todennäköisesti se hanke käynnistyy yksittäisen ihmisen pienestä ideasta tai yhteisestä keskustelusta, jossa saadaan jokin yhteinen idea. Sen pohjalta ehkä joku ihminen ehdottaa toisille ihmisille, että lähdetäänkö tekemään tätä yhdessä, tuletteko mukaan tähän prosessiin? Mahdollisesti sen jälkeen aletaan hahmottaa käytännön puitteita tuotannolle, kuten että miten sitä voitaisiin rahoittaa, ideoidaan ja harjoitellaan sisältöä jo vaikei mitään rahoitusta olisikaan ja sitten ehkä mietitään aikataulua sille prosessille. (Kanssatutkija-aineisto)

Pienten työryhmien ja vapaan kentän yhteisöjen hyvinvoinnin ja kuormittumisen hallinnan osalta pidetään keskeisenä, että tuotannot mitoitetaan suhteessa rahaan, aikaan ja henkilöresursseihin jo suunnitteluvaiheessa. Keskeistä on, että ryhmässä tehdään jo varhaisessa vaiheessa näkyväksi kunkin tehtävät ja vastuut sekä keskustellaan palkkioista, alan palkkasuosituksia noudattaen, ja muista talouden reunaehdoista. Lisäksi toiminnalle asetettuja tavoitteita tulisi pystyä uudelleentarkastelemaan etenkin, jos haettua avustusta tai apurahaa leikataan. On arvioitava, että voidaanko taloudellisesti pienemmällä resurssilla saavuttaa asetetut tavoitteet ja mitä niistä kiinnipitäminen käytännössä tarkoittaa ryhmän jäsenten jaksamisen, työturvallisuuden ja hyvinvoinnin kannalta.

Aineistossa tulee esiin **freelancereiden** työtehtävien ja vastuiden monipuolisuus ja moninaisuus. Mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä tekee ja keiden kanssa sekä johtaa omaa työtään kuvautuvat freelancetyön vahvuuksina ja voimavaratekijöinä. Taiteellisen työn rinnalla freelancereilla on kuitenkin lukuisia määriä muita osaamisvaatimuksia ja työtehtäviä, jotka näyttäytyvät kuormitustekijöinä ja jopa työuraa lyhentävinä tekijöinä. Näitä ovat esimerkiksi vastuu omaan hyvinvointiin, henkiseen jaksamiseen ja terveyteen liittyvistä kysymyksistä sekä töiden epävarmuus, päällekkäisyys ja taloudellisen toimeentulon riittävyys. Samanaikaisesti olisi myös osattava pitää kiinni oikeuksistaan ja siitä mitä voi kulloinkin vaatia, mikä edellyttää esimerkiksi erilaisten säädösten, työehtosopimusten ja tekijänoikeuksien tuntemusta. Freelanceria kuormittaa myös satunnainen työnantaja-asema ja siihen liittyvät osaamisvaateet. Sosiaalisesti freelanceria voi myös kuormittaa kuulumattomuuden tunne tilanteissa, joissa työyhteisöt vaihtuvat jatkuvasti.

Kehittämisehdotuksina freelancereiden työhön esitetään, että jo alan koulutuksissa tulisi olla mukana työhyvinvointi, oman työn ja muiden johtaminen (ryhmän johtaminen, juridiset seikat). Työn tekemistä tukevin ehdotuksina aineistoissa puolestaan mainitaan freelancereiden keskinäinen tiedonsiirto sekä osaamisen kehittäminen yhteisillä opintopiireillä (aiheina esimerkiksi työttömyyspäiväraha, verotus). Hyvänä käytäntönä mainitaan myös yhdistyksen toimintatapa, jossa taiteilijalla

on mahdollisuus käyttää oman osaamisen ja itsensä kehittämiseen aikaa omasta työpanoksestaan.

#### 4.4.3 Välittämisen ja puuttumisen kanavat ja keinot

Puuttumista vaativien epäkohtien tunnistamisen lisäksi tarvitaan keinoja, jotka luovat rakenteet puuttumiselle sekä tahoja, jotka tarjoavat tukea ja apua. Lisäksi puuttumisen rinnalla on oleellista tunnistaa välittäminen, joka pitää sisällään yhteisen keskustelun mahdollistamisen ja ratkaisujen etsimisen joko pienemmällä porukalla tai koko työyhteisön toimesta. Näitä erilaisia puuttumisen ja välittämisen kanavia ja keinoja tarkastellaan seuraavassa tarkemmin.

Aineistossa mainitaan **monenlaisia keskustelufoorumeita**, joita löytyy kaikilta toimijoilta. Erilaisten keskusteluforumien nähdään mahdollistavan välittämisen ja epäkohtiin puuttumisen.

mä oon käyttäny ite töissä nyt 4 vuoden aikana semmosia purkupalavereja, joka sisältyy jokaseen päivään, että me pystyttäis käymään läpi näit päivän asioita. Miltä joku asia tuntu, miten asiat meni ja sit käydä semmonen nopea keskustelu keskenämme niin, että tavallaan ihmisen prosessi pystyis siltä päivältä loppumaan tiettyyn pisteeseen, ettei sitä tarvii jatkaa kotona.  
(Kanssatutkija-aineisto)

Näitä yhteisen keskustelun, asioiden puheeksiottamisen ja päätöksenteon mahdollistavina rakenteina nähdään esimerkiksi

- erilaiset henkilökunta-, työryhmä- ja viikkopalaverit,
- lyhyet keskusteluhetket tai kuulumiskierrokset (esim. aamu, päivittäin, parina päivänä viikossa) eri ammattiryhmien kesken, ja joihin myös vierailijat osallistuvat,
- erilaiset kollegiaaliset keskusteluhetket ja henkilökuntayhdistysten palaverit,
- tuotantojen käynnistys- tai alkupalaverit, malli- ja raamipalaverit,
- erilaiset purkukeskustelut tai fyysiset purkuharjoitteet esimerkiksi päivittäin, iltan jälkeen tai tuotannon päättyessä,
- esihenkilön tai yhteisön vastuuhenkilön pitämät kehitys- ja hyvinvointikeskustelut.

Edellä kuvatut käytännöt ovat osalla toimijoista vakiintuneempia, ja niistä pidetään kiinni. Osalla puolestaan on haasteena ajan löytäminen tai ajan antaminen yhteiselle keskustelulle. Ajan antamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi vastuuhenkilön tai työryhmän tekemä priorisointi, jossa kaikki aika halutaan käyttää taiteellisen työn tekemisen.

Toisaalta taiteellinen tekeminen saattaa viedä mukanaan yhteisen keskusteluhetken sijaan. Kaikkineen yhteisen keskustelun tärkeys ja sen mahdollistaminen tuodaan aineistossa vahvasti esiin. Tätä kuvaa hyvin seuraava katkelma.

Pitää puhua aina, kun on siis tuotantopalaverit ennen kun projekti lähtee liikkeelle. Tuotantopalaverit pidettävä hyvissä ajoin kaikkien työryhmän jäsenten kesken, oli se työtehtävä miten pieni tahansa. Näin henkilöt kokevat, että ovat mukana tiimissä ja tietävät mitä kukin tekee, mikä on kenenkin vastuulla, ei synny ulkopuolisuuden tunnetta. (Kanssatutkija-aineisto)

Edellä mainittujen organisoitujen keskustelufoorumien ohessa pukuhuoneet, lämpiöt, varastot, nurkat, vessat, kulissit ja käytävät tarjoavat paikan keskusteluille. Työhön liittyvien epäkohtien puiminen näillä epävirallisilla foorumeilla tunnustetaan aineistossa hyvin tavalliseksi. Organisaatioissa sitä saatetaan sanktioida nimeämällä kaikki ”käytäväkeskustelut” juoruiluksi, jolla jo sanana on negatiivinen arvolataus. Usein epäviralliset keskustelufooromit kuitenkin ovat paikkoja, joissa työntekijät tekevät ensimmäiset, keskinäiset keskustelunavaukset epäkohtiin puuttumiseksi. Pukuhuone on helppo paikka puheeksi otolle, kuten haastattelussa sanotaan:

[asiat] nousee usein semmosessa vähän rennommassa [tilanteessa], kun ollaan suihkussa tai jotain. (Kanssatutkija-aineisto)

Pukuhuone ja muut epäviralliset foorumit ovat myös paikkoja, jossa voi jakaa huoliaan kollegoille vailla pelkoa itseän kohdistuvista kielteisistä seurauksista. Aineistossa pidetään kuitenkin erittäin tärkeänä, että lämpiöissä, käytävillä ja pukuhuoneissa puidut asiat tuodaan yhteiseen keskusteluun sellaisilla foorumeilla, joissa niihin voidaan vaikuttaa. Vain tämä mahdollistaa epäkohtien tarkoituksenmukaisen käsittelyn.

Suurimpana ongelmana pidän sitä, että kyllä ongelmista ja epäkohdista puhutaan työkavereiden ym. kanssa mutta se ei ole väylä joka vie asioita eteenpäin. Silloin se jää vain puheeksi ”verhoissa” eikä johda mihinkään. (Kanssatutkija-aineisto)

**Organisaatioissa** työskentelevillä kuvataan olevan puuttumisen tai välittämisen toimintatapoina **erilaisia ohjeistuksia** kuten epäasialliseen kohteluun ja kiusaamisen puuttuminen, varhaisen välittämisen malli, päihteiden käyttöön puuttuminen ja hoitoonohjaus sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat. Lisäksi organisaatioissa on **yhteistoiminnallisia rakenteita** tai kanavia toiminnan tueksi kuten työsuojelutoimikunta, työsuojeluvaltuutettu, häirintävaltuutettu tai henkilöstön edustajan kuuluminen hallitukseen. Lisäksi usein mainitaan myös työterveyshuolto: palvelujen käyttö ja niiden puoleen ohjaaminen sekä työterveyshuollon tekemien



työpaikkaselvitysten hyödyntäminen. Muina tukitahoina mainitaan esimerkiksi ulkopuolisen konsultin käyttö kuormittavien asioiden käsittelyyn sekä työnohjaus.

Ohjeiden ja rakenteiden esitetään toimivan silloin, kun puuttumisen prosessi läpileikkaa koko organisaation toiminnan, kukin asianosainen kantaa vastuunsa aina ylimpään johtoon saakka sekä käytännöt koskevat johdonmukaisesti eri henkilöstöryhmä ja vierailijoita. Tämä näkyy organisaatiossa kaikkien sitoutumisena yhteisesti sovittuihin käytäntöihin esimerkiksi tuotantojen valinnoissa tai kuten oheisessa aineistokatkelmassa epäasialliseen kohteluun puuttumisena:

Vieraileva ohjaaja läksyttää teatterin aulassa, asiakkaitten läsnä ollessa [tekniikan työntekijän]. Itkuinen [työntekijä] poistuu paikalta. Tilannetta todistanut [toinen työntekijä] pyytää tekniikan yhdistyksen palaverin, kertoo tilanteen ja ehdottaa, että teatterin johtajalle tehdään kirjallinen lausunto, jossa vaaditaan puuttumaan ohjaajan käytökseen. Paperi laaditaan ja toimitetaan. Teatterin johtaja keskustelelee ohjaajan kanssa. Käytös ehkä hieman pehmenee. Myöhemmin johtaja kiittää henkilökuntaa toiminnasta, vaikka ohjaajalegendan käytökseen puuttuminen olikin nuoremmalle johtajalle haastavaa.  
(Kanssatutkija-aineisto)

**Oppilaitoksilla** on luotuna erilaisia puheeksioton käytäntöjä. Eräs kanssatutkija-aineistoesimerkki kuvaa oppilaitoksessa olevaa rakennetta epäkohtien tunnistamiseen ja puheeksiottamiseen. Ensinnäkin oppilaitoksen opettajat tietävät ja keskustelevat epäkohtiin puuttumisen pelisäännöistä, ja opettajilla on mahdollisuus saada tukea lähiesihenkilöltään. Toiseksi oppilasryhmien ja oppilaiden kanssa määritetään rajat tekemiselle, keskustellaan pelisäännöistä ja nimetyistä luottohenkilöistä, joiden puoleen oppilaat voivat kääntyä tarvittaessa. Kolmanneksi käytäntö leikkaa läpi koko oppilaitosorganisaation, jolloin myös rehtori reagoi: hän tietää, miten toimia saadessaan tietoonsa puuttumista vaativan epäkohdan ja vie asian käsittelyn sovittuun mallin mukaisesti eteenpäin.

**Pienillä työryhmillä, vapaan kentän yhteisöillä, yhdistyksillä ja freelancereilla** välittämistä ja epäkohtien puheeksiottamista tukevia toimintatapoja kuvataan aineistossa jossain määrin. Osa toimijoista on ottanut käyttöön eettiset toimintaohjeet. Osa mainitsee yhteisesti sovittavat pelisäännöt. Eräässä esimerkissä kuvataan myös, miten jo ennen yhteistyön käynnistymistä tuotantoon osallistuvat henkilöt saavat etukäteen ohjeet epäasialliseen kohteluun puuttumisesta sekä yhteystiedot, kehen voi olla yhteydessä, mikäli epäasiallista kohtelua ilmenee. Kehittämistavoitteenä aineistossa mainitaan tukitaho, johon freelancerit voisivat olla yhteydessä ja raportoida epäasiallisen kohtelun tilanteista.

Yksi hyvänä pidetty käytäntö tulee useamman kerran esiin juuri pienten työryhmien ja freelancereiden osalta. Tällöin on yhteisesti sovittu henkilöstä, kehen ollaan yhteydessä ristiriitatilanteissa tai epäasiallisen kohtelun tilanteissa (esimerkiksi yhteydenotto hallituksen puheenjohtajaan tai erikseen nimetty tukihenkilöön). Työryhmän nimettyyn tukihenkilöön tunnistetaan liittyvän myös intressiristiriidan mahdollisuus. Joissakin tilanteissa tukihenkilö voi olla esimerkiksi asemassa, jossa on samanaikaisesti sekä kollega että työtä johtava henkilö.

Joitakin mainintoja aineistossa on myös työryhmien, yhdistysten ja freelancereiden mahdollisuudesta ulkopuolisten tukitahojen käyttöön, kuten työnohjaus, kollegoiden vertaistuki tai työterveyshuollon palvelujen käyttö. Yhdistystoimijoihin liittyvässä esimerkissä kuvautuu hyvä käytäntö, jossa ohjeet työkäyttäytymisestä, häirintään ja syrjintään puuttumisesta sekä varhaisen puuttumisen malli ja päihdeohjelma ovat tehty yhdessä työterveyshuollon kanssa. Tehdyt dokumentit on myös käsitelty yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Samassa yhteydessä todetaan, että käytännöt ulottuvat myös vierailijoihin.

**Sopimuskäytännöt** nähdään aineistossa yhtenä puuttumisen keinona. Sopimusten toisaalta nähdään edistävän koko toimialan kehittymistä, mahdollistavan neuvottelun töistä ja työstä maksettavista korvauksista sekä tukevan yhteistä tekemistä ja ehkäisevän mahdollisia ristiriitoja henkilöiden kesken.

Vapaan kentän täydentävänä havaintona edelliseen kuvaukseen sopimuksista liittyvät kollektiiviset tuotannot. Näihin kaivataan ohjeita ja sopimus pohjia siitä, miten sovitaan tekijänoikeudet eri tekijöiden työstä koostuville yhteistuotannoille, kenen nimissä markkinointi ja jatkomarkkinointi tapahtuu, miten määritellään työskentelyn ajalliset ja työtapoihin liittyvät asiat sekä miten toimitaan, jos joku tekijöistä jää pois kesken tuotannon. Lisäksi samassa yhteydessä pohditaan sitä, että kuka vapaan kentän tuotannossa tai työryhmässä olisi siinä asemassa, että voisi erottaa jonkun työryhmän jäsenen ja miten ylipäättään työryhmän jäsenet voisivat irtautua itselleen epämieluisasta tuotannosta.

Aineistossa kuvataan useita jo hyödynnettävissä olevia sopimus pohjia (esimerkiksi Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liiton jäsenjärjestön Suomen tanssi- ja sirkustaiteilijoiden Eettinen toimintaohje tanssin ja sirkuksen kentälle). Lisäksi kuvataan sitä, millaisista asioista sopimukseen tulisi tehdä kirjauksia. Erityisesti pienten työryhmien ja vapaan kentän yhteisöjen sopimuksissa kuvattavia asioita ovat esimerkiksi

- työtehtävät moniroolisuus huomioiden ja kullekin henkilölle kuuluvat vastualueet,
- aikataulu (vaikka väljäkin),

- kunkin apurahatyöskentelijän (tai kaikkien) minimikorvaus sekä budjetin varmistumisen jälkeen vielä korvausten tarkistus ja mahdollinen korottaminen,
- harjoitusten täsmentäminen (harjoituskertojen määrät ja pituudet) ja esityskertojen määrät.

**Perehdyttämisestä** tuodaan esiin hyviä välittämisen kokemuksia erityisesti pienempien toimijoiden näkökulmista. Yksi esimerkki kuvaa, miten kaksi nimettyä henkilöä vastaavat uusien ihmisten kysymyksiin ja perehdyttämistä tukee yhteiset palaverit. Toinen esimerkki kuvaa perehdyttämisen toteutusta vertaistukena, jossa pidempään olleet kertovat, miten toimitaan, mikä on mahdollista ja mikä ei toimi. Perehdyttämisessä pidetään tärkeänä myös resurssien näkyväksi tekemistä, jolloin syntyy yhteinen käsitys niin talouden kuin henkilöresurssien reunaehdoista kaikelle tekemiselle.

## 5 Tarinoita epäkohtiin puuttumisesta

Yhtenä tutkimusaineistona olivat kuvitteelliset tarinat, jotka liittyivät epäkohtiin puuttumiseen esittävien taiteiden aloilla. Tarinoita kirjoittivat esittävän taiteen eri aloilla toimivat ihmiset, jotka ovat kuvitelleet annetun kehyskertomuksen pohjalta, mitä keksityssä tilanteessa voisi tapahtua. Koostimme ja nimesimme näiden tarinoiden pohjalta neljä tyyppitarinaa. Tyyppitarinoissa esiintyy niitä elementtejä, jotka yleisimmin toistuivat tässä tutkimusaineistossa.

### Vaiennettu ja voimaton

Hän on tullut hiljattain töihin uuteen työyhteisöön. Työyhteisössä asiat tunnutaan tekevän kirjoittamattomien sääntöjen mukaan. Ehkä se johtuu siitä, että töitä on tehty vuosikaudet samojen ihmisten kanssa.

Työyhteisössä vaaditaan suurta työmäärää ja joustamista. Autoritäärinen esimies olettaa kaikkien omistautuvan työlleen samalla tavoin kuin hän itse tekee. Työyhteisön ihmiset suhtautuvat työhönsä intohimoisesti ja ovat hyvin tunneherkkiä. Se on yhtäältä välttämätöntä taiteellisessa työssä, mutta toisaalta joidenkin ihmisten raivareiden pelko saa toiset olemaan varpaillaan.

Hän kokee itsensä ulkopuoliseksi ja ajattelee, että hänen työtään ei arvosteta. Hänestä tuntuu, että hän ei voi ehdottaa uusia käytäntöjä tai esittää kritiikkiä, koska on muita nuorempi eikä hänellä ole "nimeä" alalla. Hän pelkää, että saisi hankalan maineen työyhteisössä ja koko kentällä. Kun hän kerran ehdotti erään asian tekemistä toisin, toinen työntekijä vastasi hänelle epäasiallisesti ja ilmaisi kehonkielellä, ettei halua puhua koko aiheesta.

Työyhteisössä pidetään yllä mielikuvaa hyvästä yhteishengestä. Hänestä se tuntuu valheelliselta. Hänestä tuntuu siltä, että ihmiset piilottavat todelliset tunteensa kuoren alle ja yrittävät vain miellyttää toisiaan, jotta ristiriitoja ei syntyisi. Todellisuudessa ihmiset valittavat paljon sekä puhuvat ja viestittelevät toisista selän takana pahaa. Yksi kollega myös nälvii jatkuvasti toista. Tähän ei kukaan puutu, koska kiusaaja on esimiehen suosikki, ja muut haluavat pysytellä konfliktin ulkopuolella.

Hän ei tiedä, mitä tekisi. Hän pelkää, että esimies ei ottaisi häntä vakavasti, jos hän menisi puhumaan tälle tilanteesta. Esimies on aina stressaantuneen ja pahantuulisen oloinen. Joskus, kun hän yritti ottaa jonkun ongelman puheeksi, esimies mitätöi hänen huolensa eikä tehnyt mitään asian ratkaisemiseksi.

Hän ajattelee, että pitää kuitenkin tyytyä tähän työpaikkaan ja odottaa ongelmien ratkeavan itsestään. Koronan jälkeen työllistymisestä on tullut entistä vaikeampaa. Apurahatkin tuntuvat menevän aina samoille ihmisille ja työryhmille. Hän arvelee, että työllistyisi paremmin, jos hänellä olisi oikeanlaisia suhteita tai jos hän olisi kuuluisa, tai mies. Tietty äijäkerho tuntuu jakavan työt keskenään. Nämä samat tyytit hehkuttavat toinen toisiaan somessa eikä kukaan uskalla julkisesti kyseenalaistaa heitä.

### **Innostuksen ja kehittämishalun tyrmäminen**

Hän on menossa keskustelemaan esihenkilön kanssa työstään. Nyt hänellä on mahdollisuus kertoa toiveistaan ja kehittämideoistaan. Hän kokee, että nämä ideat palvelisivat koko työyhteisöä. Hän päättänyt ottaa asiat puheeksi esihenkilön kanssa, ja on siksi valmistautunut huolella tapaamiseen sekä miettinyt perusteluja ehdotuksilleen.

Esihenkilö tulee tapaamiseen myöhässä. Keskustelu kohdistuu ensin kuulumisiin ja sitten esihenkilön ongelmiin, ei työntekijän työhön eikä toiveisiin. Kun hän rohkaistuu kertomaan kehittämideoitaan, esihenkilö jäykistyy, kiristyy ja näyttää turhautuneelta. Esihenkilön mielestä ehdotukset ovat mahdottomia ja kohtuuttoman työläitä toteuttaa. Esihenkilö tyrmää ehdotukset ympäröiväin perusteluin. Hän pelästyy ideoiden torppaamista, lukkiutuu tilanteessa eikä uskalla jakaa esihenkilölle enempää ajatuksiaan.

Tapaamisen jälkeen hän on pettynyt ja kokee, ettei välitetä. Häntä ihmetyttää, miksi jotkut ovat saaneet ehdotuksensa läpi ja toiset eivät. Häntä turhauttaa, kun ei tiedä, miten asiaa veisi eteenpäin ja miten olisi voinut pitää puoliaan paremmin. Hän jää miettimään työpaikan vaihtoa sellaiseen, missä hänen osaamistaan arvostetaan ja esihenkilö ei välttele vastuutaan. Hän haluaisi, että hänet kiinnitettäisiin työhönsä koulutusta vastaavalla ja asianmukaisella työnimekkeellä, jolloin hän saisi myös asianmukaista palkkaa.

### **Johtamisen uudet tuulet**

Työntekijä on menossa tapaamaan esihenkilöään, ja suhtautuu kohtaamiseen epäillen. Työntekijä yllättyy myönteisesti, sillä esihenkilö on aidosti läsnä, kuuntelee, ei kyseenalaista tai syyllistä, ja suhtautuu vakavuudella esitettyihin ehdotuksiin. Työntekijä saa luvan viedä eteenpäin tekemäänsä ehdotusta ja esihenkilö lupaa myös edistää asiaa. Työntekijä saa myös kehittää osaamistaan. Kouluttautumista arvostetaan, eikä sen koeta haaskaavan työaikaa. Esihenkilön vastuunkanto ja tuki saa työntekijän arvostamaan esihenkilöään aiempaa enemmän.

Uudenlainen kulttuuri on tullut uuden johtajan myötä. Uusi johtaja on kiinnostunut henkilöstön näkemyksistä ja saa heidät pelaamaan joukkueena yhteen. Hän toimii itse esimerkkinä ja kokoavana voimana. Ohjelmistovalinnoista keskustellaan, eivätkä ne enää edusta harvojen ja valittujen taiteellista näkemystä. Taiteellisista näkemyksistä uskalletaan olla eri mieltä, eikä kenelläkään hirtä kiinni. Osastot eivät ole toistensa vihollisia. Työyhteisössä tehdään yhteistä tuotetta yleisölle - kaikki tähtäävät yhteiseen päämäärään.

Johtaja luo toiminnallaan puitteet rakentavalle vuorovaikutukselle. Työyhteisössä tiedetään, kuka päättää ja mistä, ja mitkä ovat kenenkin työtehtävät. Valtaa ja vastuuta on jaettu. Ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti, sopimusasiat hoidetaan asiallisesti, asiat otetaan puheeksi ja tietoa jaetaan oikea-aikaisesti. Kohtelias sävy ulottuu myös sähköpostiviesteihin. Asioita ennakoidaan ja yllättäviin muutoksiin varaudutaan. Luottamus pelaa, ihmiset kannustavat toisiaan ja uskaltavat olla myös haavoittuvia.

Johto välittää henkilöstön hyvinvoinnista ja saa heidät ylittämään itsensä ilman henkivieveriin piiskaamista. Johto huomioi, että uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen vievät aikaa ja

lepoakin tarvitaan. Johtaja osaa antaa työrauhan sekä vaatia sopivasti. Johtaja pyytää palautetta toiminnastaan.

Johtamisessa vaikuttavat avoimuus, inhimillinen ja toisesta hyvää löytävä kulttuuri. Muutosta on edistänyt se, että johtajuudelle on ääneen lausuttuja kriteereitä. Aiemmin vallinnut autoritäärisen taiteilijaneron myytti on väistynyt. Aiemmin miesjohtajat ovat kiusanneet, työtelleet ja itkettäneet naisia ja naisjohtajia, korostaneet itseään ja tavoitelleet omaa etuaan. Uudenlaisessa toimintakulttuurissa ihmiset ovat iloisia ja ylpeitä työstään. Ilmapiiri koetaan turvalliseksi ja saadaan aikaan parempia tuloksia. Samalla tehdään tinkimätöntä taidetta intohimoisesti.

### **Vahvempi puuttumisen kulttuuri**

Epäkohtiin puuttuminen ja asioiden puheeksi ottaminen on nykyään helpompaa. Siihen ovat vaikuttaneet monet yhtäaikaiset tekijät. Me too -kampanja ja muu yhteiskunnallinen liikehdintä edellyttää entistä kunnioittavampaa käytöstä. Ihmisiä ei voi lokeroida valmiisiin muotteihin vaan erilaisuutta tulee kunnioittaa. Keskustelukulttuurin muutos heijastuu myös esittävien taiteiden aloille. Nyt ymmärretään paremmin, mistä pahoinvointia tulee ja miten epäkohtia voi käsitellä. Ihmiset tunnistavat, mitä on kiusaaminen ja vallan väärinkäyttö. Ihmiset ovat tarkempia siinä, miten he asioita ilmaisevat ja miten he toimivat muiden kanssa.

Organisaatioiden ja työryhmien toiminta on läpinäkyvämpää. Valtaa ja hierarkioita on mahdollista täysin purkaa, mutta rahasta, sopimuksista, työnjaosta puhuminen on helpompaa. Ihmisen asema, sukupuoli, ikä tai etninen tausta eivät enää määrittele sitä, mitä ihminen voi tehdä työkseen, miten hän työssään menestyy tai miten häntä siitä palkitaan. Epätasa-arvoon ja rakenteellisiin epäkohtiin puuttumisen kynnys on madaltunut.

Työryhmissä on otettu käyttöön entistä demokraattisempi työtapa. Työskentelyilmapiiri on avoimempi, hyväksyvämpi, inhimillisempi ja kuuntelevampi. Työ ja sen tavoitteet ovat hyvin jäsenneltyä: kaikki tietävät omat vastualueensa ja heihin kohdistuvat odotukset. Ihmiset käyttäytyvät ammattimaisesti ja kunnioittavasti toisia kohtaan. Työskentelyssä on tilaa myös tunteille ja virheille. Työryhmissä jätetään aikataloudellista resurssia vapaalle keskustelulle: jokainen työryhmän jäsen tulee kuulluksi ja nähdyksi. Psykkisesti turvallisessa työympäristössä kaikkien työpanos ja motivaatio on kasvanut.

Työryhmiin on luotu rakenteita, joilla turvallisuudesta ja hyvinvoinnista pidetään huolta. Ryhmät ovat saaneet koulutuksia työturvallisuuden ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Esihenkilöt ovat saaneet tunne- ja johtamistaitojen koulutusta. Työyhteisöillä on hyvää työkäyttäytymistä koskeva ohjeistus, jota kaikkien edellytetään noudatettavan.

Epäkohtiin puuttumiselle on luotu omat prosessit ja toimintaohjeet. Epäasialliseen käyttäytymisen puututaan heti ja määrätietoisesti. Jokainen tunnistaa vastuunsa puheeksi ottamiseen: ketään ei jätetä ongelmien kanssa yksin. Työyhteisöillä on käytössään monia keinoja, kanavia ja tahoja, joiden tuella erilaisia ongelmatilanteita voidaan selvittää. Johto haluaa panostaa ihmisten jaksamiseen ja tukiverkostojen kehittämiseen, koska on todettu, että siitä on hyötyä myös työnantajalle.

## 6 Puuttumisen kulttuuri: yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset

Tarkastelimme tutkimuksessamme epäkohtiin puuttumisen kulttuuria esittävien taiteiden työyhteisöissä. Esittäviä taiteita koskevissa tutkimuksissa on tunnistettu erilaisia puuttumista vaativia epäkohtia sekä se, että alalla työskentelevät sietävät näitä ja ovat huolissaan puuttumisen kielteisistä seurauksista (esim. Anttila 2019; Helavuori & Karvinen 2019; Paanetoja 2018; Visuri ym. 2020). Tutkimuksellinen tarkastelu on usein keskittynyt kuvaamaan ja tunnistamaan epäkohtia sekä niihin kytkeytyviä alan rakenteita ja erilaisia toiminnan organisoitumisen muotoja, ja kulttuuristen tekijöiden tarkastelu epäkohtien esille nostamiseen on jäänyt vähemmälle.

Tutkimuksemme rakentui vahvasti laadullisille osallistuville menetelmille, joita myös turvallisuuskulttuurin tutkimuksessa peräänkuulutetaan (esim. Antonsen 2009a). Toteutimme tutkimuksen yhdessä esittävien taiteiden ammattilaisten kanssa, jotka osallistuivat tutkimusteemojen täsmentämiseen, vastasivat pääasiallisten tutkimusaineistojen keräämisestä ja analysoivat aineistoja kanssamme. Tutkimus on paitsi meidän Työterveyslaitoksen tutkijoiden näköinen, myös kansatutkijoidemme näköinen. Toisten kansatutkijoiden kanssa esille olisi saattanut nousta toisenlaisia kysymyksiä ja tulkintoja.

Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että alalla esiintyvät epäkohdat koskevat kaikkia esittävän taiteen alalla toimivia riippumatta taidetyön organisoitumisen muodosta tai henkilön ammatista, työtehtävästä tai positioista. Tutkimuksemme toi esiin, että puuttumisen tarvetta ilmentävät epäkohdat liittyvät 1) työyhteisön toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, 2) johtamisen, johtamisrakenteiden ja vastuiden epäselvyyksiin sekä 3) töiden organisointiin ja resursointiin. Lisäksi esittävien taiteiden työssä ilmenee epäkohtia, jotka liittyvät työturvallisuuden puutteisiin ja laiminlyönteihin.

Aineistossa esiintyvät epäkohdat ovat pitkälti yhteneviä aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, ja vahvistavat osaltaan sitä, että epäkohtien selvittämisen rinnalla alalla tarvitaan epäkohtiin puuttumista ja välittämisen vahvistamista. Tutkimuksemme perusteella epäkohtiin puuttumisen tai puuttumattomuuden taustalla on tunnistettavissa kulttuurisia, vuorovaikutuksellisia ja rakenteellisia tekijöitä. Olemme aineistoa analysoidessamme tarkastelleet erikseen näitä tekijöitä. Tämä erottelu on meidän tutkijoiden luoma konstruktio. Arjen työtilanteissa nämä tekijät kietoutuvat ja limittyvät toisiinsa.

## 6.1 Vallitsevat perusoletukset vaikuttavat epäkohtiin puuttumiseen

Olemme tarkastelleet puuttumisen kulttuuria sellaisen teoreettisen jäsenyyksen valossa, jossa kulttuuri nähdään sisäkkäisten kerrosten muodostamana ilmiönä (Schein 2010). Kulttuurin sisimpänä kerroksena ovat perusoletukset, jotka ohjaavat yhteisön toimintaa, vaikka niitä harvoin tunnustetaan. Arvot ja normit ovat ulompi, julkilausuttu kerros. Näiden päällä, yhteisön kulttuurin pintatasona, ovat kulttuurin havaittavat ilmentymät. Niistä olemme tässä tutkimuksessa tarkastelleet vuorovaikutusta omana erillisenä kokonaisuutenaan.

Tutkimuksemme mukaan esittävän taiteen aloilla keskeisimpiä julkilausuttuja arvoja ovat avoimuus ja tasa-arvoisuus. Avoimuus esitetään aineistossa johdonmukaisesti erittäin positiivisena ihanteena, joka liittyy erityisesti vuorovaikutukseen ja viestintään. Avoimuudesta puhutaan aineistossa sekä yksittäisten henkilöiden myönteisenä ominaisuutena että kokonaisten organisaatioiden toimintatapana, jolloin avoimuuden rinnalla usein puhutaan läpinäkyvyydestä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tietoa saadaan helposti, päätöksentekoon koetaan osallisuutta ja työtehtävät ovat selvät, vaikka ne olisivatkin muuntuvat. Tasa-arvoisuuden ihanne liittyy yhteen avoimuuden ja läpinäkyvyyden ihanteen kanssa. Toive tasa-arvoisuudesta liittyy työryhmien ja organisaatioiden konkreettisiin, tasapuolisiin toimintakäytäntöihin kuten siihen, että samasta työstä pitäisi saada sama palkka ja työyhteisön sääntöjen pitäisi koskea kaikkia. Tasa-arvoisuudella viitataan myös abstraktimmin arvostuksen kokemukseen ja ihmisarvoon.

Kulttuurin varsinaisen ytimen muodostavat perusoletukset. Olemme aineiston pohjalta esittäneet viisi esittävän taiteen kulttuurista perusoletusta (luku 4.2), jotka liittyvät ihmisten (työ)toimintaan, aikaan ja ihmisten välisiin suhteisiin. Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät oletukset, että ihmisten välillä on välttämättä hierarkioita – sekä virallisia ja näkyviä ("Jonkun pitää päättää") että epävirallisia ja näkymättömiä ("Hyvä veli -verkosto"). Aikaan liittyy esittävien taiteiden aloilla monia oletuksia, kuten ajan niukkuus, muutoksen hitaus ja varsinkin työn projektiluonteisuus, johon kytkeytyy oletus esityksen valmistumisen ensisijaisuudesta ("Tehdään tämä juttu nyt valmiiksi"). Esittävän taiteen työhön liittyy oletus siitä, että alan työ ja varsinkin taiteellinen työ on omalakisista ja poikkeavaa "tavallisesta" työelämästä ("Tämä on omanlaisensa ala"). Viidentenä perusoletuksena on sosiaalisuuden ja vuorovaikutuksen itsestään selvä merkitys esittävän taiteen työtä, työhyvinvointia ja turvallisuutta muovaavana tekijänä ("Me saadaan toisemme voimaan hyvin").

Käytännössä perusoletukset voivat vaikuttaa epäkohtiin puuttumiseen monin eri tavoin. Perusoletukset voivat tiedostamattomasti ohjata toimintaa varsinkin ristiriita- ja



priorisointitilanteissa siten, että julkilausutut arvot ikään kuin jäävät niiden jalkoihin. Esimerkiksi tasa-arvon ihanne voi kadottaa merkitystään erilaisten ääneen lausumattomien hierarkioiden ja valta-asetelmien vuoksi; joillakin henkilöillä voi olla taiteellisten ansioidensa tai kokemuksensa vuoksi sellainen asema, että heitä tuntuvat koskevan toiset säännöt kuin muita. Julkilausutusti johtamisen voidaan sanoa olevan avointa, demokraattista ja osallistavaa, mutta silti voidaan kokea, että päätökset tehdään pienessä piirissä ja suosikkijärjestelmät vaikuttavat niihin. Epäkohtien esille tuomiseen voidaan julkilausutusti kannustaa, mutta aikapaineet tuotantojen valmistumiseen vaikuttavat siihen, tuntuuko sopivalta käyttää työaika huolien yhteiseen käsittelyyn (ks. myös Ansio ym. 2023).

Perusoletukset voivat myös tukea epäkohtiin puuttumista. Oletus, että esittävä taide on olemukseltaan sosiaalista ja vuorovaikutteista työtä, jossa ihmiset vaikuttavat vahvasti toistensa hyvinvointiin, tarjoaa pohjan työhyvinvoinnin ja turvallisuuden kehittämiseksi inhimillisten tekijöiden (Teperi 2023) näkökulmasta.

Esittävien taiteiden työyhteisöissä ja työryhmissä tulisi tunnistaa puuttumista ja puheeksiottamista estävät toiminta- ja ajattelutavat sekä uskomukset. Millaiset mahdollisuudet alalla on perusoletusten muuttamiseen – tai miten perusoletuksia voi yleensäkin muokata? Kulttuurin muutoksen teema on tutkimuksen aineistoissa läsnä monin ja keskenään ristiriitaisinkin tavoin. Yhtäältä aineistossa kuvataan, että alalla mikään ei ole muuttunut, ja että organisaatioissa muutos on hidasta ja työlästä. Toisaalta aineistossa esitetään, että myönteistä muutosta on jo tapahtunut ja tapahtuu koko ajan, ja sen airuina ovat erityisesti nuoret tai uudet työntekijät, jotka kyseenalaistavat vanhoja toiminta- ja ajattelutapoja. Tulkitsemme, että aineisto heijastaa murrosvaihetta, jossa vanha ja uusi kulttuuri ovat samaan aikaan läsnä, uuden ollessa vasta kehkeytymässä.

Tutkimusaineistossamme esiintyy yhtäältä funktionalistinen, johtajakeskeinen kulttuurikäsitelmä: johtajan ajatellaan muovaavan ja määrittelevän yhteisöjen kulttuuria. Toisaalta aineistossa esiintyy ajatus, että johtaja ei voi saada aikaan nopeita muutoksia, jos ei tunne tai huomioi yhteisön historiassa muotoutuneita toimintatapoja. Jälkimmäisessä ajattelutavassa kulttuuri on ikään kuin jo valmiiksi olemassa, nousee spontaanisti yhteisöstä, ja jyrää alleen muutosyritykset. (Glendon & Stanton 2000; Antonsen 2009b; Reiman & Rollenhagen 2014.) Esimerkiksi Hopkinsin (2018, 42–43) mukaan erottelu johtajakeskeiseen ja yhteisöstä nousevaan kulttuurikäsitelmään on tarpeeton ja pikemmin kannattaa kysyä esimerkiksi, missä menevät rajat johtajien mahdollisuuksille muovata yhteisön kulttuuria. Ammattiryhmien tai isompien organisaatioiden osastojen alakulttuurit voivat olla keskenään erilaisia perusoletuksia myöten. Liioin ei ole aina selvää, kuka johtaa mitäkin prosessia tai yhteisön osaa.

Perinteisesti ihanteena on ollut, että esimerkiksi koreografi, kapellimestari tai ohjaaja johtavat suhteellisen itsenäisesti taiteellisten työryhmien työtä (Eikhof & Haunschild 2006), ja organisaatioiden johtajilla ei ole välttämättä pääsyä näissä ryhmissä muodostuviin alakulttuureihin.

Esittävien taiteiden työyhteisöjen ja työryhmien rinnalla oppilaitokset ovat avainasemassa epäkohtiin puuttumisen kulttuurin rakentamisessa. Opetushenkilöstö luo omalla toiminnallaan uusille työntekijäskupolville käsityksiä ja normeja alan työskentelyolosuhteista ja vaativuudesta. Aineistossa nuorten työssä jaksamisesta esitetäänkin vahvoja huolia, vaikka toisaalta nuoret vasta alalle tulleet kuvataan kulttuurin muutoksen edelläkävijöinä. Jatkossa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, etteivät oppilaitokset vahvista epäkohtien sietämisen kulttuuria, vaan luovat edellytyksiä rakentavaan vuorovaikutukseen ja kestäväan työelämään.

## 6.2 Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkitys epäkohtiin puuttumisessa

Tutkimuksemme tuo esiin, että vuorovaikutuksen ilmiöt ja dynamiikka kietoutuvat monin tavoin esittävän taiteen alojen epäkohtiin sekä niihin puuttumiseen. Yhtäältä epäkohdat voivat ilmetä monenlaisina työyhteisön toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvinä ongelmina. Toisaalta epäkohtiin puuttuminen ja käsittely edellyttää ihmisiltä vuorovaikutusta; ongelmien ääneen sanomista muille ja ongelmien vastaanottamista, tulkintaa ja ratkaisemista yhdessä.

Sosiaalinen vuorovaikutus esittävien taiteiden työssä tuottaa monella tavalla mielekkyyden, merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia näillä aloilla toimiville ammattilaisille. Taiteellinen prosessi tai monien eri ammattilaisten tuottama yhteisproduktio edellyttää toisiin ihmisiin suuntautumista ja monitasoisissa ymmärrystä sosiaalisista tilanteista sekä suhteissa olemisen ja toimimisen taitoja. Samanaikaisesti työyhteisön vuorovaikutusdynamiikka voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia esittävien taiteiden erilaisissa töissä.

Tutkimuksemme tuo esiin, että esittävien taiteiden alalla toimivia ihmisillä on merkittävä määrä ristiriitaisia ja kipeitäkin vuorovaikutukseen liittyviä kokemuksia. Nämä kokemukset tiivistyvät tutkimuksen aineistossa erilaisina työyhteisön toimintaan ja ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvinä epäkohtina. Luovilla aloilla tehdään työtä omalla persoonalla, joka lisää työyhteisösuhteiden ja vuorovaikutusdynamiikan haavoittuvuutta. Tällöin mikä tahansa työyhteisön vuorovaikutusongelma voi olla myöskin aidosti työn sujuvuutta jarruttava ja työhyvinvointia uhkaava epäkohta.

Tutkimuksemme toi esiin, että puuttuminen työyhteisön toiminnassa tai sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmeneviin epäkohtiin ei ole aina suoraviivaista ja helppoa, vaikka laajasti tunnistettu ja jaettu ihanne on, että epäkohdat tulisi ottaa puheeksi viipymättä ja suoraan asianosaisten henkilöiden kanssa. Pikemminkin puheeksi ottamisen tielle asettuu monenlaisia esteitä.

Tutkimuksemme perusteella esittävien taiteiden työryhmissä ja -yhteisöissä on tunnistettavissa kaksi toisilleen vastakkaista 'sosiaalista ilmastoja', joissa epäkohtiin puuttuminen joko tapahtuu, jää tapahtumatta tai siinä ilmenee eriasteisia ongelmia. Sosiaalisista ilmastoista ensimmäinen viittaa puuttumattomuuden ja vaikenemisen kulttuuriin, joka on jo aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu esittävälle taiteen aloille ominaisena piirteenä (Helavuori & Karvinen 2019). Tutkimuksemme tuo esiin, että vaikenemisen ja pelon leimaamassa ilmapiirissä ihmiset voivat vältellä epäkohtien tai vaikeiden asioiden puheeksiottoa tilanteen eskaloitumisen, konfliktien tai muiden ei-toivottujen seurausten pelossa. Huolena voi olla esimerkiksi oman ryhmäjäsenyyden, luottamuksen, hyväksynnän, maineen, ammatillisen aseman tai tulevien työtilaisuuksien menetys (ks. myös Milliken ym. 2003).

On todennäköistä, että vaikenemisen ja pelon leimaamassa ilmapiirissä epäkohtiin puuttumattomuudesta on ajan saatossa kehittynyt työyhteisöjen ja organisaatioiden hiljaisesti ja yhteisesti hyväksymä normi. Tästä seuraa, että epäkohtien esiin tuominen ei ole suotavaa tai odotuksenmukaista työyhteisötoimintaa eikä yhteisö- tai organisaatiotasolla ole myöskään halua tai kyvykkyyksiä käsitellä esiin tulleita ongelmia neutraalisti ja ratkaisuhakuisesti (ks. myös Morrison & Milliken 2000). Vaikenemisen kulttuuri uusintaa itseään, kun ihmiset tekevät työn arjessa jatkuvasti tulkintaa siitä, miten yhteisön muut jäsenet epäkohtia tunnistavat, millaisiin epäkohtiin voi, kannattaa ja pitää puuttua ja mistä asioista on syytä vaieta. Ihmiset ovat taipuvaisia toimimaan ryhmissä ja yhteisöissä sosiaalisesti odotuksenmukaisilla tavoilla. Vaikenemisen ilmapiirissä epäkohdan puheeksi ottaminen näyttäytyikin yksilöiden 'siviilirohkeutta' vaativana tekona ja puheeksiottaja jää huonoimmassa tapauksessa asiansa kanssa yksin ilman yhteisön, ryhmän, vertaisten tai työtä johtavien tukea.

Huolien kerrontaa voidaan myös joissain työyhteisöissä ja ryhmissä tuomita ja hiljentää, jos ongelmien käsittelyn koetaan esimerkiksi vievän liikaa aikaa. Epämieluiden uutisten tai ongelmien esiin tuomista voidaan yhteisöissä vaientaa monin keinoin.

Tutkimuksemme toi esiin tällaisia ei-rakentavia epäkohdan käsittelyyn liittyviä vastaanottotapoja. Näitä ovat esimerkiksi ohittaminen, epäkohdan kieltäminen, puheeksiottajan leimaaminen tai tuomitseminen. Kaikkineen itse puheeksiottotilanteesta saattaa muodostua kuormittava kokemus huolenkertojalle ja myös muille tilanteessa mukana oleville. Lisäksi tällainen epäonnistunut epäkohdan

puheeksiottotilanne on omiaan vahvistamaan ihmisten tulkintaa siitä, että epäkohtien esiin tuominen ei ehkä kannata jatkossakaan.

Sosiaalisista ilmastoista toinen ilmentää huolenpidon ja välittämisen kulttuuria (myös Morrison 2014). Huolenpidon ja välittämisen ilmastolle leimallista on läpileikkaava psykologisen turvallisuuden kokemus (Edmondson 1999). Tutkimuksen aineistossa peräänkuulutetaan monin paikoin psykologisesti turvallisia työskentely- ja keskusteluolosuhteita, joissa sekä onnistumisia että ongelmia voi turvallisesti tuoda esiin. Toimivat ja avoimet vuorovaikutussuhteet työryhmän ja työyhteisön jäsenten kesken sekä eri ammattiryhmien, yksikköjen ja osastojen välillä luovat läpinäkyvyyttä työn organisointiin, johtamiseen ja yhteistyöhön. Huolenpidon ilmasto ja turvallisuuden kokemus nähdään tilana ja olosuhteena, joka ei tule koskaan valmiiksi, vaan jota jokaisen on rakennettava yhä uudelleen arjen yhteistyötilanteissa vuorovaikutustekojen kautta.

Huolenpidon ilmastossa myös epäkohtiin puuttuminen koetaan helpompana. Ongelmien puheeksiottoa edistää yksilöiden kokemus vastuullisuuden omasta ja muiden työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta (ks. myös Fuller ym. 2006) sekä sitoutuminen työryhmän, työyhteisön tai organisaatioon tahtoon toimia yhdessä kestävien työskentelyolosuhteiden rakentamiseksi (ks. myös Liu ym. 2010; Tangirala & Ramanujam 2008). Huolenpidon ilmastoa ilmentää myös se, että epäkohtien puheeksioton hetkellä huolen kertojan ei tarvitse pelätä ei-rakentavia epäkohdan vastaanottotapoja tai epämieluisia henkilökohtaisia seurauksia. Sen sijaan hän voi luottaa siihen, että kuulijat pysähtyvät vastaanottamaan epäkohdan kerrontaa, epäkohtaan liittyvät muut näkemykset tulevat kuulluksi ja epäkohta saadaan käsiteltyä.

Esittävien taiteiden työpaikkojen, työryhmien ja yhteisöjen tulisikin vahvistaa edellä kuvatun kaltaista työskentely- ja keskusteluilmastoa, jossa kaikilla jäsenillä on turvallinen olo esittää omia ideoitaan muille sekä tuoda esiin työhön liittyviä ongelmia. Puuttumisen kulttuurin vahvistamiseksi olisi tärkeää, että työyhteisöissä ja -ryhmissä otetaan kollektiivinen vastuu epäkohtien esiin nostamisessa, käsittelyssä ja ratkaisemisessa. Itsestä ja toisista huolehtiminen tulisi olla työn arjessa normaalia ja jatkuvaa toimintaa. Samanaikaisesti tarvitaan systeemitason muutoksia organisatorisissa ja institutionaalisisissa käytännöissä siten, että kollektiivinen vastuu läpileikkaa kaikkea ja kaikkien toimintaa. Tämä tarkoittaa johdonmukaista toimintaa jokaisella työn organisoinnin ja johtamisen tasolla.

Aineistosta voi tehdä tulkinnan, että esittävien taiteen aloilla toimivilla on paljon erilaisia muodollisia (esimerkiksi työyhteisö- ja työryhmäpalaverit, tuotantoihin liittyvät palaverit) ja epämuodollisia keskustelufoorumeita (esimerkiksi kollegakeskustelut

pukuhuoneissa, käytävillä, kulisseissa) omien ideoiden, havaintojen ja huolien esittämiseen. Lisäksi organisaatioilla ja työryhmillä on saatavilla ohjeistuksia ja toimintamalleja sekä erilaisia tukitahoja (työterveyshuolto, työnohjaus) epäkohtien käsittelyyn. Jo olemassa olevat rakenteet ja toimintakäytännöt tukevat työturvallisuuden ja hyvinvoinnin epäkohtiin puuttumista – ne auttavat tunnistamaan, ketkä ovat vastuussa ja mistä sekä antavat arjessa selkänöjää toimia tarkoituksenmukaisilla tavoilla riippumatta työn organisoitumisen muodosta. Toimintakäytännöt ja rakenteet eivät kuitenkaan yksin riitä: niiden on myös oltava näkyviä ja toteuduttava konkreettisina välittämisen toimina ja tekoina työn arjessa.

Pienet arjen valinnat työyhteisövuorovaikutuksessa osaltaan muokkaavat ja vahvistavat epäkohtiin puuttumisen kulttuuria. Epäkohtiin puuttuminen ja varhainen välittämisen vahvistaminen työyhteisöissä ja työryhmissä edellyttää huomion kiinnittämistä vuorovaikutuksen tapoihin erityisesti tilanteissa, joissa epäkohtia otetaan puheeksi ja käsitellään yhdessä. Puheeksi ottamisen käytännöissä ja ohjeistuksissa keskitytään usein siihen, miten puheeksiotto tulisi tehdä. Puheeksiotto on kuitenkin mitä suurimmassa määrin vastavuoroinen tapahtuma, jossa merkittävä painoarvo puheeksioton onnistumisen kannalta on sillä, miten epäkohdan kerrontatilanteeseen osallistuvat muut henkilöt reagoivat ja toimivat.

Alalla toimivat ammattilaiset itse tunnistavat hyvin hienovaraisella tavalla, millaiset vuorovaikutusteot rakentavat turvallista ja yhteisvastuullista epäkohtien käsittelyä ja millaiset vuorovaikutusvalinnat eivät edistä epäkohtien käsittelyä. Toisin sanoen toimijoilla on itsellään taitoja ja osaamista tarkoituksenmukaisten vuorovaikutustapojen tarkasteluun epäkohtiin puuttumisessa. Jatkossa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota esittävien taiteiden aloilla toimivien ammattilaisten kyvykkyyksiin toimia vastuullisina vuorovaikutuskumppaneina epäkohtien käsittelytilanteissa.

### **6.3 Johtamisosaaminen keskeistä epäkohtiin puuttumisessa**

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ihmisten johtamista on vahvistettava alalla. Erityisesti korostuu ihmisen mittainen johtaminen, jossa on päästy eroon liiallisesta ja epätarkoituksenmukaisesta ihmisten paineistamisesta sekä kohtuuttomista vaateista koskien työsuorituksia, työmäärää tai aikatauluja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä tai työryhmässä keskustellaan avoimesti henkilöstö- ja talousresurssista ja niiden reunaehdoista, sekä arvioidaan, miten työn organisointi toimii ja miten huolehditaan eri henkilöiden tai osastojen töiden yhteensovittamisesta. Tämä ihmisten johtamisen kehittämistarve läpileikkaa alan eri toimijat: organisaatioiden henkilöstöjohtamisen, esihenkilötyön ja pienten työryhmien johtamisen. Tarve

ammattimaisen johtamisen ja henkilöstön johtamisen kehittämiseksi on tunnustettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Anttila 2019; Opara ym. 2019; Opara & Stanton 2023).

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen edellyttää myös kehittämistyötä ehkäisevien tekijöiden tunnistamista. Aineistossa henkilöstöjohtamiseen liittyvinä epäkohtina mainitaan esimerkiksi taidetyön erityisyysolettamukseen liittyvä näkemys siitä, ettei "alalla työskenteleviä voida johtaa kuten tavallisia ihmisiä", tai se, että työtehtäviensä määrän vuoksi henkilö ei pysty huolehtimaan henkilöstöjohtamisesta. Aiemmissa tutkimuksissa on tunnustettu haasteeksi se, että alan projektimainen toiminta ja monimuotoiset työllistymisen muodot ohjaavat lyhyen aikavälin suunnitteluun ja rahoituksen varmistamiseen, eikä niinkään henkilöresurssien, osaamisen kehittämisen tai henkilöstön hyvinvoinnin pidemmän aikavälin suunnitteluun (Opara ym. 2019; Opara & Stanton 2023; vrt. myös Pekkala & Roihankorpi 2018). Myös Anttila (2019) tuo esiin henkilöstöjohtamiseen laatuun vaikuttavia tekijöitä, kuten ammattiroolien epäselvyydet henkilöstön johtamista koskien sekä johtajien valitsemisen taiteellisten meriittien, ei niinkään johtamistaitojen perusteella.

Johtavassa asemassa olevilta toimijoilta (ylempi ja keskijohto, hallitukset, operatiiviset johtajat jne.) odotetaan sitä, että he kantavat tehtäviinsä kuuluvat vastuut sekä luovat asianmukaiset työskentelyolosuhteet työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin huomioiden. Tähän työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden huomiointiin sisältyy myös ajatus siitä, että otetaan opiksi ja varmistetaan, ettei tulevaisuudessa tehdä samoja ihmisten kuormittumiseen johtavia ratkaisuja (esimerkiksi tuotannon tai teoksen hallitsematon kasvu, ja siten ihmisten ylikuormittuminen prosessin edetessä). Osana asianmukaisten työskentelyolosuhteiden luomista nähdään se, että johtavassa asemassa oleva toimija tekee työtehtäviinsä kuuluvia päätöksiä, ei delegoi vastuulleen kuuluvia asioita muille, varmistaa tasapuolisen kohtelun sekä toimii myös itse sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Lisäksi aineistossa mainitaan esimerkkejä tilanteista, joissa työnantajana toimiva taho ei ole toiminut työturvallisuuteen ja työterveyshuoltoon liittyvien velvoitteiden mukaisesti. Tätä työnantajavelvoitteisiin liittyvää osaamista onkin alalla jatkossa vahvistettava.

Tuloksissamme tulee esiin myös se, että johtavassa asemassa olevat toimijat tarvitsevat tukea työlleen. Ylin johto, esihenkilöt ja operatiivinen johto saattavat jäädä yksin; ilmiö, jonka myös esimerkiksi Häti-Korkeila ja Gröndahl (2018) ovat tunnustaneet teatterinjohtajien osalta. Työnohjaus, vertaistuki, johdon tuki esihenkilöille sekä hallituksen ja puheenjohtajan tuki operatiiviselle johdolle nähdään aineistossa keinoina, jotka tarjoavat mahdollisuuden käsitellä ja keskustella työstä ja sen aiheuttamasta kuormituksesta.

Työnantajaorganisaatioiden johtaminen näyttäytyy ymmärrettävästi aineistossamme hierarkkisesti rakentuvana. Vapaan kentän yhteisöjen johtaminen puolestaan kuvautuu osin toisin. Aineistossamme on esimerkkejä erittäin hierarkkisista, jopa autoritäärisesti johdetuista vapaan kentän yhteisöistä, mutta myös kuvauksia pyrkimyksestä mataliin hierarkioihin, jolloin työhön ja taiteellisiin ratkaisuihin liittyvät päätökset tehdään ja vastuu kannetaan kollektiivisesti yhteisön tai työryhmän kesken. Tämä heijastelee ajatusta vapaan kentän ideaalista, joka mahdollistaa rakenteettoman ja hierarkiattoman toimijuuden, mutta johon osaltaan kuuluvat määräaikaisten työsuhteiden ja toimeentulon epävarmuus (esim. Pirttilä & Houni 2011). Aineistossamme kuitenkin tulee esiin, että omaehtoisesti ja taiteilijalähtöisesti toimivissa vapaan kentän yhteisöissä toiminnalle on asetettava joitakin reunaehtoja, joiden nähdään tukevan sujuvaa työskentelyä ja ehkäisevän mahdollisia ongelmatilanteita jo ennalta. Vapaan kentän yhteisöissä pitäisikin pystyä sopimaan asiallisesti taloudellisista ja juridisista seikoista kuten tekijänoikeuksista, teoksen tai sen osien jatkokäytöstä ja työstä saatavista korvauksista. Lisäksi olisi määriteltävä työtehtävät moniroolisuus mukaan lukien, kuka vastaa ja mistä, mitkä ovat työ- ja harjoitusajat, mikä katsotaan työksi sekä esityskertojen lukumäärä.

Tuloksissamme johtaminen ja siihen kohdistuvat odotukset tulevat vahvasti esiin. Samanaikaisesti sen rinnalla painotetaan myös jokaisen yksilön vastuuta omasta toiminnastaan työyhteisön tai työryhmän jäsenenä – jokainen voi vaikuttaa yhteisen työskentelyilmapiirin rakentumiseen omalla toiminnallaan. Tämä edellyttää työelämä- ja ryhmätyötaitoja, joita myös toivotaan jo alan koulutuksenkin antavan ja vahvistavan.

## 6.4 Työkyvyn tuki, työkuormituksen hallinta ja kestävä työelämä

Tuloksemme tuovat esiin, että monet esittävän taiteen alan ammattilaiset joko itse kokevat liiallista työkuormitusta tai ovat huolissaan kollegoidensa jaksamisesta. Työn voimavaratekijät eivät aina riitä kannattelemaan kuormittavissa tilanteissa. Tämä ilmiö on tunnistettu myös muissa viimeaikaisissa tutkimuksissa. Esittävän taiteen turvallisuuskulttuuria tarkastelleen tutkimuksen mukaan erityisesti psykososiaaliset kuormitustekijät korostuvat alan ammattilaisilla (Visuri ym. 2020). Yli puolet vuoden 2022 Taiteen ja kulttuurin barometriin vastanneista taiteilijoista (vastaajajoukko koostui esittävien taiteiden ja musiikin ohella arkkitehtuurin ja muotoilun, audiovisuaalisten taiteiden, kirjallisuuden, visuaalisten taiteiden taiteilijoista sekä monialaisista taiteilijoista) koki huolta omasta psyykkisestä jaksamisestaan. Verrattuna muihin ikäryhmiin erityisesti nuoret taiteilijat olivat enemmän huolissaan psyykkisestä jaksamisestaan. (Ruusuvirta ym. 2023.)

Välillisesti kuormittumisen kokemukset ovat myös yhteydessä epäkohtien syntyyn ja puuttumiseen. Yhtäältä kuormittumisen kokemukset voivat näkyä työyhteisön vuorovaikutuksessa erilaisina ongelmina, jännitteinä ja väärinkäsityksinä, kun ihmiset kuormittuneessa tilassa reagoivat eri tavoin ja herkässä mielentilassa toistensa sanomisiin ja tekemiseen. Toisaalta työstä kuormittuneet yksilöt tai yhteisö voi olla kykenemätön rakentavalla tavalla sitoutumaan epäkohtien ratkaisuun tai työkuormituksen purkamiseen. Epäkohtiin puuttuminen on aina energiainvestointi, se vie aikaa ja ihmisten huomiota pois sen hetkisestä toiminnan kohteesta. Tilanteessa, jossa voimavarat ovat muutenkin vähissä ja työn tavoitteet tiukat suhteessa käytössä oleviin resursseihin, voi epäkohtien käsittelystä vetäytyminen tuntua ilmeisimmältä ”energian säästökohteelta”. Näin ollen on tutkimusaineistomme mukaan tavallista, että työskentelyä jatketaan kuormittavista, työhyvinvointia rapauttavista ja turvattomista työskentelyolosuhteista huolimatta.

Työuratutkimuksessa on tarkasteltu työpolun kestävyyttä dynaamisena suhteena yksilön, hänen toimintaympäristönsä ja ajan välillä. Kestäviä työpolkuja luonnehtii tällöin pitkällä aikavälillä saatava vastavuoroinen hyöty yksilölle ja hänen toimintaympäristölle. Yksilötasolla kestävä työpolun merkkeinä ovat psyykinen ja fyysinen terveys, onnellisuus (esimerkiksi kokemus menestyksekkyydestä ja tyytyväisyydestä elämänlaajuisesti tarkasteltuna) sekä tuotteliaisuus. (De Vos ym. 2020.) Esittävän taiteen aloilla tarvitaan keinoja ja osaamisen vahvistamista erityisesti psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen ja niiden hallintaan, jotta alan työstä ja työpoluista voi tulla kestävämpiä.

Lähtökohtaisesti työturvallisuuslaki jo edellyttää, että työnantaja arvioi psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä ja laatii toimenpiteitä niiden hallintaan. Näiden tekijöiden hallintaa tukevat alan toimijoilla käytössä olevat erilaiset käytännöt, kuten esimerkiksi eettiset toimintaohjeet, ohjeet epäasialliseen kohteluun puuttumiseksi ja varhaisen välittämisen mallit. Osalla toimijoista on käytettävissään tarvittaessa esimerkiksi työnohjaus ja työterveyshuolto. Mahdollisuudet, resurssit ja osaaminen kuitenkin näiden osalta vaihtelevat merkittävästi. Tuloksemme osoittavat, että niin vakiintuneemmilla toimijoilla kuin vapaan kentän toimijoilla on omanlaisensa haasteet ja vahvuutensa epäkohtiin puuttumisen ja välittämisen vahvistamisessa. Koska esittävässä taiteissa on rahoituspohjaltaan ja organisoitumisen muodoiltaan monta erilaista kenttää, niin keinot pitää yrittää löytää kaikkiin – myös pieniin, löyhästi ja verkostomaisesti toimiviin työn tekemisen yhteisöihin ja itsensä työllistävälle freelancereille, yrittäjille ja apurahansaajille – toimijoiden omista lähtökohdista käsin.



Taide- ja kulttuurialalla on painolastinaan työkuormitukset, joihin ei aina ole sovellettu työelämän yleisiä sääntöjä ja sopimuksia (ks. Paanetoja 2018). Jo työsuhteen ja työyhteisön määrittelemisen on vaikeaa, varsinkin vapaan kentän taiteilijoilla. Perinteisesti yhdistys (nimenomaan kannatusyhdistys) on ollut tyypillinen organisoitumisen tapa esittävän taiteen vapaalla kentällä. Yhdistyksen jäsenyyden puitteissa tehdään myös vapaaehtois- ja talkootyötä, ja joskus on epäselvää, mikä työ on vastikkeellista ja mikä ei. Itsensä työllistävien muodostamissa työryhmissä tehdään paljon työtä, joka ei kuulu rahoituksen tai työsuhteen piiriin. Tämä kaikki aiheuttaa työhön liittyvissä tilanteissa ja työhyvinvoinnissa moninaisia epäkohtia, joihin puuttuminen on vaikeaa. Sekä tarpeet että keinot työkuormituksen hallintaan vaihtelevat jossain määrin työllistymisen tavan mukaan. Esittävän taiteen edistämistä koskevan lain ulkopuolisella kentällä jokainen ryhmä saattaa olla omannäköisensä ja muodostaa käytäntönsä itse. Tähän kuitenkin esimerkiksi alan järjestöt tarjoavat monenlaisia ohjeita. Ohjeita tarvitaan edelleen, ja tarvitaan myös oman työn johtamisen taitoja ja työstä palautumista tukevia rakenteita.

Työhön ja työsuhteisiin liittyvät puutteet eivät ole yksinomaan taide- ja kulttuurialan rakenteellisia ongelmia, vaan työn muuttuminen epävarmemmaksi on systeemistä lähes kaikilla aloilla. Epätyypillinen on uusi normaali, ja yhä harvempi työikäinen on toistaiseksi voimassa olevassa, vakaan tulotason työsuhteessa (esim. Koivulaakso ym. 2010). Jo taide- ja kulttuurialojen koulutuksessa on siis syytä huomioida, että alalle tulevat saavat perustiedot ja -taidot esimerkiksi juridisista oikeuksista ja velvollisuuksista, yrittäjyyteen sekä itsensä ja muiden työllistämiseen liittyvästä osaamisesta sekä omien taitojen sanoittamisesta, markkinoinnista ja soveltamisesta (Hennekam & Bennett 2017a). Tärkeitä ovat myös taidot työkuormituksen tunnistamiseen ja hallintaan, työkyvyn ylläpitoon ja työstä palautumiseen sekä kestävyden eri ulottuvuuksien huomioimiseen työssä – sekä näiden asioiden aidon arvostuksen välittäminen jo koulutuksessa. Taiteen laadusta ei tarvitse tinkiä, vaikka korjattaisiin työhön liittyviä hyvinvoinnille haitallisia käsityksiä ja käytäntöjä. Työhyvinvointi ja -turvallisuus on otettava osaksi taiteen laadun määrittelyä.

Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että puuttumisen ja välittämisen vahvistamiseksi esittävien taiteiden työyhteisöissä ja työryhmissä, tarvitaan muutoksia kulttuurisella, vuorovaikutuksellisella ja rakenteellisella tasolla. On epätodennäköistä, että vain yhtä asiaa, olosuhdetta tai käytäntöä muuttamalla (esim. tarjotaan lisää keskustelukanavia epäkohtien käsittelemiseksi, mutta ei kiinnitetä huomiota itse keskustelutilanteen rakentamiseen tai vuorovaikutuksen tapoihin) saadaan aikaan pysyviä ja vaikuttavia muutoksia puuttumisen kulttuurin vahvistamiseksi. Puuttumisen kulttuuria ja välittämistä on vahvistettava, sillä työssä esiintyvien epäkohtien aiheuttama kuormitus

voi vaarantaa alalla työskentelevien ammattilaisten terveyden ja työkyvyn, ja johtaa jopa lyhempiin työuriin tai alan vaihtoon.

## Lähteet

- Aldridge, J. (2015). *Participatory Research: Working with Vulnerable Groups in Research and Practice*. Bristol: Policy Press.
- Ansio, H., Visuri, S., Kannisto, H., Puro, V. & Houni, P. (2023). Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuudesta tinkiminen esittävien taiteiden työssä. *Työelämän tutkimus*, 21(1), 5–32. <https://doi.org/10.37455/tt.109703>
- Antonsen, S. (2009a). Safety culture assessment: A mission impossible? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(4), 242–254. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00585.x>
- Antonsen, S. (2009b). *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*. Boca Raton: CRC Press.
- Anttila, A. (2019). Tyttöhän soittaa kuin mies! Kuinka vahvistaa taide- ja kulttuurialan tasa-arvoa ja työhyvinvointia? Cuporen verkkojulkaisuja 55. Helsinki: Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. [https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2019/tyttohan\\_soittaa\\_kuin\\_mies\\_final.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2019/tyttohan_soittaa_kuin_mies_final.pdf)
- Avey, J. B., Wersing, T. S. & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Bergold, J. & Thomas, S. (2012). Participatory research methods: a methodological approach in motion. *Historical Social Research*, 37(4), 191–222. <https://doi.org/10.12759/hsr.37.2012.4.191-222>
- Boudreau, F. A. & Newman, W. M. (1993). *Understanding Social Life*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Brooks, B. (2005). Not drowning, waving! Safety management and occupational culture in an Australian commercial fishing port. *Safety Science*, 43, 795-814.
- Brooks, B. (2008). The natural selection of organizational and safety culture within a small to medium sized enterprise (SME). *Journal of Safety Research*, 39, 73-85.
- Clemets, L. (2022). Equity global scoping review of factors related to poor mental health and wellbeing within the performing arts sectors. *Equity*. <https://www.equity.org.uk/media/hwignp3cu/mental-health-report.pdf>

- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Dekker, S. (2012). *Just culture: Balancing safety and accountability*. London: CRC Press.
- Detert, J. R. & Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher ups: how supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.1080.0405>
- Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2011.61967925>
- Di Lorito, C., Bosco, A., Birt, L. & Hassiotis, A. (2018). Co-research with adults with intellectual disability: A systematic review. *Journal of Applied Research of Intellectual Disability*, 31(5), 669–686. <https://doi.org/10.1111/jar.12435>
- Donnelly, S. & Morton, S. (2019). Creating organisational and practice change through the use of co-operative inquiry groups in healthcare settings. *Action Research*, 17(4), 451–468. <https://doi.org/10.1177/1476750319855126>
- Eder, T. F. (2023). Threatened in the making: institutional consolidation and precariousness in the independent performing arts in Europe. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, 19(1), 40–59. <https://doi.org/10.1080/14794713.2023.2185385>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Harvard Business School. New Jersey: Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. D., Davey, J. & Armstrong, K. (2013). Returning to the roots of culture: A review and re-conceptualisation of safety culture. *Safety Science*, 55, 70–80. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.01.004>

- Eeckelaert, L., Starren, A., van Scheppingen, A., Fox, D. & Brück, C. (2011). Occupational Safety and Health Culture Assessment: A Review of Main Approaches and Selected Tools. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA).
- Eikhof, D. R. & Warhurst, C. (2013). "The promised land? Why social inequalities are systemic in the creative industries". *Employee Relations*, 35(5), 495–508.  
<https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0061>
- Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. (2017.) Digitalisoituva ja monikielistyvä eläytymismenetelmä aikamme muutosten tutkimusvälineenä. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa* (s. 6–14). Suomen Tampere: Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Faltus, J. & Richard, V. 2022. Considerations for the Medical Management of the Circus Performance Artist and Acrobat. *International Journal of Sports Physical Therapy*, 17(2), 307–316. <https://doi.org/10.26603/001c.31645>
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089–1120.  
<https://doi.org/10.1002/job.408>
- Glendon, A. I. & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34, 193–214.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34, 215–257. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)
- Guldenmund, F. W. (2010). (Mis)understanding safety culture and its relationship to safety management. *Risk Analysis*, 30(10), 1466–1480.  
<https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x>
- Hall, B. L. (2005). In from the Cold? Reflections on Participatory Research from 1970–2005. *Convergence*, 38(1), 5–24.
- Helavuori, H. & Karvinen, M. (2019). *Valta, vastuu, vinoutumat: Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus esittävässä taiteissa*. Helsinki: Teatterin tiedotuskeskus TINFO.  
[https://www.tinfo.fi/documents/valtavastuu2019\\_raportti.pdf](https://www.tinfo.fi/documents/valtavastuu2019_raportti.pdf)
- Hennekam, S. & Bennett, D. (2017a). Creative industries work across multiple contexts: common themes and challenges". *Personnel Review*, 46(1), 68–85.  
<https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0220>

- Hennekam, S. & Bennett, D. (2017b). Sexual harassment in the creative industries: Tolerance, culture, and the need for change. *Gender, Work & Organization*, 24(4), 417–434. <https://doi.org/10.1111/gwao.12176>
- Heron, J. & Reason, P. (2006) The practice of co-operative inquiry: Research ‘with’ rather than ‘on’ people. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (s. 179–188). Lontoo: Sage.
- Hinkamp, D., Morton, J., Krasnow, D. H., Wilmerding, M.V., Dawson, W. J., Stewart, M. G., Sims, H. S., Reed, J. P., Duvall, K. & McCannet, M. (2017). Occupational Health and the Performing Arts: An Introduction. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(9), 843–858. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001052>.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations, and States*. Cambridge, Masschuset: Harvard University Press.
- Hirvi-Ijäs, M., Sokka, S., Rensujeff, K., Kurlin, A. (2019). Taiteen ja kulttuurin barometri 2018. Taiteilijoiden ja taiteen liikkuvuus. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus CUPORE ja Taiteen edistämiskeskus.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. painos. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Honkanen, K., Poikolainen, J. & Karlsson, L. (2018). Children and young people as co-researchers – researching subjective well-being in residential area with visual and verbal methods. *Children’s Geographies*, 16(2), 184–195. <https://doi.org/10.1080/14733285.2017.1344769>
- Hopkins, A. (2018). The use and abuse of “culture”. Teoksessa C. Gilbert, B. Journé, H. Laroche & C. Bieder (toim.): *Safety Cultures, Safety Models: Taking Stock and Moving Forward* (s. 35-45). Springer.
- Hoppania, H.-K., Vilkkö, A. & Topo, P. (2021). ”Se on mukavampi yhdessä tehdä”: Elämänote-ohjelman osallisuustutkimuksen tuloksia, osa 2/2. Helsinki: Ikäinstituutti.
- Houni, P. & Paavolainen, P. (toim.) (2002). *Teatteri ja tanssi toimintakulttuureina*. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.
- Houni, P. & Ansio, H. (toim.) (2013). *Taiteilijan työ: Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-354-7>

- Howard, J. (2017). Nonstandard work arrangements and worker health and safety. *American Journal of Industrial Health*, 60(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.1002/ajim.22669>
- Häti-Korkeila, M. & Gröndahl, L. (2018). From permanent positions to visiting jobs: The changing working culture in Finnish theatres. *Nordic Theatre Studies*, 30(1), 89–114.
- James, H. & Buffel, T. (2002). Co-research with older people: A systematic literature review. *Ageing & Society* (2022), 1–27. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21002014>
- Jansson, D., Elstad, B. & Døving, E. (2023). Inescapably Les Misérables? Understanding the Sensemaking of the Artistic Precariat. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 53(1), 62–79, <https://doi.org/10.1080/10632921.2022.2135655>
- Jones, A., Lankshear, A. & Kelly, D. (2016). Giving voice to quality and safety matters at board level: a qualitative study of the experiences of executive nurses working in England and Wales. *International Journal of Nursing Studies*, 59, 169–176.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.04.007>
- Kaurinkoski, M. & Hakulinen, S. (2022). Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu elokuva- ja teatterialalla. *Jatkoselvitys 2022. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:39*.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-785-7>
- Kitz, C. C., Barclay, L. J. & Breitsohl, H. (2023). The delivery of bad news: An integrative review and path forward. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100971.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100971>
- Koren, T. (2022). The work that genre does: How music genre mediates gender inequalities in the informal work cultures of Amsterdam’s nightclubs. *Poetics*, 95, 101713. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101713>
- Korhonen, V. 2007. Individualistista vai kollegiaalista työkuultuuria yliopistoyhteisössä. Teoksessa V. Korhonen (toim.) *Muuttuvat oppimisympäristöt yliopistossa?* (s. 25–40). Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7224-4>
- Korhonen, V. & Törmä, S. (2011). Yliopisto-opettajan identiteettiä ja työkuultuuria hahmottamassa. Teoksessa M. Mäkinen, V. Korhonen, J. Annala, P. Kalli, P. Svärd & V-M. Värri (toim.): *Korkeajännityksiä – kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta* (s. 155–176). Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8530-5>
- Koskinen, H., Toppila, E. & Ruhala, A. (2016). *Muusikon kuulonsuojelu: kuulonsuojainten valinta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

[https://www.tsr.fi/documents/20181/336648/113079-loppuraportti-TTL\\_Muusikon\\_kuulonsuojelu\\_netti.pdf](https://www.tsr.fi/documents/20181/336648/113079-loppuraportti-TTL_Muusikon_kuulonsuojelu_netti.pdf)

- Koskinen, I. (2018). Alkuperäiskansojen tieto tutkimuksessa: Tieteenfilosofinen näkökulma. Teoksessa Hämeenaho, Pilvi & Koskinen-Koivisto, Eerika (toim.) Moniulotteinen etnografia (s. 128–152). 2. painos. Helsinki: Ethnos ry.
- Laitinen, J., Jumpponen, M., Heikkinen, P., Lindholm, H., Lindholm, T., Sistonen, H. & Halonen, J. (2015). Tehostesavujen haitalliset keuhko- ja verisuonivaikutukset ja niiden torjunta. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://oma.tsr.fi/api/projects/4c700768-13c5-41fd-befb-a4c8c216f437/attachment/e6efb436-2f42-4ecb-a3ea-6e2d3f65e84c>
- Ledoux, É., Cloutier, E., Ouellet, F., Gagnon, I., Thuilier, C. & Ross, J. (2009). Occupational Risks in the Performing Arts: An Exploratory Study. Montréal: IRRST.
- Leinikki, S., Anttila, A., Lähdeniemi, M. & Järvensivu, A. 2023. Koukuttava freelancetyö – estääkö työn luonne ongelmien ratkaisua? Työpoliittinen aikakauskirja, 1/2023(66), 10–22.
- Leppälä, J., Griffin, P., McNamara, J. & Rautiainen, R. (toim.). 2021. Safety Culture and Risk Management in Agriculture: Sacurima Cost Action CA16123 Highlights and Conclusions. Natural resources and bioeconomy studies 63/2021. Helsinki: Natural Resources Institute Finland.
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Maguire, P. (1987). Doing participatory research: A feminist approach. *Participatory Research & Practice*, 6. [https://scholarworks.umass.edu/cie\\_participatoryresearchpractice/6/](https://scholarworks.umass.edu/cie_participatoryresearchpractice/6/)
- Mattila, S. & Räisänen, V. (2013). Työturvallisuus. Teoksessa P. Houni & H. Ansio (toim.) Taiteilijan työ: Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa (s. 198–206). Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-354-7>
- Maxwell, I., Seton, M. & Szabó, M. (2020). 'Part of the job': Actors' experiences of bullying and harassment. *Fusion Journal*, 17, 79–95. <https://fusion-journal.com/part-of-the-job-actors-experiences-of-bullying-and-harassment/>



- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewling, P. (2003). An Exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Morrison, E. W. & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. Teoksessa M. S. Edwards & J. Greenberg (toim.) *Voice and silence in organizations* (s. 111–133). Bingley: Emerald Group.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A. & Tse, H. H. M. (2015). Employee Voice: Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel review*, 37(6), 666–679. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/00483480810906892>
- Nilsen, M., Kongsvik, T. & Almklov, P. G. (2022). Splintered structures and workers without a workplace: How should safety science address the fragmentation of organizations? *Safety Science*, 148, 105644. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105644>
- Nilsson, L. N. & Vänje, A. (2018). Occupational safety and health professionals' skills – A call for system understanding? Experiences from a co-operative inquiry within the manufacturing sector. *Applied Ergonomics*, 70, 279–287. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.03.005>
- Noort, M. C., Reader, T. W. & Gillespie, A. (2019). Walking the plank: an experimental paradigm to investigate safety voice. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–18. <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2019.00668>

- Oedewald, P. & Gotcheva, N. (2015). Safety culture and subcontractor network governance in a complex safety critical project. *Reliability Engineering and System Safety*, 141, 106–114. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.016>
- Olson-Buchanan, J. B. & Boswell, W. R. (2008). An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work. *The Academy of Management Review*, 33(1), 76–96. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/20159377>
- Opara, S. C., Stanton, P. & Wahed, W. (2019). For love or money: human resource management in the performing arts. *Employee Relations* 41(6), 1451-1466. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0128>
- Opara, S. & Stanton, P. (2023). Doing the right thing: HRM in the performing arts. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 61, 423-441. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12314>
- Paanetoja, J. (2018) Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu elokuva- ja teatterialalla: Selvitysraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 31/2018. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-586-0>
- Pekkala, L. & Roihankorpi, R. (2018). An artistic community and a workplace: how Finnish independent theatres interact with money. *Nordic Theatre Studies*, 30(1), 115–143. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201808232381>
- Perlow, L. A. & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195–223. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.007>
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20), 331–369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pirttilä, I. & Houni, P. (2011). Sukupolvidynamiikka ja suomalainen teatterityö. *Hallinnon tutkimus*, 30(2), 143–157.
- Pyry, N. (2012). Nuorten osallisuus tutkimuksessa: Menetelmällisiä kysymyksiä ja vastausryityksiä. *Nuorisotutkimus*, 30(1), 35–53.
- Pöysä, J. (2012). Työelämän alkeismuodot: Narratiivinen etnografia. Joensuu: Suomen kansantietouden tutkijain seura.
- Pärnänen, A. & Sutela, H. (2014). Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013. Helsinki: Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-514-8>

- Quinlan, M., Mayhew, C. & Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: A review of recent research. *International Journal of Health Services*, 31(2), 335–414. <https://doi.org/10.2190/607h-ttv0-qcn6-ylt4>
- Rannikko, A. & Rannikko, P. (2021). Autoetnografia ja vaikenemisen kulttuuri. S. Ryytänen & A. Rannikko (toim.) *Tutkiva mielikuvitus* (s. 44–62). Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, M. (2006). Takki väärinpäin ja sielu riekaleina: Näyttelijöiden kokemuksia työstressistä ja -uupumuksesta. *Väitöskirja, Acta Scenica 18*. Teatterikorkeakoulu.
- Ratilainen, H. (toim.) (2018). Value of Safety (VALOSA): Final report. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-795-8>
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. (2008). Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. VTT Publications 700. Espoo: VTT. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2008/P700.pdf>
- Reiman, T. & Rollenhagen, C. (2014). Does the concept of safety culture help or hinder systems thinking in safety? *Accident Analysis and Prevention*, 68, 5–15. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2013.10.033>
- Ruusuvirta, M., Lahtinen, E., Rensujeff, K. & Leppänen, A. (2023). Taiteen ja kulttuurin barometri. Taiteilijoiden työhyvinvointi. Helsinki: Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore ja Taiteen edistämiskeskus. <https://www.cupore.fi/fi/julkaisut/cuporen-julkaisut/taiteilijoiden-tyohyvinvointi>
- Ryytänen, S. & Rannikko, A. (2021). Johdanto. Teoksessa S. Ryytänen & A. Rannikko (toim.) *Tutkiva mielikuvitus* (s. 9–23). Helsinki: Gaudeamus.
- Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamiseen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa* (s. 166–190).
- Saunders DM, Shepard BH, Knight V, Roth J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241–259.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwappach, D. L. B. & Gehring, K. (2014). Trade-offs between voice and silence: a qualitative exploration of oncology staff's decisions to speak up about safety

concerns. BMC Health Services Research, 14(1), 303. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-303>

Seye, E. (2018). Tutkimus seksuaalisesta häirinnästä musiikkialalla. Suomen Muusikkojen Liitto ry.

Stamper, C. L. & Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536. <https://doi.org/10.1002/job.100>

Steel, T. & Koskinen-Koivisto, E. (2019). Läsnaolevaa ja sitoutunutta: osallistumisen hyöty ja mielekkyys etnologisessa tutkimuksessa. Teoksessa H. Hieta, K. Kiiskinen, M. Mäki, P. Roivainen & A.-H. Sund (toim.) *Liikettä rajapinnoilla: Keskusteluja etnologian osallistavuudesta* (s. 36–68). *Ethnos-toimite* 21. Helsinki: Ethnos ry.

Suddeth, C. J. & Flynn, A. (2022). Students' Experience with Vocal Injury in Undergraduate Performing Arts Training Programs. *Journal of Voice* (In Press, Corrected Proof). <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2022.09.010>

Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189–1203. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2008.35732719>

Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V. & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040–1050. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0033855>

Teperi, A-M. (2023). *Ihminen turvallisuuden tekijänä*. Helsinki: Gaudeamus.

Teperi, A-M., Puro, V., Perttula, P., Ratilainen, H., Tiikkaja, M., Miilunpalo, P. & Sihvola, M. (2016). Merenkulun turvallisuuskulttuurin arviointi ja kehittäminen: Parempaa turvallisuutta inhimillisten tekijöiden hallinnalla. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-704-0>

Teperi, A-M., Lindfors, E., Kurki, A-L., Somerkoski, B., Ratilainen, H., Tiikkaja, M., Uusitalo, H., Lantto, E. & Pajala, R. (2018). *Turvallisuuden edistäminen opetusallalla: Edusafe-projektin loppuraportti*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618191>

- Teperi, A-M., Lappalainen, J., Puro, V. & Perttula, P. (2019). Assessing artefacts of maritime safety culture – current state and prerequisites for improvement. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 18, 79–102. <https://doi.org/10.1007/s13437-018-0160-5>
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Sandy Hershcovis, M., Stride, C.B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: the mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 319–330. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.13.4.319>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valtasaari, P. (2023). Orkesterimuusikoiden työnohjaus: Luova potentiaali yhteisöllisyyden rakentamisen ja yksilöllisyyden kunnioittamisen risteyskohdassa. Väitöskirja, *Studia Musica* 95. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-329-315-1>
- Van Assche, A. & Laermans, R. (2022). Living up to a bohemian work ethic. Balancing autonomy and risk in the symbolic economy of the performing arts. *Poetics*, 93, Part B, 101683. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101683>
- Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783–802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2005). Temporary employment and health: A review. *International Journal of Epidemiology*, 34(3), 610–622. <https://doi.org/10.1093/ije/dyi024>
- Visuri, S., Ansio, H., Puro, V., Kannisto, H., Heiniö, M., Lantto, E., Hirvonen, M., Perttula, P. & Teperi, A-M. (2020). Floor is Yours! Turvallisuusjohtamisen ja -kulttuurin kehittäminen esittävässä taiteissa. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619556>
- Wright, D. N. M., Hopkinson, J. B, Corner, J. L. & Foster, C. L. (2006). How to involve cancer patients at the end of life as co-researchers. *Palliative Medicine*, 20(8), 821–827. <https://doi.org/10.1177/0269216306073110>
- Välimäki, A-L. & Järvi, S. (2005). Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä (s. 17–34). *FinSoc Arviointiraportteja / Stakes: 2/2005. Hyvät käytännöt - ohjelman Menetelmäkäsikirja*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194291>

Ylöstalo, P. (2007). Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Esittävien taiteiden turvallisuuskulttuurissa on ristiriitaisia piirteitä. Alalla arvostetaan turvallisuutta ja hyvinvointia, mutta kuitenkin alalla muun muassa koetaan huolta epäkohtiin puuttumisen kielteisistä seurauksista.

Floor is Ours! Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä -tutkimuksessa selvitimme yhdessä esittävien taiteiden ammattilaisten kanssa epäkohtiin puuttumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, joilla epäkohtiin puuttumista voitaisiin alalla vahvistaa.

Tässä tutkimusraportissa kuvataan epäkohtiin puuttumiseen ja välittämisen vahvistamiseen vaikuttavia kulttuurisia, vuorovaikutuksellisia ja rakenteellisia tekijöitä. Lisäksi tuodaan esiin keinoja, joilla puuttumista ja välittämistä voidaan alalla edistää.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-391-137-6 (PDF)

