Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

creative blended mentoring for cultural managers

UUSI VIITEKEHYS TAIDE- JA KULTTUURITUOTTAJIEN PROFIILEILLE

Tämä tutkimus on rahoitettu Euroopan komission tuella osana CREA.M-hanketta 518533-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-LM. Tästä julkaisusta vastaa ainoastaan sen laatija, eikä komissio ole vastuussa siihen sisältyvien tietojen mahdollisesta käytöstä.

Tavoite: raportissa kerrotaan hankkeen osallistujien tekemän kyselytutkimusten tuloksista. Tutkimuksessa kartoitetaan kulttuurialan toimijoiden taitoja, pätevyyttä ja ominaisuuksia kansallisilla työmarkkinoilla.

Raportin vastuuhenkilöt: Gerald Lidstone ja Dr. Carla Figueira, Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths, University of London

Partnerit:
- ENCATC, Bryssel, Belgia
- RPIC-ViP s.r.o., Ostrava, Tšekin tasavalta
- Suomen museoliitto, Helsinki, Suomi
- Istituto Luigi Sturzo, Rooma, Italia
- Institute of Leisure Studies, University of Deusto, Bilbao, Espanja
- Denizli Special Provincial Administration, Turkki
- Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths, University of London, Iso-Britannia

Kerätty aineisto:
Hankkeeseen osallistuvat organisaatiot järjestivät seitsemässä Euroopan maassa yhteensä 104 haastattelua huhti-kesäkuussa 2012. Haastateltavat valittiin siten, että ne edustavat tiettyjä taiteen ja kulttuurin aloja kansallisessa kontekstissa. Haastatteluilla kerättiin kvalitatiivista aineistoa.

Taulukko 1 Partnerien haastattelut ryhmittäin eriteltyinä

Maa, partneri & haastattelujen maantieteellinen sijainti	Haastattelujen lukumäärä kategorioittain					
	Cat. 1 Ammattilaiset	Cat. 2 Äskettäin työelämään siirtyneet	Cat. 3 Organisaatioiden edustajat	Cat. 4 Työtä etsivät	Muut	Yht.
(BE) ENCATC: Bryssel					3	3
(CZ) RPIC-ViP: Ostrava	7	6	3	3	1	20
(FI) FMA: Helsinki, Espoo, Vantaa, Kuopio, Lappeenranta ja Oulu	2	7	3	3		15
(IT) ILS: Rooma, Milano, Bologna, Catania, Ancona	7	5	4	4		20
(ES) ILS-UoD: Baskimaa, La Rioja, Cantabria, Madrid ja Barcelona	3	3	7	3		16
(TR) DSPA: Denizli, Istanbul, Izmir	3	3	5	4		15
(UK) ICCE-G-UoL: Lontoo, Edinburgh	4	3	4	4		15
Yhteensä	26	27	26	21	4	104

Tämänhetkinen kartoitusvaiheen raportti on käytännöllinen työväline projektin seuraavassa vaiheessa, jossa suunnitellaan ja testataan luova ja monialainen mentorointiohjelma. Tämä raportti tuo esille keskusteluntarpeen sekä tuo lisähuomiota mentoroinnille projektiin osallistujien kansallisissa konteksteissa.

Haluamme painottaa, että tässä projektissa haastattelujen avulla saatu saatu laaja käsitys kulttuurialan työllistymisestä oli tärkeämpi tavoite kuin järjestää määrällisesti enemmän haastatteluja, joista olisi saatu suhteellisen pelkistettyä tietoa.

A. KULTTUURISEKTORILLA TYÖSKENTELEMINEN

A1. Tämänhetkinen työllisyystilanne eri maiden kulttuurisektorilla ja lyhyt kuvaus yleisestä työllistymisprosessista

Huom. tämä oli ainoa kohta, jossa hankkeen osallistujia pyydettiin viittaamaan muuhun kuin haastatteluista hankittuun tietoon.

Tämänhetkinen työllisyystilanne kulttuurisektorilla

Tämänhetkinen kulttuurisektorin työllisyystilanne on CREA.M-projektin yhteydessä tärkeä teema, joten tilanteen alustavakin kartoittaminen on hyödyksi.

On hankalaa saada selkeä kuva yleisestä työllisyystilanteesta eri maiden kulttuurisektorilla, sillä joistakin maista ei löydy tarpeeksi tilastoitua tietoa. Lisäksi tilastot ja terminologia eivät ole yhtenäisiä kaikissa projektiin osallistuvissa maissa. Esimerkiksi Tšekin tasavallassa projektipartnerit ilmoittivat, että heidän maastaan ei löydy riittävää aineistoa kulttuurisektorin työllisyystilanteesta, sillä sitä ei ole tutkittu riittävästi. Tämä tarjoaa tutkimusmahdollisuuden, jonka viranomaiset mielellään toivottavat tervetulleeksi ja jota he mahdollisesti myös tukevat.

Ajankohtainen talouskriisi on tärkeä taustatekijä projektin aikana. Työttömyys on lisääntynyt kaikissa kyselyyn osallistuneissa maissa. Kuten etukäteen odotettiinkin monen partnerin keräämä aineisto osoittaa kulttuurisektorin töitä olevan tarjolla vain vähän. Työmarkkinoita voi kuvata tyydyttyneiksi (etenkin maissa CZ, ES, FI, UK).

Osa partnereista tarjosi tutkimukseen kiinnostavaa lisätietoa. Esimerkiksi Italia raportoi, että heidän työmarkkinansa kulttuurisektorilla ovat olleet vakaat viime vuosina. Kulttuuriala edustaa kuitenkin hyvin pientä osaa kokonaistyöllisyydestä, vaikka maassa on paljon kulttuuriperintöä. Italiassa opiskellaan myös enemmän kulttuurialan perustutkintoja kuin monissa muissa Euroopan unionin maissa. Tšekin tasavalta raportoi myös, että kulttuurisektorin työllisyys edustaa hyvin pientä osaa (noin 0,3 %) työmarkkinoista. Tämä tieto perustuu partnerin tekemään kartoitukseen, jossa käytiin läpi verkossa julkaistuja työpaikkailmoituksista. Turkissa kulttuuriala on nouseva ja kasvava työllistymisalue partnerien mukaan. Kulttuurisia käytäntöjä kehitetään ja alaa organisoidaan uudelleen parhaillaan. Tämä näkyy esimerkiksi etukäteen määriteltyjen rekrytointiprosessien puutteena.

Kuten näistä lyhyistä taustatiedoista tulee esille, hankkeeseen osallistuvat organisaatiot toimivat erilaisissa konteksteissa. Osa toimii vakiintuneilla kulttuurisektoreilla ja osa uusilla ja vielä jäsentelemättömillä sektoreilla. Haastateltavat päätettiin valita kulttuurisektorin eri alueilta, jotta saataisiin kerättyä kvalitatiivista tietoa. Kvalitatiivista tietoa voidaan hyödyntää projektin seuraavissa vaiheissa.

Työllistymisprosessi

Eri maiden virallinen työhönottoprosessi perustuu kansalliseen lainsäädäntöön. Sen yksityiskohdat liittyen työllistymiseen kulttuurisektorilla eivät kuitenkaan kuulu tähän projektiin. On kuitenkin hyvä saada yleinen käsitys siitä, miten tämä prosessi kehittyy projektin partnerien maantieteellisillä toiminta-alueilla.

Partnerit tunnistivat erilaisia työhönottoprosesseja, jotka vaihtelevat esimerkiksi organisaatiotyypin (esim. valtio/suuri, pieni/yksityinen) ja ilmoitetun työn (esim. asiantuntija/avustava, taiteellinen/johtava, tekninen/yleinen/hallinnollinen) mukaan. Suuremmat yritykset ja valtiolliset tahot käyttävät yleensä standardoituja työhönottoprosesseja. Ne myös mainostavat työpaikkoja laajasti ja rekrytoivat suuresta hakijajoukosta. Pienemmissä (ja ei-valtiollisissa) yrityksissä prosessit ovat yksinkertaisempia, ja ne saattavat etsiä työnhakijoita, jotka ovat jo ennestään tuttuja. Esimerkiksi Espanjan raportti kertoo työharjoittelujen, aiemman yhteistyön ja verkostojen tärkeydestä tässä yhteydessä. Tähän on monia syitä: suurien organisaatioiden täytyy yleensä noudattaa tiettyjä työlakeja, jotka eivät aina koske pieniä organisaatioita. Lisäksi pienet toimijat pyrkivät yksinkertaistamaan ja rajoittamaan työhönottoprosessejaan säästääkseen aikaa ja rahaa. Prosessien yksinkertaistaminen ja rekrytoiminen pienestä hakijajoukosta saattaa kuitenkin joissain tapauksissa olla läpinäkymätöntä. Tähän aiheeseen palataan myöhemmin.

Työhönottoprosessi alkaa yleensä jonkinlaisella työpaikkailmoituksella. Se voi olla esimerkiksi
- henkilökohtainen tarjous tai hyvin rajoitettu ”kutsu hakea työpaikka”
- ilmoitus organisaation omilla verkkosivuilla sekä tietyssä mediassa ja/tai verkostoissa
- ilmoitus yleisessä mediassa ja/tai työvoimatoimistoissa.

Ilmoitus kuvailee, enemmän tai vähemmän yksityiskohtaisesti, työtehtävät ja haettavan työntekijän henkilökuvan. Haastattelu aineiston perustella voidaan olettaa, että Iso-Britanniassa ja Suomessa on mahdollisesti kehitetty selkeämmät koko sektoria koskevat työpaikkailmoituskriteerit (esim. listat vaadituista taidoista ja pätevyyksistä).

Työpaikkailmoitukseen vastaamisen prosessi vaikuttaa olevan melko samankaltainen kaikissa tutkituissa maissa. Siihen sisältyy saatekirjeen ja ansioluettelon (tai vastaavan luettelon) lähettäminen. Näistä dokumenteista löytyy yksityiskohdat hakijan taidoista, tiedoista ja ominaisuuksista (ei tosin välttämättä juuri näillä nimityksillä). Työryhmä (tai hyvin pienissä organisaatiossa yksi henkilö) käy läpi nämä asiakirjat, valitsee haastatteluihin kutsuttavat hakijat ja arvioi heitä haastattelujen aikana. Tästä seuraa lopullinen työhönottopäätös – yleensä organisaation johtoporras tekee päätöksen. Sen jälkeen valittu hakija aloittaa työn koeajalla.

Muutamia huomioita

Oli mielenkiintoista huomata partnerien keräämästä aineistoista, että tiettyjä toimintatapoja noudatettiin tarkkaan. Näitä ovat esimerkiksi työpaikoista ilmoittaminen, ehdokkaiden valitseminen ja ansioluettelon todenmukaisuus.

Mainitsimme yllä avoinna olevien työpaikkojen rajatun mainostamisen, mikä on kerätyssä aineistossa toistuva teema. Suomalaiset partnerit korostivat kulttuurisektorilla olevan huomattavan paljon työpaikkoja, joita ei mainosteta avoimesti. Näihin paikkoihin mahdolliset hakijat pääsevät käsiksi ainoastaan suhteiden ja verkostojen kautta. Tšekin tasavallan partnerit raportoivat myös, että usein uudet työntekijät palkataan henkilökohtaisten suhteiden ja suositusten perusteella. Italialaiset kumppanimme toteavat: ”Italiassa epävirallinen kanava on edelleen pääasiallinen tapa löytää töitä kaikilla sektoreilla: kolme työntekijää kymmenestä tulee työmarkkinoille ystävien ja perheenjäsenten suositusten perusteella” (raportin mukaan tämä käytäntö on kulttuurisektorilla vielä yleisempi). Tämä on merkittävä este kulttuurialan töihin pääsemiselle.

Avointen työpaikkojen rajattu ilmoittaminen liittyy huoleen ehdokkaiden valinnasta. Italialaiset partnerit raportoivat myös, että ehdokkaiden valintaan vaikuttaa standardoitujen prosessien puute. Turkki huomioi samankaltaisen tilanteen, jossa työhön pääseminen nojaa henkilökohtaisiin suhteisiin. Hakijalla on ansioluettelo, jota tukevat henkilökohtaiset suositukset. Turkissa sääntelyä ollaan lisäämässä ja Italiassa ”standardiprosessit, jotka varmistavat hakijoiden objektiivisen arvioinnin sekä ammattilaisten pätevyyden oikeaksi todistamisen järjestelmä nähdään elintärkeänä näille (kulttuurialan) markkinoille”. Selkeät standardit ja käytännöt ovat tärkeä pohja reilulle kilpailulle työmarkkinoilla.

Tšekin tasavallan partnerit toivat esille työnhakijoiden antaman tiedon oikeellisuuteen liittyvät ongelmat. He huomasivat, että hakijoilla on tapana esittää ansioluettelossaan hiukan muunneltuja tietoja taidoistaan, tiedoistaan ja kokemuksestaan. Espanjassa tehtiin sama huomio. Vaikka muut kumppanimme eivät ole erikseen maininneet tätä tilannetta maissaan, siihen liittyvä yleinen huoli näkyy työhönottoprosessissa. Haastattelu on tärkeä vaihe työnhaussa: se päättää prosessin, jossa hakijoiden on näytettävä ja todistettava pätevyytensä haettavaan työhön. Haastattelut eivät kuitenkaan ole erehtymättömiä. Joskus paikan täytettyään työnantajat huomaavat, ettei heidän päätöksensä ollutkaan paras mahdollinen (esim. BE, SP, UK mainitsevat asian). Joissain maissa kuitenkin huomautettiin, että koeaika on hyödyllinen, jos työnantaja epäilee tehneensä väärän päätöksen.

Työnhakijoiden antaman tiedon todeksi osoittamiseen liittyen kyselystä saatu aineisto osoittaa, että moni työnantaja on alkanut käyttää Internetiä löytääkseen lisätietoja hakijoista. Verkosta löydetyllä aineistolla vahvistetaan hakijoiden ansioluettelossa antamat tiedot. Hakijoilta voidaan esimerkiksi pyytää sähköinen portfolio (CZ) tai tutkia sosiaalisia verkostoja kuten Facebookia (SP, UK).

Toinen kerätystä aineistosta nouseva huolenaihe on se, miten tämänhetkinen taloudellinen kriisi vaikuttaa kulttuurisektorin työpaikkoihin. Huolenaiheet liittyvät yleisesti seuraaviin aiheisiin:
- kulttuurisektorin määrärahojen puute ja rahoituskulttuurin ongelmat (CZ tunnisti tämän ongelmaksi lähes kaikissa haastatteluissa ja tämä annettiin usein syyksi kulttuurisektorin

lamaantumiselle, *"ellei jopa tuholle")*. CZ viestittää, että nykyinen järjestelmä ei vastaa tämänhetkisiä markkinoita, ekonomista ja sosiaalista dynamiikkaa
- palkatun työvoiman vähentyminen, rekrytoinnin väheneminen, freelance-konsulttien käytön lisääntyminen (nouseva trendi Suomessa). Nämä tekijät johtavat siihen, että työntekijöiltä vaaditan entistä suurempaa joustavuutta, kun riskit siirtyvät työntekijöille ja kulttuurisektorilla siirrytään kohti määräaikaisia ja projektikohtaisia työsopimuksia (IT).

Kuten mainitsimme raportin alussa, taloudellinen kriisi on se viitekehys, jossa projektia viedään eteenpäin kehittävät. Voidaan myös sanoa, että se on yksi syy projektin aloittamiselle: projektilla pyritään tukemaan heikossa työmarkkinatilanteessa olevia.

B. OMINAISUUDET, TAIDOT JA PÄTEVYYDET

B1. Minkälainen yhdistelmä tietoa, ominaisuuksia, taitoja ja pätevyyksiä tunnistettiin yleisimmin kilpailueduksi työnhaussa? Mitkä ominaisuudet olivat työnantajien mielestä tärkeitä kaikissa kulttuurialan työpaikoissa?

Kerätyn aineiston perusteella teimme seuraavat huomiot:
- se yhdistelmä tietoa, ominaisuuksia, taitoja ja pätevyyksiä, joka tarjoaa kilpailuedun työhaussa, riippuu kulttuurialasta
- se yhdistelmä tietoa, ominaisuuksia, taitoja ja pätevyyksiä, joka tarjoaa kilpailuedun muihin hakijoihin verrattuna, riippuu tarjolla olevasta paikasta
- henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat tärkeämmiltä kuin taidot, kun kyse ei ole rutiininomaisista työtehtävistä
- kokemus/harjaantuneisuus vaikuttaa tärkeämmältä kuin koulutus/virallinen kelpoisuus, etenkin alemmissa tehtävissä (kelpoisuudet voivat kuitenkin olla tärkeitä ylempien työtehtävien saavuttamiseksi.) Suomessa nämä ovat kuitenkin tärkeitä ja aineistossa raportoidaan virallisen pätevyyden/koulutuksen olevan pohja, jolle asiantuntijuus rakennetaan.

Kerätyn tiedon perusteella voidaan todeta, että se tietojen, ominaisuuksien, taitojen ja pätevyyksien yhdistelmä, joka antaa kilpailuedun kulttuurisektorin työmarkkinoilla eri maissa ja kulttuurin alasektoreilla on monipuolinen ja monimutkainen – katso tarkemmin osio H.

Projektiin osallistuvat keräsivät laajan kokoelman esimerkkejä siitä, mitkä ominaisuudet ovat eduksi työn löytämisessä. Jotta emme latistaisi kerätyn tiedon monipuolisuutta, joka myös osoittaa hyvän yleiskatsauksen työnhakijoilta toivottavista ominaisuuksista, esittelemme materiaalin käsittelemättömänä taulukossa 2. Ennen taulukkoa toivomme jokaisen pohtivan seuraavaa CZ raportin ehdottamaa profiilia:

> *"Liioittelematta voimme määritellä ihanteellisen maagisen hakijan, jota työnantajat kaipaavat – nuori, pystyvä, luotettava, uskollinen työnarkomaani, jolla on paljon kokemusta, on 100 % terve sekä halukas työskentelemään minimipalkalla."*

Tässä yhteydessä on hyvä miettiä projektin tavoitteita: onko tavoitteena rakentaa "superhakijan" henkilökuva ja tukea sen kehitystä vai neuvoa ihmisiä heidän itse kehityksessään.

Taulukko 2 Työnhakijan tärkeät ominaisuudet työnantajien mukaan

Partneri	Ominaisuudet
BE	utelias, avoin, innokas oppimaan, ennakkoluuloton, yhteistyökykyinen, ennakoiva, vastuullinen
CZ	uudet ideat, luovuus, kommunikaatio, suurempi yhteistyökykyisyys, innovatiivisuus, luotettavuus, luova ajattelu, tiimityöskentely, kommunikointitaidot, suorituskeskeisyys, uskollisuus, itsenäisyys
FI	Taidot: projektin johtaminen, talous/liiketoiminta (budjettien laatiminen, markkinointi, selkeä kuva "rahasta"), IT- ja kielitaito (ei pelkästään vieraat kielet, vaan myös maassa käytetyt – FI on kaksikielinen suomen-/ruotsinkielinen maa, venäjä on myös tärkeä kieli Itä-Suomessa), hyvät kommunikaatio- ja kirjoitustaidot sekä sosiaaliset taidot ja ryhmään kuuluminen (sis. tiimityötaidot). Ominaisuudet: avoin oppimaan uutta (muuttuva maailma). Muut taidot ja erikoistieto antavat hakijalle etua kovassa kilpailussa.
IT	Ominaisuudet: diplomaattisuus, rohkeus, nöyryys, herkkyys, kontekstien ymmärtäminen, keskittyminen, joustavuus, kestävyys, jäsentäminen, periksiantamattomuus, vahva motivaatio ja energia, päätöksentekokyky, toisiin samaistuminen. Taidot: varojenkeruu, yleisön kehitys, projektin johtaminen, järjestelytaidot. Muut: dynaamisuus, oppimishalukkuus, intohimo ja motivaatio, kokemus ulkomailla ei osoita pelkkää kielitaitoa, vaan myös avoimuutta, itsenäisyyttä ja kasvua.
ES	Ominaisuudet: intohimo omaa työtä kohtaan, kuri/ahkeruus, omistautuminen/kutsumus, sitoutuminen työhön ja yhteiskuntaan, proaktiivisuus (eli yhteistyö ja omien projektien kehittäminen), rehellisyys, kunnioitus, herkkyys, uteliaisuus, yhteydet, omat kriteerit kulttuurin kuluttamiseen, kärsivällisyys ja joustavuus, empatia (jotta ymmärtää muiden osastojen tai ulkopuolisten, kuten taiteilijan, filosofin, asiakkaan roolin), kulttuurien/rotujen monimuotoisuuden pohtiminen, itsevarmuus, johdonmukaisuus (kiinnostuksen kohteiden ja ammatillisen uran välillä), sitoutuminen organisaatioon. Taidot: sosiaaliset, tekniset (esim. muusikot), vieraat kielet (hyvät, vähintään yksi tai kaksi kieltä), kommunikointi, palvelualttius.
TR	tiimityö, kommunikaatiotaidot, tietyn kulttuurinalan tuntemus
UK	Taidot: järjestelmällisyys, kommunikointi, ihmisten välinen vuorovaikutus Ominaisuudet: joustavuus, sopeutuu tiimiin/organisaatioon

Taulukkoon kootut ominaisuudet on poimittu partnerien raporttien eri osista. Emme analysoineet erikseen, mikä on taito, ominaisuus, tieto, pätevyys tai mikä on ominaispiirre. Lisäksi taulukossa on käytetty eri nimityksiä samalle käsitteelle. Tämän tiiviin kuvauksen kohdalla kumppanit saavat itse päättää, mitä aineistoa pitää tutkia ja analysoida tarkemmin projektin seuraavaa vaihetta ajatellen.

Suurin osa kerätystä tiedosta liittyy tiettyihin tapauksiin. Espanjalaisten partnerien raporttiin on koottu lista *(Keskijohtoon kuuluvat kulttuuriorganisaatioissa työskentelevät ammattilaiset)* ominaisuuksista, jotka koettiin ratkaiseviksi työnsaannissa

- Kansainvälinen opiskelijaprofiili (opiskelu ulkomailla)
- Tieto organisaatiosta ja sen henkilöistä

- Kyky työskennellä, kunnioittaa ja olla vastuullinen
- Proaktiivisuus, aloitekyky
- Käytettävissä oleminen ja intohimo
- Kärsivällisyys ja nöyryys oppiessa
- Toisten kuunteleminen.

Tämä lista, vaikkakin se on vain yksi mahdollisista, korostaa monia Taulukossa 2 usein esiin tulleita ominaisuuksia: vastuullisuus, aloitteellisuus, tieto, sosiaaliset kyvyt.

Italialaisessa raportissa ehdotetaan systemaattista lähestymistapaa kulttuurin tuottamiseen. Sen avulla voidaan nähdä tiedon, taitojen ja ominaisuuksien tasapaino: ”Organisaatioiden ei tarvitse löytää täydellisiä hakijoita… jos ne pystyvät arvostamaan ja yhdistämään erilaisia ja toisiaan täydentäviä pätevyyksiä ja ominaisuuksia eri ihmisten kesken.” Tämä voi olla yhteydessä tiimityötaitoihin ja siihen painoarvoon, jonka osa haastatelluista työnantajista antaa hakijan kyvylle sopeutua tiimiin/organisaatioon. Projektin partnereille voisi olla hyödyllistä keskustella painopisteen siirtämisestä yksilöstä organisaatioon, kuitenkin pitäen samalla mielessä hankkeen päämäärät.

B2. Ovatko työnhakijat sitä mieltä, että hakijoilla on näitä ominaisuuksia? Etsivätkö he tietyt kriteerit täyttäviä hakijoita vai uusia innovatiivisia ajattelijoita? Tuntuuko työnhakijoista, että heillä on näitä ominaisuuksia? Ovatko he tietoisia kyvyistään ja ominaisuuksistaan ja siitä, mitä he voivat tehdä kehittääkseen niitä? Onko työnantajien, vasta työllistyneiden ihmisten tai työnhakijoiden odotusten välillä suuria eroavaisuuksia?

Tähän tutkimuksen osaan saadaan osittainen vastaus osassa A1, jossa todetaan, että hakijoita on kulttuurialalla huomattavasti enemmän kuin avoinna olevia työpaikkoja.

Kerätty aineisto tuo kuitenkin esille vaihtelun sopivien hakijoiden löytämisessä projektiin osallistuvissa eri maissa. Iso-Britanniassa haastatelluilla työnantajilla ei ollut ongelmia löytää sopivia hakijoita. He etsivät erilaisia henkilöitä riippuen täytettävästä paikasta. Työnhakijat olivat myös tietoisia omista taidoistaan ja ominaisuuksistaan sekä tiesivät miten kehittää niitä (esim. lyhyillä kursseilla, jatko-opinnoilla). Vaikka Suomessa työmarkkinat ovat tyydyttyneet, alueelliset ja työnantajaorganisaatioiden koon vaihtelu nousivat raportissa esille. Osa Britannian haastatelluista esitti myös kommentteja, jotka tukevat tätä vaihtelua. Pääkaupungeissa ja suurissa kaupunkikeskuksissa kulttuurisektorin työmarkkinat ovat vilkkaammat. Tunnetut ja suuret kulttuuri-/taideorganisaatiot pystyvät houkuttelemaan ja valitsemaan työntekijänsä suuresta pätevien hakijoiden joukosta.

Kerättyä aineistoa tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää konteksti, jossa projektin partnerit toimivat. Esimerkiksi espanjalaiset kumppanit mainitsevat, että välillä työnantajilla on vaikeuksia löytää sopivia hakijoita. Heidän mukaan on helpompaa täyttää johdon ja hallinnon paikkoja kuin teknisiä paikkoja. He myös huomauttavat, että joskus hakijoilla on koulutusta, muttei oikeita taitoja tai ominaisuuksia. Toisaalta työnhakijat tunsivat olevansa hyvin valmistautuneita, mutta olivat kuitenkin paremmin tietoisia taidoistaan kuin ominaisuuksistaan. Heille puutteellinen kielitaito ja riittämätön tieto kulttuurisektorista olivat suurimmat huolenaiheet. Tämä kuvaus johtaa meidät erilaisiin lähtökohtiin, joista osa on yleisiä ja toiset liittyvät siihen faktaan, että kysely oli erityisesti kohdistettu Baskimaahan. Se tuo mukanaan muun muassa erityisiä kieliongelmia – baskin kielen osaaminen on etu työnhaussa. Luonnollisesti tämän raportin puitteissa emme voi syvällisesti analysoida näitä näkökulmia. Kuitenkin EU:n mittakaavassa kansalliset, alueelliset ja jopa paikalliset kontekstit voivat näytellä

tärkeää roolia. Suomen tapauksessa eräs työnantaja korosti paikallisten hakijoiden suosimista, sillä samalta alueelta kotoisin oleva työntekijä olisi pienempi muutos organisaatiolle.

Aineistosta löytyi myös muita havaintoja liittyen sopivien ehdokkaiden löytämiseen. Tšekkiläiset partnerit päättelivät kerätyn aineiston perusteella, että vaikka monet hakijat eivät täyttäneet vaatimuksia, työnantajat löysivät kuitenkin sopivia työntekijöitä ilmoittamiinsa työpaikkoihin. Tämä voidaan nähdä merkkinä siitä, että kulttuurialalla vallitsevat työnantajan markkinat. Myös muiden partnerien tiedoista näkyy (esim. UK, FI) samankaltaisia viitteitä. Tämän voi myös tulkita siten, että vaatimukset olivat liian kunnianhimoiset muodostaakseen totuudenmukaisen kuvan ilmoitetusta työpaikasta ja henkilö, joka ei täyttänyt vaatimuksia, voisi silti olla sopiva. Toisaalta, kun hakija oli valittu tehtävään, hän sopeutui nopeasti ja näin ”täytti” vaatimukset.

Tutkimalla ikää/kokemusta liittyen hakijoiden taitoihin ja ominaisuuksiin, tšekkiläiset kumppanimme tunnistivat sukupolvien välisen kuilun tietokoneiseen ja uuteen teknologiaan liittyvissä taidoissa, kielitaidossa sekä uusien työtapojen käyttämisessä – vanhemman sukupolven jäädessä häviölle. Samaan aikaan tietotekniikkaraportti osoittaa, että kokeneemmat hakijat ovat paremmin tietoisia taidoistaan ja ominaisuuksistaan. Turkissa kerätty aineisto tukee tätä. Voisimme siis päätellä, että joissakin tapauksissa vanhemmilta/kokeneemmilta hakijoilta puuttuu tiettyjä taitoja/pätevyyksiä, mutta he ovat paremmin tietoisia henkilökuvastaan ja siitä, miten sitä voi kehittää. Tämä tietoisuus voi antaa heille pienen edun, verrattuna nuorempiin/vähemmän kokeneisiin hakijoihin.

Italian raportti toistaa aineistossa usein havaitun asian: työnantajat käsittelevät monenlaisia henkilöprofiileja ja ihanteellisen sekoituksen löytäminen (Italian tapauksessa: joustava, pätevä ja motivoitunut ammattilainen, jolla on hyvä järjestelykyky) on vaikeaa. IT ja FI – raportit kertovat, että hakijat mainitsevat usein, että heidän hallinnollisia ja budjetointitaitojaan pitäisi kehittää – tämä vaikuttaa korostavan kovien taloudellisten taitojen merkitystä. Ne ovat elintärkeitä kulttuurialan selviämisen kannalta nyt kun valtion tarjoaman rahoitus on pienenemässä. IT huomioi myös, että työnantajien ja -hakijoiden välinen kommunikaatio liittyen sektorin todellisiin tarpeisiin ja dynamiikkaan on hyvin puutteellista. Tämä kuilu on näkyvissä myös koulutuksen ja työmarkkinoiden välillä, kuten tulemme näkemään osiossa C. Tämä tilanne osoittaa tarpeen (joissakin maissa suuremman kuin muissa) vaalia ja lisätä vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä. Näin saataisiin aikaan parhaat mahdolliset hakijat, joita tarvitaan kulttuurialalla sekä johtamaan alalla toimivien organisaatioiden kehitystä.

Osa kerätystä aineistosta viittaa siihen, että työntekijöiltä toivotaan sekä luovaa ajattelua että avointa suhtautumista käytännön läheisiin tehtäviin. Jälkimmäisessä tapauksessa ihmisten odotetaan ”tekevän työn” (tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että käytetään ”jonkin verran” innovaatiota). Tämä suomaisen haastateltavan lainaus kiteyttää aiheen hyvin:

> *”Molempien yhdistelmä on yleensä paras. Luulen, ettei ole montaa työpaikkaa joilla on varaa palkata ainoastaan innovatiivisia ajattelijoita.” ”Mutta työnhakijan pitäisi aina olla avoin innovatiivisille ideoille. Se osoittaa, että hän on kiinnostunut kehittämään itseään ja työtään.”*

B3. Miten alalla jo työskentelevät ammattilaiset ovat hankkivat taidot ja osaamisen? Mitkä kokemukset olivat eniten ja vähiten vaikuttaneet haastateltaviesi ammatilliseen uraan kulttuurisektorilla?

Kokemus määritellään tutkimuksessa kaikkein tärkeimmäksi keinoksi hankkia ja kehittää sopiva valikoima taitoja, tietoa ja ominaisuuksia työnsaantiin.

Raportoidut **kehittävät kokemukset** liittyvät enimmäkseen työn aikaisiin kokemuksiin (sisältäen työharjoittelun, freelance-työskentelyn ja omat projektihankkeet) tai eri rooleissa toimimiseen sekä työtoverien toimintatapojen seuraamiseen ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Koulutus mainitaan myös, tosin melko pienessä osassa tapauksia, kehittävien kokemusten lähteeksi: inspiroiva opettaja (yläaste/lukio) tai vieraileva puhuja (korkeakoulutus). Muitakin tilanteita mainitaan: FI-haastateltava viittaa elämänkokemuksiin, lapsuuteen (asui lähellä linnaa), mikä osoittaa laajemman näkemyksen kehittävistä kokemuksista. IT mainitsee opettajat ja sukulaiset kehittävien kokemusten avainhenkilöinä. Eräs ES-haastateltava kiinnittää huomiota siihen, miten perheyrityksessä työskenteleminen antoi hänelle kokemusta työetiikasta ja toimintatavoista. Tässä yhteydessä olisi saattanut olla hyödyllistä määritellä haastateltaville käsite ”kehittävä kokemus”, mutta toisaalta se olisi saattanut vähentää aineiston monipuolisuutta – katso osio G.

Vähiten kehittävät kokemukset eivät vaikuta jättäneen yhtä pysyviä jälkiä kuin positiiviset kokemukset haastateltavien työurilla. Vähiten kehittävien kokemusten määrä (esim. Turkki mainitsee teoreettisen taustan ja toimistotyön) on huomattavasti pienempi kuin positiivisten kokemusten. Tämä saattaa osoittaa positiivisten kokemusten vaikuttavan vahvemmin yksilön oppimisprosessiin.

Tutkimuksesta nousi esiin keskustelunaihe, joka tosin on CREA.M-projektin näkökulman ulkopuolella. Voisi olla tarpeen pohtia, missä laajuudessa ominaisuudet ovat synnynnäisiä ja kuinka pitkälle niitä voi oppia ja kehittää:

> *”Kokeneemmat ammattilaiset eri sektoreilla mainitsevat usein, että heidän suhtautumiseensa analyysiä, synteesiä, järjestelyä ja päättäväisyyttä kohtaan on osittain synnynnäistä ja osittain kehittynyt heidän elämänsä alkuvaiheissa.”*

Tämä voisi olla mielenkiintoinen pohdinnan aihe, kun he kehittävät projektia viedään eteenpäin.

Onnekkaat sattumat mainitaan usein tärkeäksi osaksi kehittäviä kokemuksia. Usein viitataan erityisesti ”onnekkaisiin kohtaamisiin” ja yhteyksiin avainhenkilöiden kanssa. Kuinka pitkälle henkilö voi valmistautua ja suunnitella uraa kulttuurisektorilla?

C. KOULUTUS JA TYÖHÖN VALMISTAUTUMINEN

C1. Mitä pätevyyksiä työnantajat etsivät ja kuinka paljon ne vaikuttavat työnsaantiin? Pohdintaa kulttuurialalle työllistyneiden ammattilaisten antamiin tietoihin koulutuksellisesta valmistautumisesta ”oikeisiin töihin”, esim. tiettyjen taitojen kehittämisestä.

Suurelta osin voidaan sanoa, että muodollinen pätevyys on tärkeää työnsaannille. Kerätty aineisto osoittaa kuitenkin, että pätevyyksien tärkeyteen suhtautumisessa on

eroja. Ne vaikuttavat myös olevan tärkeämpiä erityisasiantuntijarooleissa, joihin tarvitaan erityisiä taitoja.

Suomessa akateeminen tutkinto sopivalta alalta on usein perusvaatimus kulttuurisektorin töihin. Humanistiset tieteet ja kulttuurihallinto ovat yleisiä koulutustaustoja, joita työnantajat etsivät. Ylempi korkeakoulututkinto on myös usein pakollinen moniin paikallis- ja keskushallinnon töihin. Tämä voidaan liittää suomalaiseen kontekstiin, jossa kulttuurisektorin koulutusta on saatavilla hyvin. On mielenkiintoista huomata, että osa haastateltavista koki, että taide-/kulttuurihallinnon opintoja on tarjolla jopa liikaa – tätä tulisi tarkastella suomalaisessa kontekstissa, jossa keskustellaan kulttuurialan koulutuksen vähentämisestä. Espanjassa tutkinto on myös pohja työllistymiselle, tosin lisänä tarvitaan kulttuurialaan erikoistunutta koulutusta.

Tšekkiläinen partneri raportoi, että työnantajat arvostavat akateemisia tutkintoja, varsinkin jos tehtävään tarvitaan erityistietoja tai –taitoja. Taiteellisissa tehtävissä ”lahjakkuus” on kuitenkin tärkeintä. Tšekkiläiset haastateltavat mainitsivat kuitenkin usein, että koulutus ei antanut tarpeeksi hyvää valmiutta työhön. Samankaltaisia tietoja saatiin myös Italiasta, missä koulutus koetaan usein liian teoreettisena – sekä perus- että jatko-opinnoissa. Siitä huolimatta Italiassa humanististen tieteiden tuntemus tai vahva kulttuuritausta koettiin tarpeelliseksi pohjaksi työllistymiselle, samalla kun ”työhön tarvittavat konkreettiset tekniset taidot opitaan työn kautta”.

Olemme painottaneet kokemuksen merkitystä suhteessa koulutukseen työnsaannissa. Esimerkiksi Espanjassa, missä kulttuurihallinnon tai tietyn kulttuurin alan tuntemus ovat tarpeellisia työskentelyyn kulttuurisektorilla, kokemus on merkittävä tekijä työnsaannissa. Myös Turkissa akateeminen tutkinto on pohja työn hakemiselle, mutta kokemus ja suositukset erottelevat hakijat toisistaan. Suomalaiset partnerit panevat merkille, että yleisen osaamisen (esim. kirjoitustaito, tutkimustaidot, kielitaito) kehittyminen nojaa koulutukseen, kun taas erityistaitojen kehitys on usein käytännönläheistä (”tekemällä oppiminen”).

Iso-Britanniassa koulutus/pätevyys vaikuttavat olevan tärkeämpiä ylemmissä tehtävissä. Ne voivat kuitenkin olla pakollisia tietyissä eritystehtävissä, kuten varainhankinnassa (kehitys) tai markkinoinnissa (yleisösuhteen kehitys). Iso-Britanniassa perustutkinto ei vaikuta olevan ainoa merkittävä tekijä kulttuuriuralla. Osalla haastatelluista oli tiedetausta ja toiselle alalla siirrettävissä olevia taitoja arvostetaan paljon. Usein nämä hakijat vahvistavat taide-/kulttuuritietämystään monin tavoin, esimerkiksi jatko-opinnoilla, erityiskursseilla, työharjoittelulla tai omien projektien kautta.

C2. Kuinka haastateltavat kokivat koulutuksen auttaneen kehittämään haluttuun työhön tarvittavia taitoja?

Monet kulttuurialan ammattilaiset olivat opiskelleet ammattiurastaan poikkeavia aineita (esim. CZ monikulttuurisen keskuksen johtaja opiskeli ydinenergiaa). Tämä vahvistaa kokemuksen tärkeyttä kulttuurialan ammattiuran kehityksessä. Turkkilaiset partnerit tuovat esiin, että tilanne on hankala vastavalmistuneille työnhakijoille. Siksi he painottavat työharjoittelujen ja vapaaehtoistyön tärkeyttä opiskelujen aikana.

Koulutus nähtiin usein teoreettisena pohjana ja taustana, jolle muu osaaminen rakennetaan. Lisäopinnot kulttuurialalla, esim. kulttuuri-/taidehallinnon jatko-opinnot, ovat kulttuurialan ammattilaisten mielestä erityiskoulutusta, jotka kehittävät työpaikalla tarvittavaa osaamista (kuitenkin pois lukien tietotekninen osaaminen). Haastateltavat kokivat, että lisäkoulutusta voisi olla syytä hankkia, erityisesti seuraavilla aloilla: kirjanpitopito, budjetit, henkilöstöjohtaminen, apurahahakemukset, projektinhallinta. Monet haastateltavat pitävät opintoihin kuuluvaa työharjoittelua tärkeänä tapana kehittää käytännöntaitoja sekä kasvattaa kontaktiverkostoa.

Espanjalaiset partnerit raportoivat koulutussektorin ongelmakohtia:
- yliopisto-opinnoista puuttuu käytännönläheisyys (sis. sosiaaliset kyvyt, joita tarvitaan työssä)
- yrittäjämäistä asennetta ei arvosteta
- keskitytään sisältöön prosessien sijasta.

Osa näistä ongelmakohdista tulee esille myös muiden partnerien raporteissa, varsinkin Italian raportissa.

Britannian työnhakijat kokevat, että taide- ja kulttuurialan jatko-opinnot ovat pääosin antaneet heille hyvän käsityksen kulttuurialasta ja lisäksi osaamista esimerkiksi liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, markkinointiin, varainhoitoon, tiimityöhön, tutkimukseen ja esiintymiseen. Britanniassa jatko-opinnot tarjoavat myös alan tuntemusta, joka on kontaktiverkoston ja kokemuksen ohella yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työn saamiseen kulttuurialalla.

C3. Mikä on epävirallisen ja epämuodollisen oppimisen tärkeys työnhaussa? Miten hakijat tuovat esiin ja miten työnantajat arvioivat sitä?

Epävirallinen ja epämuodollinen oppiminen nähdään tärkeänä osana työhakemusta. Suomalainen haastateltava korostaa, että *”Kaikki harrastukset ja kiinnostuksenkohteet ovat tärkeitä ja arvokkaita, esimerkiksi: taide, järjestöt, jopa ensiapu- ja järjestyksenvalvojakurssit”*.

Työnantajat kiinnittävät huomiota monenlaisiin oppimiskokemuksiin, joita työnhakijat kuvailevat ansioluettelossaan ja saatekirjeessään. Työnantajat näkevät haastattelun paikkana, jossa hakijat todistavat oppimisen suhteen hakemaansa työhön. Työnantajat uskovat, että hakijat eivät aina pysty ottamaan kaikkea irti epävirallisesta oppimisesta ja tekemään siitä itselleen kilpailuetua. Tämä voi liittyä moniin tekijöihin, kuten heikkoihin esiintymistaitoihin, huonoon ymmärrykseen haastattelun tarkoituksesta ja prosessista, huonoon tietoisuuteen omasta oppimisesta ja sen tärkeydestä. Italialainen aineista osoittaa, että työnhakijat eivät ole aina tarpeeksi tietoisia epävirallisen ja –muodollisen oppimisen tärkeydestä työnhaussa. Siksi sitä ei aina tuoda riittävästi esille.

Vastuu ei toki ole pelkästään työnhakijalla. Työnantajat eivät välttämättä helpota hakijoiden mahdollisuuksia tuoda esiin epävirallista ja -muodollista oppimistaan esimerkiksi haastattelun aikana.

Oppimista voidaan tarkistaa paitsi ansioluettelon ja haastattelun lisäksi myös suosituksista. Yhä useammat työnantajat tarkistavat hakijoiden profiilit sosiaalisessa mediassa (esim. Facebook, LinkedIn). Suomessa välitetyissä tiedoissa todetaan kuitenkin, etteivät työnantajat saa tutkia potentiaalisia ehdokkaita verkossa – tai jos he niin tekevät, saatuja tietoja ei saa käyttää valintaprosessissa.

D. PROSESSI KOHTI TYÖLLISTYMISTÄ

D1. Mikä on työharjoitteluiden/vapaaehtoistyön sekä aiempien kontaktien tai henkilöiden ja organisaatioiden tuntemisen merkitys työnsaannissa?

Työharjoittelun kautta hankittu työkokemus (usein palkattomana tai pienellä palkalla) näyttää antavan etua kaikille työprosessin osallisille: työnantajille, työnhakijoille sekä myös opiskeluinstituutioille, jotka ovat usein mukana prosessissa. Työnantajat saavat apua kehittäessään toimintaansa ilmaiseksi tai pienin kustannuksin – toisinaan työharjoittelut ovat ratkaisu liian pieneen henkilökuntamäärään, mikä on luonnollisesti kestämätöntä ja epäreilua. Työharjoittelut (tai vastaavat jaksot) tarjoavat työnantajille myös mahdollisuuden tavata mahdollisia tulevia työntekijöitä, nähdä millaisia he ovat, miten he sopeutuvat tiimiin ja yritykseen. Työnantajalla ei kuitenkaan ole mitään tulevia velvoitteita. Lisäksi he saavat uusia ideoita organisaatioon.

Hakijat pääsevät kokemaan erilaisia ammatillisia tilanteita ja tehtäviä, kuitenkin siten, että vastuu on vielä rajallinen. Harjoittelukokemuksilla rakennetaan täten portfoliota tulevia työhaastatteluja varten. He voivat myös oppia tarkkailemalla yritysten parhaita työtapoja ja aloittaa oman kontaktiverkoston rakentamisen. Oppilaitokset hyötyvät myös opiskelijoiden ja alan ammattilaisten välisistä yhteyksistä. Kun työharjoittelu kuuluu opintoihin, ammattilaiset avaavat näkökulman siihen, mitä alalla tapahtuu. Heidän tietonsa voi kartuttaa akateemista tutkimusta, joten nämä instituutiot voivat havainnoida, mitä alalla tapahtuu. Opiskelijat puolestaan saavat tärkeän edun työnhakuun, sillä käytännön kokemus on päättävä tekijä työhönotossa. Siksi nämä kurssit ovat haluttuja ja opintosuunnitelmia pyritään kehittämään alan tarpeiden mukaan. Samalla tarjotaan tuleville työntekijöille tarpeellisia taitoja.

Työharjoittelujen tärkeys näkyy raporteissa. Esimerkiksi FI raportoi, että 5/7 haastateltavista kategoriassa 2 mainitsivat, että työharjoittelu auttoi heitä saamaan työn. Lisäksi kahdella muulla oli aiempia henkilökohtaisia kontakteja tulevaan työpaikkaansa. Espanjassa työharjoittelut nähdään hyvänä valmistautumisena oikeisiin töihin niiden käytännönläheisyyden takia. Britanniassa ne ovat myös tärkeitä työsaannin kannalta, sillä asiaankuuluva kokemus on arvostettua työnantajien keskuudessa. The Arts Council England on luonut kattavan ohjekirjasen työharjoitteluille taideorganisaatioissa. Siinä suositellen maksettuja harjoitteluita. Toisaalta Italian haastateltavat kaipasivat vahvempaa yhteyttä yliopistojen tarjoamien työharjoitteluiden ja alan todellisten tarpeiden välille. Silloin harjoittelusta olisi konkreettista hyötyä. Tämän hetken trendi kun tuntuu olevan, että palkaton harjoittelu ei johda palkalliseen työllistymiseen harjoittelun jälkeen.

Aiemmat kontaktit ja tieto henkilöistä sekä organisaatioista vaikuttavat tärkeiltä työnsaannissa Italiassa. Italialaiset partnerit mainitsevat, että työharjoittelu on mahdollisuus työnantajille tavata tulevia yhteistyökumppaneita, mikä on hyvin tärkeää, sillä ”Yleensä sektori nähdään alana, jossa kontakteilla on suuri vaikutus työnsaantiin”. On pantava

merkillä, että ”Kaikki työllistyneet haastateltavat mainitsivat, että heillä oli suoria kontakteja ja tietoa henkilöistä jotka työskentelevät instituutiossa, joka heidät lopulta palkkasi”. Näillä kontaktiverkostoilla saattaa siis olla kaksisuuntainen vaikutus, ne voivat auttaa tai olla haitaksi työnsaannissa.

Henkilöiden ja organisaatioiden tunteminen ei vaikuta olevan yhtä merkittävä tekijä Britanniassa. Se voi tosin auttaa huomaamaan työmahdollisuuksia, toimia työnhakijalle välineenä osoittaa kykynsä ja ominaisuutensa sekä näyttää kiinnostusta työhön/organisaatioon. On erittäin tärkeää tutkia organisaatiota etukäteen tuodakseen esille ”sopivuuttaan” hakemuksessa tai haastattelussa.

Kerätystä aineistosta löytyy myös työharjoitteluja kohtaa esitettyä kritiikkiä. IT raportoi, että työharjoittelut ”eivät ole suunniteltu siten, että ne opettavat ja harjaannuttavat oikeisiin töihin eikä niillä ole tarpeeksi yhteyksiä työmarkkinoihin”. Vaikuttaa siltä, että työharjoitteluja pitäisi suunnitella uudelleen siten, että ne olisivat hyödyllisiä työnhakijoille eivätkä vain tapa organisaatioille ”saada ilmaista työvoimaa”. Pienemmissä organisaatioissa työharjoittelua arvostetaan enemmän kuin suurissa, sillä jälkimmäisissä tehtävät ovat eriytyneempiä, kun taas pienissä organisaatioissa harjoittelijalla on mahdollisuus tehdä monenlaisia asioita (IT).

Lopuksi on kiinnostavaa pohtia tätä BE Haastateltava 1:n kommenttia, jossa kehotetaan ajattelemaan uudelleen kulttuurialan henkilöstöhallintoa ja muistamaan sen taloudelliset seuraukset:

> *”Luulen, että [kulttuuri] alan yleinen ongelma on se, että olemme arvoperustainen ala ja hassua kyllä emme sovella näitä samoja arvoja omaan työympäristöömme. Meillä on tapana mainostaa hyväntekeväisyyttä ja solidaarisuutta ja muita humanistisia arvoja, mutta silti käytämme ihmisiä hyväksi… ihmiset suorastaan odottavat tulevansa hyväksikäytetyiksi, kun työskentelevät kulttuurisektorilla. Meillä on alhaiset palkat. Työskentelemme ylipitkiä päiviä. Meillä on koko ajan loppuun palamisia.”*

D2. Mikä on haastattelun merkitys rekrytointiprosessissa?

Haastattelu on rekrytointiprosessin avainvaihe. Tarkat haastattelu- ja arviointitavat vaihtelevat, ja niiden tutkiminen on tämän tutkimuksen ulkopuolella. Tätä projektia varten on kuitenkin hyödyllistä ymmärtää, että haastattelu on se hetki, jolloin hakijajoukosta valituilla haastateltavilla on mahdollisuus osoittaa kykyjensä, tietojensa ja ominaisuuksiensa sopivuus haettuun työhön. Haastattelu on siis rekrytointiprosessin avainkohta.

Vaikka työnantajat kokevat haastattelun tärkeäksi vaiheeksi rekrytoinnissa, he myös tunnistavat rekrytointiprosessin ongelmat, sillä joskus hakijoilta ”voi puuttua tärkeitä ominaisuuksia, joka paljastuu vasta työssä”. (Katso myös s. 4/5 tästä aiheesta.) Tässä valossa on mielenkiintoista huomata Turkin partnerin pohdinta tarpeesta löytää uusia ja innovatiivisia tapoja esitellä hakija. Tässä mielessä olisi hyödyllistä harkita Internetin ja sosiaalisten/ammatillisten verkostojen tutkimisen tärkeyttä. Osa aineistosta viittaakin sähköisten portfolioiden ja Facebookin käyttöön.

D3. Miten työnantajat kokevat hakijoiden haastatteluvalmiuden ja –suorituksen?

Työnantajat arvostavat hakijoita, jotka ovat valmistautuneet hyvin haastatteluun. Siihen kuuluu laajan näkemyksen hankkiminen alasta/aiheesta, johon työ kuuluu.

Kun Suomi raportoi, että ”Työnantajien mukaan työnhakijat ovat hyvin valmistautuneita haastatteluihin”, Italia tuo esiin näkökulman siitä, miten hakijoiden itsetuntemus voi näkyä heidän haastattelusuorituksessaan: ”Ensimmäistä kertaa työhaastatteluun osallistuvat työnhakijat eivät ole riittävän tietoisia omista vahvuuksistaan liittyen taitoihin ja ominaisuuksiin. Tämä johtuu myös siitä, että he eivät ole täysin varmoja siitä, minkälaisen työn he yrittävät saada”. Myös UK:n työnantajat ovat sitä mieltä, että hakijoiden tulee kehittää taitojaan tuoda esille työtehtävän kannalta relevantti kokemuksensa ja koulutuksensa haastatteluissa. Haastatteluun tulee valmistautua hyvin tutkimalla työpaikkailmoitusta, organisaatiota, haastattelijoita sekä sektoria laajemmin. He ovat myös sitä mieltä, että kun hakijat suunnittelevat uraansa, heidän tulee käyttää aikaa ja vaivaa siihen, että hankkivat kokemusta alalta, jolle ovat hakeutumassa (s. 11).

Vaikka haastattelu on tärkeä, meidän tulee olla tietoisia siitä, että työnantajat alkavat rakentaa kuvaa hakijasta heti saatuaan tämän ansioluettelon ja saatekirjeen. Siksi valmistautuminen työhaastatteluun on tärkeää yleisen työnhakuun valmistautumisen näkökulmasta.

D4. Mikä merkitys on työhakemuksista saadulla palautteella?

Britanniassa palautteen pyytäminen organisaatiolta epäonnistuneen työnhaun jälkeen on normaalia, vaikka kaikki hakijat eivät sitä teekään. Muissa partnerimaissa tämä ei näytä olevan yleinen käytäntö.

Kerätystä aineistosta voi todeta, että suurin osa hakijoista ei pyydä palautetta. Jos he pyytävät sitä, organisaatioiden antama vastaus on yleensä hyvin yleinen, eikä kohdistettu ohje, joka auttaisi hakijaa parantamaan tulevia hakemuksiaan. Esimerkiksi Suomi raportoi seuraavia syitä: liian paljon hyviä tai ylipäteviä hakijoita. Myös Italia mainitsee ylipätevyyden. Tšekin tasavalta mainitsee myös, että yleensä hakijat eivät saa palautetta ja jos saavat, se on ympäripyöreää ja/tai riittämätöntä. Avainsyy ympäripyöreyteen voi olla vain se, että ajan käyttämistä palautteen antamiseen ei nähdä ”ydin”liiketoimintana organisaatiolle tai se, että hakija kyseenalaistaa perustelut.

Italiassa palautetta ei odoteta, eikä yleensä saada. Espanjassa hakijat kuitenkin kokisivat sen hyödylliseksi, samoin Turkin vastaajat.

D5. Lähestyvätkö työnhakijat työnhakua yrittäjämäisellä asenteella? Ovatko he tietoisia työmarkkinoiden mahdollisuuksista? Suunnittelevatko he työnhakuaan ja/tai pyytävätkö ammatillisia neuvoja?

Turkin kumppanimme vastasi kysymykseen selkeästi sanomalla ei. Muiden kumppaniemme aineisto näyttää myös sisältävän hyvin rajoitetusti ”yrittäjämäisyyttä”. Italia raportoi, että työnhakua ei lähestytä proaktiivisesti. Britanniassa hakijat, joilla on jatko-opintoja taiteiden

ja kulttuurin aloilta näyttävät olevan paremmin tietoisia alan eri ulottuvuuksista ja tarpeesta ”yrittäjämäiseen ajattelutapaan”. Yleinen suunnittelu ja uraneuvojen pyytäminen eivät juurikaan tulleet haastateltavien vastauksissa. Espanjan raportti yhdistää tietoisuuden työmarkkinoiden mahdollisuuksista hakijoihin, joilla on enemmän pätevyyttä ja kokemusta. Lisäksi nämä hakijat ovat myös niitä, jotka pyytävät ammattineuvoja ansioluettelon kirjoittamiseen ja haastattelussa suoriutumiseen.

Monilla töitä hakevilla ei ollut kovin selkeää kuvaa tulevasta urastaan ja he olivat valmiita etsimään työpaikkoja eri aloilta. Tämä ei ole yllättävää, sillä alalla on työnantajan markkinat, joten mahdollisuuksia on harvassa ja kilpailu on kovaa. Haastatteluista näkyi myös, että ammattineuvot ansioluettelon kirjoittamiseen ja uraan liittyen eivät olleet tavallisia työnhakijoille. Kenties ammatillinen palaute tällä alueella auttaisi hakijoita lisäämään mahdollisuuksiaan löytää sopiva työpaikka.

Haastattelurungon kysymys ”yrittäjämäisen ajattelutavan” määrittelystä antaa mahdollisuuksia monenlaisille tulkinnoille. Kysymyksen selkeyttämiseksi on hyödyllistä listata ja pohtia mitä eri partnerit ja haastateltavat pitivät yrittäjämäisenä:
-CZ “yksityiskohtainen työmarkkinoiden kartoitus”, “pyrkimys löytämään kontakteja” jotka johtavat suosituksiin ja viittauksiin;
-FI ”suora kontakti mahdollisiin työnantajiin”, proaktiivisuus, luovuus ja ahkera työskentely työnetsinnässä,
-IT: proaktiivisuus, työnhakuprosessin suunnittelu, avoimen hakemuksen lähettäminen;
-ES: proaktiivisuus, luovuus, jännittävä asenne, haasteista pitäminen, positiivisuus, itsekriittisyys sekä kriittisyys muita kohtaan, epäsovinnaisuus, periksiantamattomuus, pyrkimys itsensä parantamiseen ja edistämiseen, oman itsensä ja toivotun alan innovoiminen;
-UK: työmahdollisuuksien tutkiminen ja verkostoituminen. On oletus, että yrittäjämäiset ominaisuudet ovat tärkeitä, mutta tätä ei aina ilmaista selvästi. Kuitenkin joihinkin työpaikkoihin ei selkeästi kaivata tai tarvita yrittäjämäisyyttä.

Lista on melko laaja ja voisi olla hyödyksi keskustella termin ”yrittäjämäinen ajattelutapa” yhtenäisestä määritelmästä projektin jatkon kannalta. Tätä voitaisiin ehkä parhaiten tutkia tarkastelemalla valmistuneiden ”ominaisuuksia”, ennemmin kuin opintojen tuloksia.

D6. Lähestyvätkö työnhakijat vain tiettyä sektoria kuten esittäviä taiteita, vai etsivätkö he töitä yli eri kulttuurialojen?

Aineisto vaihtelee maittain. Britanniassa haastatteluissa ei tullut esille selkeää suuntausta, vaikka ainakin opiskelijat HE:ssä ovat hyvin selvillä, mille sektorille haluavat. Espanjan raportissa haastatellut hakijat olivat valmiita työskentelemään millä tahansa kulttuurin sektorilla. Suomen data osoittaa, että työhakijat näyttävät kiinnostusta tiettyihin aloihin, ja ne liittyvät usein heidän opintoihinsa. Italia mainitsee myös erityiset kulttuurialat ja erityisesti kokeneemmilla hakijoilla tuntuu olevan selkeämpi ajatus siitä, mitä he haluavat. Turkin aineisto mainitsee myös haun kohdentumisen tiettyihin sektoreihin.

E. ORGANISAATIOKULTTUURIT

E1. Antavatko organisaatiot valmennusta ammatilliseen integraatioon/työhön sopeutumiseen? Miten haastateltavat kokivat sen tärkeyden/hyödyllisyyden?

Suurin osa tutkimuksessa haastatelluista organisaatioista näyttää tarjoavan jonkinlaista perehdytystä. Organisaation koko saattaa vaikuttaa tähän (esim. suuremmilla organisaatioilla on yleensä enemmän virallisia perehdytysohjelmia, pienemmillä on epävirallisempia tapoja integroida uudet työntekijät). Myös organisaation tyyppi vaikuttaa (tarve noudattaa tiettyjä määräyksiä) ja joskus henkilön aiemmilla yhteyksillä organisaatioon on merkitystä perehdytyksen tarpeeseen (esimerkiksi entiset työharjoittelijat tarvitsevat vähemmän valmennusta kuin joku, joka tulee organisaatioon ensimmäistä kertaa).

Työhän perehdyttäminen näyttää tapahtuvan jatkumossa: vaihdellen orgaanisesta, intuitiivisesta prosessista (CZ), tervetuliaispäivänä annettuun kirjalliseen materiaaliin (FI). Se saattaa sisältää myös kierroksen yrityksen tiloissa ja esimerkkejä toimintatavoista. Perehdytystä voidaan myös viedä pidemmälle järjestämällä lyhyitä kursseja (UK). Kuva vaihtelee yli eri maiden ja niiden sisälläkin: Espanja raportoi vaihtelua organisaatioiden välillä, Turkki kertoo, että perehdytys on normaalia suurissa organisaatioissa, Britanniassa taas kaikissa haastatelluissa organisaatioissa oli jonkinlaista työhön perehdytystä. Italiassa ammatillinen sopeuttaminen raportoitiin huonosti rakennelluksi ja sitä ei pidetty tärkeänä: ”henkilöstöjohtamiseen liittyvää kulttuuria puuttuu italialaisissa kulttuuriorganisaatioissa”.

Integraatio-/perehdytysprosessia pidetään yleensä tärkeänä ammattilaisten keskuudessa, mutta usein mainitaan ettei näille toiminnoille varata riittävästi aikaa (esim. CZ).

E2. Olivatko haastatellut tietoisia käytännöistä, jotka liittyvät tasa-arvoiseen kohteluun, monimuotoisuuteen tai saavutettavuuteen?

Yleinen tietoisuus näistä käytännöistä vaikuttaa olevan laajalle levinnyt. Suuremmissa organisaatioissa ne tunnettiin paremmin. Joitakin tutkittavan arvoisia vaihteluita kuitenkin löytyi. Tšekkiläinen raportti mainitsee yleisen tietoisuuden, mutta sanoo myös, että näiden käytäntöjen toimeenpanon laajuudesta voidaan keskustella eikä tätä asiaa selvitetty tarpeeksi tutkimusprosessin aikana. Espanja raportoi myös, että käytäntöjä on, mutta todellisuudessa niitä ei noudatettu. Italiassa raportoitu tietoisuus riippui organisaation koosta – vammaisuus, sukupuoli ja kansallisuus olivat mainittuja kategorioita. Turkki raportoi tietoisuudesta niillä, jotka työskentelevät suuremmissa organisaatioissa ja joutuvat lain mukaan soveltamaan tämänlaisia käytäntöjä. Tämä kysymys oli epäselvä suomalaisille vastaajille, mikä johti tulokseen melko alhaisesta tietoisuudesta. Britanniassa kaikki haastatellut vastasivat olevansa tietoisia näistä käytännöistä.

E3. Olivatko haastatellut tietoisia mentorin roolista ja mentorointiprosessista? Arvioi ”kyllä”- ja ”ei”-vastausten prosenttiosuudet ja jaottelut työssäolevien ja työtäetsivien mukaan. Kuvaile yleisesti, miten nämä aiheet nähtiin haastatteluaineistossa.

Mentorin ja mentoroinnin käsitteet ymmärrettiin monella eri tavalla eri maissa ja siksi ne kaipaavat selvästi lisäselvitystä. Katso osio G. Partnerien tulisi tarkastella näiden käsitteiden merkitystä sekä niiden käyttöä projektin kehityksessä.

Taulukko 3 Mentorin ja mentoroinnin käsitteet

Käsite	Kuvaus
Mentori	tuutori, kokenut henkilö joka voi antaa neuvoja tai ammatillista apua, virkaiältään vanhempi/ylempiarvoinen/vanhempi erikoistunut työtoveri (CZ) Kehote keskustelulle: *"Mentorin tulisi olla henkilö, joka kommunikoi avoimesti, tekee yhteistyötä, jakaa kokemuksensa eikä ole "kateellinen" muille ihmisille. Haluan olla esimerkkinä työntekijöilleni ja antaa heille palautetta."* CZ Kat. 1 Haastateltava 1
Mentorointi	liitto, valvonta, liittyy uusien työntekijöiden integraatioon ja opastamiseen, näyttää esimerkkiä, demonstroi/näyttää toimintatavat/käyttäytymismallit, antaa neuvoja tai ammatillista apua, selkeyttää organisaation toimintaa, jakaa kokemuksia, verkostointi, kokemuksen siirto, antaa palautetta, keskinäinen apu (CZ); tukea uraa aloittavaa, neuvoja/ideoita uran aloittamiseen; kahdenkeskinen suhde (IT); mahdollisuus kasvamiseen (SP); neuvoo miten parantaa taitoja ja ominaisuuksia menestyksen takaamiseksi (TR); uusien työntekijöiden opastaminen (valmennus) (TR); opettaa työn tekemistä, kokemuksen siirto (BE); näyttää miten käyttäytyä ja antaa neuvoja vanhoilta ja tämänhetkisiltä kollegoilta (samasta tai samankaltaisesta organisaatiosta) (UK) Keskustelunavaus: *"olla oma itsesi... ja pysyä omana itsenäsi on paras mentoroinnin näkökanta, jonka voi laittaa mentorointikirjaan"* BE Haastateltava 3

Kerätty aineisto osoittaa, että työssä olevat henkilöt tuntevat paremmin mentorin ja mentoroinnin käsitteet kuin työtä etsivät. Turkin raportissa 80 %:n haastateltavista tuntee mentoroinnin käsitteen, suuri osa heistä on työssäkäyviä. Samanlainen trendi näkyy Britannian aineistossa, jossa työskentelevät haastateltavat olivat tietoisia mentoroinnista, mutta suurin osa työnhakijoista ei. Suomi raportoi myös, että mentorointi oli jokseenkin tuttua jo työssä oleville. Espanja raportoi laajasta tietoisuudesta haastateltavien keskuudessa, mutta mainitsee, että työnhakijat eivät pystyneet konkreettisesti määrittelemään mentoroinnin käsitettä. Italian kumppanimme raportoivat, että 55 % haastatelluista tunsi roolin ja prosessin: 80 % työssä olevista tunsivat idean, kun työttömistä vain 50 % ymmärsi mentoroinnin käsitteen. IT raportoi kuitenkin, että mentorin rooli ei ole yhteydessä nykyisin käytössä olevaan oppimisprosessiin. Jotkin työharjoittelijoiden valmennustekniikat ovat verrattavissa mentorointiin.

E4. Tarjosivatko työnantajat virallista tai epävirallista mentorointia työpaikalla? Kerro lyhyt kuvaus toimintatavasta ja sen hyvistä puolista.

Partnerit kuvailivat monenlaisia mentorointiin liittyviä tilanteita työpaikoilla.

Britanniassa mentorointia tapahtuu yleensä työpaikalla, tosin ei aina virallisella tavalla. Epävirallinen mentorointi on yleensä normi, sisältäen: sisäinen mentorointi (työtoverit mentoroivat toisiaan, etenkin pienissä organisaatioissa), ulkoinen mentorointi (virallinen mentorien ulkoistus, etenkin asiantuntijatehtävissä), ammatillisten verkostojen kautta (usein samassa kaupungissa, esim. kehitysverkoston johtajat Lontoon teattereissa) tai

ystävyyspiireistä (tosin ammatillisilla yhteyksillä). Mentorointisuhteiden luomisen aloittaminen oli yleensä kiinni yksilöstä itsestään. Työnantajaorganisaatio voisi tukea prosessia neuvomalla mentoreita (tai voisi myös ehdottaa prosessia kehityskeskustelussa). Selvät mentoroinnin edut olivat tuki, ohjaus ja harjoittelu. Mentorointi on myös hyödyllistä organisaatioille, sillä se luo yhteyksiä organisaatioiden välille (jos on kyse ulkopuolisista mentoreista tai ammatillisesta verkostosta, joka toimii tässä roolissa), luoden mahdollisuuksia yhteistyölle ja edistäen holistisempaa lähestymistapaa taiteen ja kulttuurin alalle.

Suomi raportoi yhden haastateltavan olevan mukana virallisessa mentorointiohjelmassa ja mainitsee myös epävirallisen mentoroinnin pääasialliseksi ammatillisen integraation välineeksi (”Pystyin aina kysymään kollegoiltani”). Raportissa mainittiin mentoroinnin eduiksi: ”se oli hyvin hyödyllistä ja auttoi minua sopeutumaan erilaiseen työhön ja tehtäviin”; ”auttaa ihmisiä välittämään hiljaista tietoa”.

Espanja raportoi vain yhden tapauksen. Partnerimaiden erilaisen mentorointikulttuurin tulisi johdattaa pohtimaan mentorin ja mentoroinnin käsitteen tärkeyttä ja sen määritelmän tarvetta projektin jatkossa.

E5. Raportoi merkittävät organisatoriset erot eri organisaatioiden rekrytointiprosesseissa (esim. pienet/suuret organisaatiot liittyen palkkauksesta vastaavaan osastoon ja haastatteluiden käyttöön).

Yleisesti voidaan sanoa, että suurilla organisaatioilla on tavallisesti henkilöstöhallinto-osasto tai lakiosasto, joka auttaa yksittäisiä osastoja palkkauksessa. Pienemmissä organisaatioissa ylempi johto hoitaa rekrytointiprosessin. Haastattelut vaikuttavat olevan yleinen työkalu palkkausprosessissa. Osiossa A on esitelty tarkemmin yleisiä palkkausprosessin trendejä.

Äärimmäisenä esimerkkinä voidaan mainita Italian partnerin pohdinta: Italiassa kulttuurialan organisaatiot (paitsi valtiolliset tahot) heijastavat johtajan johtotyyliä. Johtaja sanoo viimeisen sanan rekrytointiprosessissa riippumatta henkilöstöhallinto-osaston olemassaolosta tai organisaation koosta. Raportti nostaa esiin huolen tasa-arvoisista mahdollisuuksista ja henkilökohtaisten yhteyksien merkityksestä prosessissa.

G. TUTKIMUSPROSESSI

G1. Pohdintaa haastatteluprosessista: mitä sellaista olemme oppineet, jota pidämme merkityksellisenä muille samaan teemaan keskittyville tutkijoille?

Haastattelut toteutettiin monin eri tavoin: kasvokkain, Skypen avulla, puhelimitse ja sähköpostilla. Britanniassa huomattiin, että kasvokkain suoritetut haastattelut tuottivat muita metodeja enemmän informaatiota. Haastateltavan halukkuus jakaa informaatiota saneli kuitenkin haastattelun kulun.

FI pohti haastateltavien otannan kattavuutta ja ehdotti, että tulevaisuudessa käytettäisiin lumipallometodia haastateltavien löytämiseksi.

CZ oli sitä mieltä, että tutkimustavoitteet tarvitsivat enemmän haastateltavia ja laajemman analyysin ja enemmän aikaa.

Kieli oli toinen tärkeä seikka. Tutkijat olivat luvanneet määritellä haastatteluihin ”taitojen” ja ”ominaisuuksien” käsitteet aiemmin lähetetyn tiedoston perusteella. Tutkimuksen kuluessa huomattiin, että myös muut käsitteet tarvitsivat yhteisen määritelmän projektin tavoitteiden vuoksi. Näitä ovat muun muassa ”mentorointi”, ”kulttuurijohtaja”, ”kehittävä kokemus”, ”yrittäjämäinen ajattelutapa”. Italian raportti mainitsi rooleista puhuttaessa puuttuvan yhteisen sanaston, samoin kuin taidoista/ominaisuuksista yli taiteellisten kontekstien. Eurooppalainen ulottuvuus tekee tästä monimutkaista, mutta tarjoaa myös rikkaamman aineiston.

Haastatteluprosessista nousi myös kulttuurisia tekijöitä. FI raportoi: ”Suomalaisia pidetään ujoina eivätkä he tavallisesti halua kehua omia taitojaan. Eräässä vaiheessa huomasin, että tämä saattaa olla totta, sillä kaikki eivät olleet innokkaita sanomaan miksi olisivat paras hakija työhön”.

IT raportoi, että anglosaksisten lähestymistapojen käyttäminen kyselyssä (ja projektin periaatteissa) (esim. behavioristisen lähestymistavan korostaminen rekrytointiprosesseissa) nosti positiivista ajattelua Italialaisissa työnhakijoissa. Partnerien tulisi etsiä myös muita mahdollisia tutkimuksellisia vinoutumia pohdittavaksi ja selkeytettäväksi projektin kehittämiseksi ja rakentamiseksi.

Haastatteluista esiin nousseet kulttuuriset erilaisuudet olivat myös rohkaisevia. IT raportoi, että esimerkiksi osa haastatelluista piti tutkimuksessa käytettyä pätevyysmallia ja ominaisuuksien tärkeyden korostamista positiivisina lähtökohtina Italian rekrytointiprosessia tarkasteltaessa.

Kun kokosimme tätä kansallisiin raportteihin pohjautuvaa raporttia huomasimme, että ajoittain käytetyt termit synnyttivät epäselvyyksiä. Haastatteluista tehtyjen koosteiden käsittely ei riittänyt, vaan ihanteellista olisi ollut nähdä alkuperäiskieliset kopiot haastatteluaineistosta. Silloin tutkijat olisivat voineet selvittää käännösten aiheuttamat epäselvyydet. Käännösten käyttäminen on epäilemättä välttämätöntä kansainvälisissä projekteissa, vaikka ne luovat toisen merkityskerroksen alkuperäismateriaalille. Olisi hyödyllistä toimia mahdollisimman paljon monikielisessä ympäristössä, eikä yhden kielen, tässä tapauksessa englannin, dominoimassa ympäristössä. Tämä on luonnollisesti monimutkainen aihe, joka liittyy kansainvälisten projektien osanottajien vaihtelevaan kielitaitoon.

H. MUUTA

H1. Muita aiheeseen liittyviä asioita, jotka nousivat suoritetusta tutkimuksesta.

104 haastattelusta kerätty tieto oli hyödyllinen ja riittävä otos CREA.M –projektille. Aineisto toi esille huolenaiheita, jotka liittyvät kulttuurintuottajien työhön ja ominaisuuksiin, taitoihin ja tietoihin eri maissa. Se tarjoaa yleiskuvan kulttuurintuottajien työllisyydestä Euroopan kulttuurisektorilla, huomioiden kuitenkin, että tilanne eri maissa ja niiden sisällä sekä kulttuurialojen välillä on monipuolinen.

Muista tutkimuksista ja julkaisuista kerätty lisäaineisto auttaa partnereitamme kartoittamaan entistä paremmin ”uudet taidot, jotka määrittelevät kulttuurintuottajuuden työksi, joka perustuu yrittäjämäiseen pätevyyteen”. Se johtaa projektin seuraavan vaiheeseen, New Culture Curricula Framework.

Esimerkkejä kirjallisuudesta:
- The People Theme: Thriving in the 21st Century: Competencies, qualities and attributes for the arts & cultural sector in times of complexity, change and uncertainty, raportti vuodelta 2010, laatijana Mission Models Money;
- Empowerment through Mentoring to Promote the Importance of Real Work Experience (EMPIRE) -projekti, Leonardo-projekti vuodelta 2008 (monet sen materiaalit ovat saatavilla, projektin kuvaus osoitteessa: http://www.adam-europe.eu/prj/3734/project_3734_en.pdf);
- Validation and Certification of Training in the field of European Cultural Co-operation Project Management (VANIA) loppuraportti 2005–2007.

Tutkimusprosessissa nousi esiin muitakin kysymyksiä, jotka voivat olla tärkeitä projektin kehityksessä. Yksi näistä on kulttuurintuottaja-käsitteen määritelmä. Italian mielestä käsitteen määrittely on tarpeellista, sillä se ”kannustaa keskustelukumppaneita arviomaan omaa sektoriaan eri näkökulmasta”. Muita samankaltaisia määrittelytarpeita on mainittu osiossa G.

Tšekin tasavallan raportti ehdottaa pohtimaan tapoja kehittää kulttuurisektoria kansallisessa kontekstissa ja poispäin tilanteesta, jossa olla riippuvaisia julkisesta rahoituksesta.

Britannian raportti huomioi taitojen siirtämisen – osa ammattilaisista oli sitä mieltä, että sektorin vaihtaminen oli vaikeaa, koska jotkut alat saavat vain lyhytaikaista rahoitusta. Organisaatioilla ei ollut aikaa kouluttaa henkilöstöä, joten ne valitsivat ja käyttivät mielellään ihmisiä, jotka tekivät jo samankaltaista työtä sektorilla. Haastatteluissa näkyi tosin merkkejä myös alanvaihtajista (UK orkesterista perimätietoon, business-sihteeristä musiikkihallintoon ja Suomessa mainostoimistosta kulttuurisaliin).

Italian kumppanimme raportissa nousi esiin klassinen aihe ”kulttuurituottaja”-väittelystä, artisti vastaan manageri –kaksoisasettelussa: ”Joskus työn taiteellinen puoli ”valtaa” käytännönläheiset tehtävät, joista työntekijän pitäisi vastata.” Tämä nähdään ongelmana kun työnantaja arvostaa enemmän järjestelmällisyyttä ja johtamistaitoja sekä oikeaa asennetta. Siihen liittyy myös pelko, että hakijat saattavat olla ”epäonnistuneita taiteilijoita”. Espanja mainitsee myös, että ”ihmiset, joilla on kulttuurialan koulutus (eli taiteet)”, saattavat menettää motivaationsa nopeammin työskennellessään hallinnon tehtävissä. Toisaalta Suomessa koulutusurat näyttävät riittävästi ohjaavan ihmisiä haluttuihin tehtäviin, eikä tämänkaltaisia jännitteitä ollut huomattavissa.

Lopuksi pyydämme partnereita pohtimaan Turkin raportin oivaltavaa kommenttia, joka liittyy joka maan erilaiseen tapaan ymmärtää ja edustaa kulttuuria, ja myös hallita sitä. On vaikeaa löytää yhteneväisyyksiä ja siksi löytyviä erilaisuuksia pitäisi käyttää etuna kullekin maalle. Miten tämä monimuotoisuus vaikuttaa CREA.M-projektin jatkoon?

Mentorointi: Tärkeitä yksityiskohtia seuraavaan vaiheeseen

Lopuksi on tärkeää korostaa ja tiivistää raportin viitteet liittyen mentorointiin:
- haastatteluilla mainituilla ”kehittävillä kokemuksilla” on ominaisuuksia jotka liittyvät mentorointiin
- mentorointi perustuu usein henkilökohtaisiin luottamussuhteisiin, jotka vaikuttavat positiivisesti henkilön ja organisaation kehitykseen
- mentorointia voidaan käyttää tukemaan työnhakijoita: se voi kehittää ammatillisen uran reflektointia, pätevyyden tasapainon itsearviointia (mukaan lukien ansioluettelon uudelleensuunnittelu), huomattujen taitojen välissä olevien kuilujen kattamista, haastattelussa suoriutumisen parantamista, lisätä motivaatiota
- mentorointia voidaan käyttää sellaisten ammattilaisten integroinnissa organisaatioihin, joilla ei ole mahdollisuutta viralliseen valmennukseen;
- mentorointi CREAM-projektissa on ”laatikko täynnä erilaisuuksia, joista kaikki voivat oppia yhdessä vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Kartoitusvaihe on ollut erittäin hyödyllinen CREA.M-projektin tunnettuuden lisäämisessä. Se auttoi meitä ymmärtämään, että monissa maissa on tarvetta kattavammalle aineiston keruulle ja kokoamiselle. Huomasimme myös, että mittarien ja metodologioiden yhdenmukaistaminen EU:n tasolla on hyödyllistä.