

JOHTAJUUSROOLIT INTENDENTIN TYÖKENTÄSSÄ

Nikke Isomöttönen
Pro gradu -tutkielma
Musiikkitiede
Kevät 2013
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Musiikin laitos
Tekijä – Author Isomöttönen Nikke Samuli	
Työn nimi – Title Johtajuusroolit intendentin työkentässä	
Oppiaine – Subject Musiikkitiede	Työn laji – Level Pro gradu
Aika – Month and year Maaliskuu 2013	Sivumäärä – Number of pages 92 + liite (1 s.)
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa käsitys orkesteriorganisaation johtajan, intendentin, työkentästä ja intendentistä tämän organisaation johtajana. Sinfoniaorkesteria on tieteellisessä tutkimuksessa käsitelty monesta näkökulmasta, mutta suoranaisesti intendentin työtä koskevaa tutkimusta ei ole olemassa. Tutkimuksellista aukkoa paikataan tässä tapaustutkimuksessa. Intendentin työkenttää lähestytään toiminnan kannalta keskeisten yhteistyötahojen kautta ja johtajuutta rooliteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluun neljän suomalaisen orkesterin intendenttejä haastatteleamalla. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysin periaatteita noudattaen teemoittelulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi jäsenitys intendentin työkentän kokonaisuudesta, jonka sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muodostavat yhdeksän keskeistä toimijatahoa. Sisäisen toimintaympäristön muodostavat orkesteriorganisaation sisällä olevat toimijat, pääkapellimestari, toimisto ja muusikot. Ulkoisen toimintaympäristön muodostavat organisaation ulkopuolella olevat toimijat, kuntaorganisaatio, yleisö, media, agentit, vierailevat taiteilijat sekä yhteistyökumppanit. Tutkimuksen tulokset kuvaavat myös vuorovaikutuksen ominaispiirteitä sekä eri johtajuusroolien painottumista intendentin työkentässä eri toimintatahojen kanssa. Lisäksi tutkimuksessa intendentin erityisen asiantuntijaosaamisen alueeksi määrittyi taiteellisen suunnittelun johtaminen. Tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen jäsenyyksen intendentin työkentästä ja konkreettisen lähestymiskulman työn ominaisiin piirteisiin toimijatahojen tarkastelun kautta.</p>	
Asiasanat – Keywords intendentti, sinfoniaorkesterit, johtajuus, roolit, työnkuva	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto, Musiikin laitos	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
2 SUOMALAINEN SINFONIAORKESTERI	7
2.1 Suomen orkesterilaitos.....	7
2.2 Sinfoniaorkesterin hallinto.....	9
3 INTENDENTIN JOHTAMISTYÖN KONTEKSTI	12
3.1 Johdatus johtamiseen	12
3.2 Julkinen johtaminen.....	13
3.3 Luova asiantuntijaorganisaatio	17
3.4 Johtamisen rooliteoreettinen tarkastelu	20
3.4.1 Mintzbergin rooliteoreettinen malli.....	21
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	28
4.1 Tutkimuskysymykset.....	28
4.2 Laadullinen tutkimusote ja tapaustutkimus	29
4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	32
4.4 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus	34
4.5 Aineisto ja analyysi.....	37
5 TUTKIMUSTULOKSET	40
5.1 Intendentin työkentän kokonaisuus	40
5.1.1 Pääkapellimestari.....	41
5.1.2 Toimisto.....	44
5.1.3 Muusikot.....	46
5.1.4 Kuntaorganisaatio	50
5.1.5 Yleisö.....	55
5.1.6 Media	57
5.1.7 Agentit	58

5.1.8 Vierailevat taiteilijat	59
5.1.9 Yhteistyökumppanit.....	61
5.2 Intendentin työn rooliperustainen tarkastelu	63
5.2.1 Vuorovaikutusroolit.....	63
5.2.2 Informaationkäsittelyroolit	66
5.2.3 Päätöksentekoroolit	69
6 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	75
6.1 Johtajuusroolit intendentin työkentässä.....	76
6.2 Intendentin asiantuntijuus	83
6.3 Tutkimuksen arviointi.....	84
6.3.1 Luotettavuus	84
6.3.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimuskohteet	85
LÄHTEET	87
LIITTEET	93
Liite 1. Teemahaastattelurunko	93

1 JOHDANTO

Orkesterin hallintokoneiston ja sen johtajan, intendentin, asema ei perinteisesti ole suuren yleisön silmissä ollut kovin näkyvä. Konserttitilanteessa kapellimestari ja muusikot ovat huomion keskipisteenä, ja hallinto toimii hyvin silloin kun sen olemassaoloa ei huomaa. Niina Koivusen (1999) mukaan orkesteriorganisaatioissa on viime vuosikymmeninä kuitenkin tapahtunut sellaisia muutoksia, joiden myötä intendentin asema on voimakkaasti korostunut: kaupunkien hallinto on delegoinut lähes kaiken päätösvallan ylemmiltä tahoilta orkestereihin, ja taiteellisten johtajien rooli on vaihtunut pitkäaikaisesta johtajuudesta lyhyisiin sopimuksiin ja muutamien viikkojen vuosittaiseen työskentelyyn orkesterin kanssa. Taiteelliset johtajat eivät ole paikalla kantamassa kokonaisvastuuta taiteelliseen päätöksentekoon liittyvistä asioista, ja intendenttien tehtävät ovat laajentuneet pitkälle taiteelliseen hallintoon.

Intendentti on kenties nähty henkilönä, joka hoitaa taiteellisen toiminnan kannalta välttämättömät muodollisuudet. Kehittyneet johtamisopit ja -järjestelmät ovat kuitenkin tehneet esimiestyön ja johtamisen systemaattisemmaksi. Jokapäiväisten asioiden hoitaminen ei riitä, vaan johtamistyön vaatimukset suunnittelun, arvioinnin ja tulostuun osalta ovat kasvaneet. Orkesterien intendentit omien yksiköidensä hallinnollisina johtajina eivät varmastikaan ole voineet jäädä tapahtuneiden muutosten vaikutusten ulkopuolelle.

Edellä kuvattu tilanne on lähtökohta tämän tutkimuksen kiinnostukselle intendentin työtä kohtaan. Tarkoitus on tuoda selvyyttä siihen, millaista intendentin työ suomalaisissa orkestereissa tänä päivänä on.

Sinfoniaorkestereita ilmiönä ja organisaationa on tutkimuksellisesti lähestytty monista eri näkökulmista. Kenties keskeisin kiinnostuksen kohde on ollut kapellimestari: Anu Konttinen (2008) on väitöskirjassaan pyrkinyt raottamaan tämän myyttisenä pidetyn ammatin salaisuuksia, ja myös johtajuutta orkestereissa on lähestytty usein juuri kapellimestarin kautta (mm. Hunt ym. 2004; Mintzberg 1998; Atik 1994). Toinen suosittu lähestymistapa on ollut tarkastella taiteen ja hallinnon välistä suhdetta (mm. Koivunen 2003; Castañer 1997). Suomalaisten orkesteriorganisaatioiden strategista valintoja ovat tutkineet Ropo ja Sauer (2002) ja Maitlis ja Lawrence (2003) puolestaan strategiatyön

epäonnistumisen taustoja. Sorjosen (2004) väitöskirja tarkastelee orkestereita markkinoinnin näkökulmasta ja Korhosen (2007b) väitökseen ja sitä edeltäneeseen pro gradu -tutkielmaan (Korhonen 2007a) sisältyy orkesterin hallinnollisen johtamisen näkökulma laatuajattelun kautta. Lisäksi useissa pro gradu -tasoisissa opinnäytteissä on selvitetty lukuisia orkesterikenttään liittyviä osa-alueita kapellimestarin ammattitaidon rakentumisesta (Sapattinen 2011) yleisöprofiiliin (Salomaa 2009).

Vaikka intendentin tehtävä on orkesterin toiminnan kannalta aivan keskeinen, tämä hallinnollinen johtaja ei suoranaisesti ole ollut tutkimuksen polttopisteessä. Tutkimukset, joihin edellä viitataan, käsittelevät orkesteriorganisaation hallintoa monipuolisesti, mutta mikään niistä ei kohdistu suoraan intendentin työhön. Tämän intendentin työtä käsittelevän tapaustutkimuksen tarkoitus on paikata tätä selkeää tutkimuksellista aukkoa, ja muodostaa käsitys suomalaisen sinfoniaorkesterin intendentin työkentästä ja intendentistä orkesteriorganisaation johtajana. Työkenttää lähestytään intendentin toiminnan kannalta keskeisten yhteistyötahojen kautta ja johtajuutta rooliteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla neljän suomalaisen orkesterin intendenttejä.

Tutkimusprosessia aloittaessani minulla oli yli kymmenen vuoden työkokemus erilaisista opetus- ja hallintotehtävistä musiikkialan koulutusorganisaatioissa sekä kapellimestarin ja kuoronjohtajan tehtävistä. Prosessin aikana tulin valituksi erään suomalaisen orkesterin intendentin virkaan. Tutkimusaiheeseen liittyvän tiedon syventyessä siis myös oma käytännön kokemukseni intendentin työstä on lisääntynyt, mikä on tehnyt tämän prosessin erittäin mielenkiintoiseksi. Tutkimus on jäsentänyt omaa työtäni ja olen voinut peilata omia kokemuksiani haastateltavieni näkemyksiin.

Jotta intendentin työstä ja toimintaympäristöstä voidaan lähteä muodostamaan tarkempaa käsitystä, tarvitaan ymmärrys kontekstista, jossa intendentti työskentelee. Tämän muodostamiseksi luvussa 2 tarkastellaan suomalaista ammattiorkesteria ja luvussa 3 johtamista intendentin työlle ominaisista näkökulmista. Luvussa 4 määritetään tutkimuskysymykset, kuvataan käytetyt menetelmät sekä empiirisen aineiston kerääminen ja analysointi. Luvussa 5 raportoidaan tutkimuksen tulokset. Tutkimusraportti päättyy luvussa 6 tulosten yhteenvetoon, pohdintaan ja tutkimusprosessin arviointiin.

2 SUOMALAINEN SINFONIAORKESTERI

2.1 Suomen orkesterilaitos

Suomessa turvataan perustuslailla ihmisten sivistyksellisiä perusoikeuksia, joita ovat mm. taiteen vapaus ja oikeus omaan kieleen ja kulttuuriin. Perustuslain näkökulmasta ihmisten kulttuurillisen tasa-arvoisuuden voidaankin katsoa olevan valtion kulttuuripolitiikan perustava lähtökohta. (Suomen perustuslaki 731/1999, 16-17 §).

Valtion kulttuuripolitiikan tavoitteita ovat luovuuden, moninaisuuden ja osallisuuden edistäminen ja se, että kaikilla Suomessa asuvilla on mahdollisuus osallistua taide- ja kulttuuripalveluihin. Kulttuuripolitiikan keskeisenä tehtävänä tuodaan esiin yhteiskunnan kaikkein luovimman ytimen, taiteellisen työskentelyn edellytysten turvaaminen ja kulttuurin taloudellisen perustan vahvistaminen. (Musiikin alueellinen tarjonta 2005, 10; Kulttuuripolitiikan strategia 2020 2009, 11.)

Kansalliset kulttuurilaitokset, kuten orkesterit, teatteri ja museot, kuuluvat Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan toimialaan. Kulttuuripolitiikan tavoitteita toteutetaan erilaisilla ohjelmilla, hankkeilla, hallinnon alan ohjauksella ja toiminnan rahoituksella (Opetus- ja kulttuuriministeriön kotisivu 2013) ja suomalaiset orkesterit saavatkin osan rahoituksestaan valtiolta teatteri- ja orkesterilain perusteella. Laki säättää että

[...]teatteri- ja orkesteritoimintaan myönnettävän valtionosuuden tavoitteena on taiteellisista lähtökohdista tuottaa teatteri- ja orkesteripalveluja ja edistää niiden alueellista saatavuutta sekä saavutettavuutta eri väestöryhmille. (Teatteri- ja orkesterilaki 730/1992, 1a §).

Lain mukaan valtionosuuden saamisen edellytyksenä on, että orkesterin omistaa kunta tai kuntayhtymä taikka yksityinen yhteisö tai säätiö, jonka sääntömääräisiin tehtäviin kuuluu orkesteritoiminnan harjoittaminen taikka orkesterin ylläpitäminen. Orkesterin on harjoitettava vakinaista ja ammatillista esitystoimintaa ja sillä on oltava vähintään yksi päätoiminen työntekijä. Taiteellisesta toiminnasta vastaavan henkilön laki edellyttää olevan alan koulutuksen tai riittävän perehtyneisyyden omaava henkilö. Orkesterilla on oltava toiminta- ja taloussuunnitelma ja sen toiminnalle on oltava taloudelliset edellytykset, mutta taloudellisen voiton tavoittelu ei saa olla ylläpitämisen peruste.

Lisäksi laissa asetetaan vaatimus, että orkesterin palveluiden tuottamisen on oltava tarpeellista. (Teatteri- ja orkesterilaki 730/1992, 2 §.)

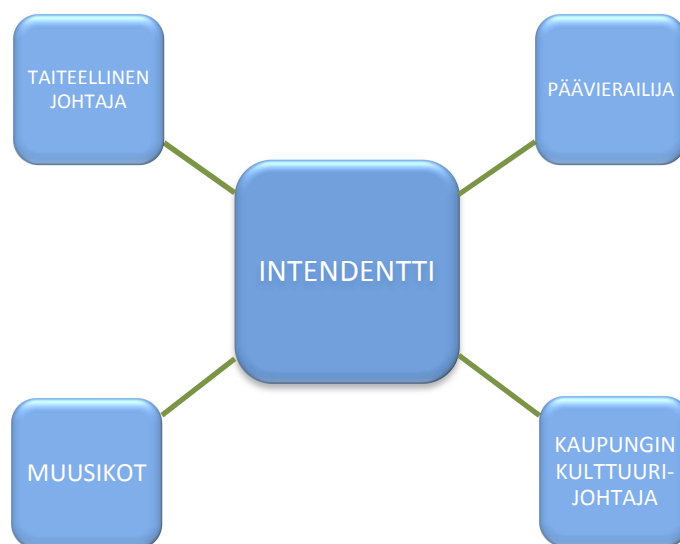
Suomalaisen kulttuuripolitiikan tasa-arvoisen saavutettavuuden periaatteen nojalla Suomeen onkin rakentunut maailman tiheimpiin kuuluva orkesteriverkosto (Vainio 1992, 9). Suomalaisten ammattiorkesterien yhteistyöjärjestö Suomen Sinfoniaorkesterit ry. ylläpitää kattavia tilastoja suomalaisten orkesterien toiminnasta. Yhdistyksen vuosikertomuksen 2011 mukaan päätoimisia muusikonvakansseja suomalaisissa ammattiorkestereissa vuonna 2011 oli yhteensä 987 kpl. Tilastoissa sinfoniaorkesteriksi luokiteltuja orkestereita maassamme on 15, ja niiden päätoimisten muusikoiden määrä vaihtelee 21 ja 114 soittajan välillä. Niin sanottuja täysikokoisia, noin 100 soittajan sinfoniaorkestereita maassamme on neljä: Kansallisopperan orkesteri, Helsingin kaupunginorkesteri, Radion sinfoniaorkesteri sekä Tampere Filharmonia. Kahdeksassa kamari- ja runko-orkesterissa päätoimisten muusikoiden määrä on 4-20. Pienimmät orkesterit ovat Kemin kaupunginorkesteri ja Savonlinnan orkesteri, joiden vakituinen kokoonpano on jousikvartetti. Lisäksi Suomen Sinfoniaorkesterien jäsenistöön kuuluu seitsemän muuta orkesteria tai liitännäisjäsentä, joissa ei ole vakituisia päätoimisia muusikoita, vaan ne ovat esimerkiksi opiskelijaorkestereita, kuten Sinfoniaorkesteri Vivo, tai orkestereita, jotka kiinnittävät kaikki soittajansa produktiokohtaisesti, kuten esimerkiksi Vantaan viihdeorkesteri. Muissa kuin muusikontehtävissä työskenteli vuonna 2011 suomalaisissa orkestereissa 128 päätoimista työntekijää. (Vuosikertomus 2011. Suomen Sinfoniaorkesterit ry.)

Suurin osa orkestereista on kunnallisia organisaatioita, mutta muutama toimii yhdistyspohjaisina tai osakeyhtiöinä. Yleisradion kokonaan rahoittamaa Radion sinfoniaorkesteria lukuun ottamatta orkesterien rahoitusmalli on organisointitavasta riippumatta samanlainen. Keskimäärin noin 28 % rahoituksesta tulee valtiolta ja noin 48 % ylläpitäjäkunnilta. Loput menoista katetaan muilla avustuksilla, kuten ministeriön harkinnanvaraisilla avustuksilla, konserttien ja tilausesiintymisten tuotoilla sekä yhteistyö- ja sponsorisopimuksilla. Kuntien orkestereihinsa osoittama satsaus vaihtelee merkittävästi. Suurimmalla summalla orkesteriaan tukee Lahden kaupunki, noin 28 € per asukas vuonna 2011, kun taas vakituisia kokopäivätoimisia muusikoita sisältävistä orkestereista pienimpiä kaupunkiansa tukia nauttivat UMO Jazz Orchestra (Helsinki, 18 muusikkoa, n.

1 €/asukas) ja Savonlinnan orkesteri (4 muusikkoa, alle 3 €/asukas). (Vuosikertomus 2011. Suomen Sinfoniaorkesterit ry.)

2.2 Sinfoniaorkesterin hallinto

Niina Koivunen (1999) määrittää tutkimuksessaan sinfoniaorkestereiden hallinnon keskeiset toimijat, kuvio 1. Toiminnan keskiössä on intendentti. Muut keskeiset toimijat Koivusen tutkimuksen kohteena olevassa Tampere Filharmoniaassa ovat taiteellinen johtaja, päävierailija eli tärkein vieraileva kapellimestari, orkesterin muusikot sekä kaupungin kulttuurijohtaja.



KUVIO 1. Orkesterihallinnon toimijat Koivusen (1999, 10) mukaan.

Intendentti on toiminnan keskiössä, koska hän on orkesterin hallinnon vastuullinen toimija. Koivunen (1999) kuvaa intendentin vastaavan konserttitoiminnan toteuttamisesta, sopimuksista, orkesterin tulevaisuuden suunnittelusta, taloudesta ja yhteydenpidosta tärkeisiin sidosryhmiin, esimerkiksi kaupungin hallintoon. (Koivunen 1999, 11.)

Taiteellinen johtaja puolestaan toimii orkesterin pääkapellimestarina ja vastaa orkesterin konserttien ohjelmistosuunnittelusta. Lisäksi hän on vastuussa orkesterin taiteellisen työskentelyn pitkän tähtäimen kehittämisestä. (Koivunen 1999, 12.)

Päävierailija on kapellimestari joka vierailee johtamassa orkesteria säännöllisesti, ja yksittäisiä konsertteja johtavista vierailijoista poiketen hänen sopimuksensa on yleensä useamman konserttikauden mittainen. Koivusen mukaan (1999) päävierailijalta ei kuitenkaan odoteta orkesterin hallinnollisiin tehtäviin osallistumista, joskin hän omalla osaamisellaan täydentää pääkapellimestarin asiantuntemusta. (Koivunen 1999, 15.)

Muusikoiden, tarkemmin ilmaistuna orkesterin vakituisten soittajien, Koivunen (1999) toteaa myös olevan osa orkesterin hallintoa, vaikka soittaminen ehdottomasti onkin heidän ensisijainen tehtävänsä. Muusikot osallistuvat hallintoon keskuudestaan valitsemansa toimikunnan kautta, josta orkestereissa yleisesti käytetään nimitystä valtuuskunta. Valtuuskunta toimii soittajiston edustajana ja käsittelee intendentin kanssa muusikoiden työn kannalta tärkeitä asioita. (Koivunen 1999, 15, 17.)

Kaupungin kulttuurijohtaja puolestaan on orkesterin ja intendentin linkki orkesterin ylläpitäjätahoon, kaupunkiorganisaatioon. Kaupunkiorganisaation kanssa käytävään yhteydenpitoon kuuluu olennaisesti orkesterin rahoitus. (Koivunen 1999, 16.)

Vaikka Koivusen (1999) malli on laadittu yhden orkesterin toimintaympäristöä tarkastellen, lähes kaikki mainitut toimijat löytyvät hyvin todennäköisesti kaikista suomalaisista orkestereista. Joitain huomioita jäsenyyksestä täytyy kuitenkin tehdä. Päävierailijan itsenäinen asema jäsenyyksessä on kyseenalainen kahdestakin syystä. Kuten Koivunen toteaa (1999, 15) päävierailijalta ei yleensä odoteta hallintoon osallistumista; hänellä voi olla omien konserttiansa ulkopuolelle ulottuvaa taiteellista päätäntävaltaa, mutta sen määrä vaihtelee tapauskohtaisesti. Toiseksi, kaikilla orkestereilla ei ole päävierailijakäytäntöä lainkaan. Päävierailijaa voisikin tarkastella taiteellisen johtajan yhteydessä tai hänet voitaisiin rinnastaa muihin vieraileviin kapellimestareihin, koska heidän päätäntävaltansa yleensä rajoittuu vain niihin konsertteihin joissa he itse esiintyvät. Kaupungin kulttuurijohtaja -toimija löytyy nimikkeestä riippumatta useimmista suomalaisista sinfoniaorkestereista. Useimmat niistä ovat kunnallisia organisaatioita, ja

vaikka muitakin hallintomalleja on, kunnan ja valtion rahoitus on keskeinen orkesterien toiminnan edellytys. Riippumatta siitä, mikä viranhaltija tai toimielin kunkin orkesterin keskeisin kumppani kaupungin hallintoon päin on, puhutaan joka tapauksessa suhteesta kaupungin kulttuurihallintoon ja kuntaorganisaatioon yleensä.

Koivusen (1999) mallia voidaan pitää tämän tutkimuksen kannalta sopivana lähtökohtana orkesterin hallinnollisen toimintaympäristön tarkastelulle ja intendentin työn jäsennykselle.

3 INTENDENTIN JOHTAMISTYÖN KONTEKSTI

3.1 Johdatus johtamiseen

Johtamista koskevaa kirjallisuutta on valtava määrä, ja kullakin tutkijalla on taipumus määritellä johtaminen hieman eri tavoin. Johtamista on lähestytty monen tieteenalan, mm. hallintotieteiden, sosiologian, psykologian, kasvatustieteiden ja taloustieteiden kautta (Virtanen & Stenvall 2010, 16). Virtanen ja Stenvall (2010, 17) viittaavat Juutiin (2009), joka on jaotellut 1900-luvun johtamistutkimuksen viiteen koulukuntaan: piirreteoriat, käyttäytymisteoriat, tilannepainotteiset teoriat, ymmärtävät teoriat sekä poststrukturalistiset teoriat. Piirreteorioissa luonteenpiirteiden tarkastelu saa keskeisen sijan, käyttäytymisteorioissa keskitytään tarkastelemaan mitä johtajat työssään oikeasti tekevät, tilannepainotteisissa teorioissa korostetaan johtamisen tilannesidonnaisuutta muuttuvien olosuhteiden vaikutuksesta ja ymmärtävissä teorioissa näkökulma laajentuu johtajista työyhteisöihin ja erilaisten merkityssisältöjen syntymiseen työyhteisöissä. Poststrukturalistiset teoriat puolestaan käsittelevät johtajuutta esimerkiksi johtamistyön diskurssien, narratiivisuuden ja mielikuvien merkityksen kautta. (Virtanen & Stenvall 2010, 17.)

Salminen (2002) nostaa esiin muutaman lähestymistavan johtamisen määrittelyyn johtamistutkimuksen klassikoiden kautta: Fayolin mukaan johtaminen on organisaation toiminnan käynnistämistä ja jatkuvaa ohjaamista tekemällä päätöksiä ja antamalla määräyksiä. Barnardin määritelmässä johtamisessa on neljä tärkeää elementtiä: toiminnan tavoitteiden määrittely, organisaation edustaminen sekä alaisten kannustaminen ja pätevyyden kehittäminen. Selznick puolestaan tuo johtamisen määrittelyyn sosiaalisen ulottuvuuden; johtajan keskeisiä tehtäviä ovat organisaation institutionaalisen tehtävän määrittely, organisaation tarkoituksen ilmentäminen, organisaation puolustaminen sekä konfliktien ratkaiseminen. (Salminen 2002, 107-109.) Henri Fayol ja Henry Mintzberg ovat kaksi keskeistä johtamisen systemaattisen määrittelyn uranuurtajaa (Lamond 2004). Fayol on määrittänyt viisi johtamisen funktiota: suunnittelu (planning), organisointi (organizing), koordinointi (coordinating), ohjaus (commanding, myös leading), ja valvonta (controlling) (ks. esim. Lähdesmäki 2003, 40; Salminen 2004, 19-36). Mintzbergin rooliteoriaan perustuvaa johtamistyön määrittelyä tarkastellaan lähemmin luvussa 3.4.1.

Johtamistutkimuksessa on määritetty johtamistyölle luonteenomaisia piirteitä, johtamisen keskeisiä sisältöjä ja johtamisen eri tasoja. On tutkittu myös johtajia, heidän tehtäviään, ominaisuuksiaan ja osaamistaan ja johtamisen menestystekijöitä. Yleistä taustaa johtamistyön luonteelle voi valottaa nostamalla esiin useissa tutkimuksissa havaittuja samankaltaisia, johtamistyölle luonteenomaisia piirteitä (ks. mm. Yukl 1989; Hales 1986): Johtamisen työtahti on hektistä ja hellittämätöntä. Työn sisältö vaihtelevaa ja pirstaloitunutta, työtehtävät vaihtelevat nopealla aikataululla ja yksittäisiin tehtäviin käytetään vähän aikaa. Työ sisältää paljon suullista kommunikointia ja paljon vuorovaikutusta organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Päätöksentekoprosessit ovat sekavia ja suunnittelu epämuodollista, ja tapahtuvat muiden töiden ohella. Lisäksi johtamistyö sisältää niin yleisjohdollisia kuin toimialakohtaista asiantuntemusta vaativia elementtejä. (Yukl 1989, 54-61; Hales 1986, 104.) Johtamistyö on moniulotteinen kokonaisuus, joka muotoutuu organisaation, toimintaympäristön ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksessa. Sen vaativuutta on täysin tarpeetonta todistella tutkimuksilla, eikä se ole tämän intendentin työtä käsittelevän tutkimuksenkaan tarkoitus. Johtamistyön tutkimukseen perehtyminen on kuitenkin välttämätöntä sopivan tutkimuksellisen lähestymistavan löytämiseksi. Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen kannalta olennaisia johtamisen osa-alueita: julkista johtamista, asiantuntijaorganisaatiota ja luovaa asiantuntijaorganisaatiota, sekä rooliteoreettista näkökulmaa johtamisen tarkasteluun.

3.2 Julkinen johtaminen

Kunnalta ja valtiolta pääasiallisen rahoituksensa saavat suomalaiset orkesterit ovat julkisen sektorin toimijoita ja niiden hallinnolliset johtajat, intendentit, toimivat johtamistyössään julkisten organisaatioiden johtajina.

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan tunnuspiirteenä julkiselle organisaatiolle on, että se on ylhäältäpäin ohjattu. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation toiminta saa oikeutuksensa siitä, kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Yksityiset organisaatiot puolestaan toimivat talouden ehdoilla alhaalta ylöspäin; toiminnan edellytykset muodostuvat siitä että palvelut ja tuotteet käyvät kaupaksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 36.)

Raineyn ja Chun (2005) ovat koonneet yhteen julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden eroja. He tarkastelevat mm. organisaation ja sen ympäristön välistä suhdetta. Yksityisestä sektorista poiketen julkisille organisaatioille tyypillistä on Raineyn ja Chunin (2005, 92-93) mukaan mm. se että ne vastaavat usein yleishyödyllisistä toiminnoista ja palveluista, kuten terveydenhuollosta tai kulttuuripalveluista. Julkishallinnon organisaatiot eivät ole liikeyritysten tavoin olemassa ensisijaisesti taloudellisen hyödyn aikaansaamiseksi (Virtanen & Stenvall 2010, 38). Julkisen hallinnon toiminnan luonne on usein luonteeltaan määräävää ja pakottavaa, kuten on esimerkiksi oikeuslaitoksessa ja poliisitoimessa. Tällöin julkinen hallinto määrittää kansalaisten oikeuksia ja velvollisuuksia. Julkisten organisaatioiden toiminta on myös laajalti yhteiskuntaan vaikuttavaa ja luonteeltaan näkyvää, ja tämä asettaa julkisen toiminnan johtajat erilaisten sidosryhmien ja julkisuuden paineen alle. Raineyn ja Chunin (2005, 92-93) näkemyksen mukaan julkisten johtajien toimintaa myös ohjaavat erilaiset odotukset ja arvot kuin yksityisen sektorin johtajia. Näitä ovat oikeudenmukaisuus, laillisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja rehellisyys. Myös Virtasen ja Stenvallin (2010, 38) mukaan julkiseen johtamiseen vaikuttavat yleiset intressit ja yhteiskunnassa vaikuttavat arvot.

Raineyn ja Chunin (2005) sekä Virtasen ja Stenvallin (2010) mainitsemat julkisten johtajien toimintaa ohjaavat arvot liittyvät käsitykseen hyvästä hallinnosta. Salmisen (2004, 102) mukaan hyvän hallinnon katsotaan sisältävän kolme peruseriaatetta: vastuullisuus, lainmukaisuus ja avoimuus. Lähdesmäki (2010, 2-5) lisää, että hyvään hallintoon kuulu se, että hallinto toimii tehokkaasti, joustavasti ja ilman turhaa byrokratiaa. Salminen (2004) viittaa lisäksi Lundqvistiin (1988), joka korostaa, että julkisen toiminnan etiikkaan vaikuttavat lainalaisuus, lojaalius poliittiselle päätöksenteolle, kansalaisten tarpeet ja yleinen etu (Salminen 2004, 101). Lähdesmäen (2010, 2-5) mukaan myös tehokkuus ja toiminnan läpinäkyvyys ymmärretään osaksi hyvää hallintoa. Kansalaisten luottamus hallintoon ja poliittiseen järjestelmään on julkisen johtamisen perusta.

Virtanen ja Stenvall (2010, 38-39) tarkastelevat julkisen johtamisen erityispiirteitä myös päätöksentekojärjestelmän näkökulmasta. Julkisissa organisaatioissa johtamisessa on aina läsnä kaksi tasoa, poliittinen johtaminen ja virkamiesten toteuttama johtaminen. Näiden

kahden tekijän valtasuhteet tekevät päätöksentekojärjestelmästä moniulotteisen. Päätöksenteossa on otettava huomioon monien sidosryhmien ja yhteistyökumppanien odotukset ja intressit, ja julkisen johtajan rooliin vaikuttaakin tasapainoilu politiikan, erilaisten intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. (Virtanen & Stenvall 2010, 38-39; Rainey & Chun 2005, 92-93.) Raineyn ja Chunin (2005) mukaan myös julkisten johtajien toimintavaltuuksissa ja johtamisedellytyksissä on eroja yksityiseen sektoriin verrattuna. Organisaatorakenteet voivat julkisissa organisaatioissa olla johtajan toimivaltaa rajoittavia; poliittinen toiminta rajoittaa johtamisedellytyksiä ja työntekijöiden asema on julkisilla aloilla pysyvien virkasuhteiden kautta usein yksityissektoria turvatumpaa. Poliittisen päätöksenteon ja esimerkiksi poliittisten voimasuhteiden muutoksen seurauksena julkisissa organisaatioissa voidaan joutua kohtaamaan nopealla aikataululla toisiaan seuraavia muuttuvia toiminnallisia linjauksia. Julkisella sektorilla johtajilla on myös vähemmän mahdollisuuksia palkita henkilöstöään esimerkiksi tulokseen perustuvilla kannusteilla kuin yksityisellä sektorilla. (Rainey & Chun 2005, 92-93.)

Julkiselle toiminnalle ominainen piirre on myös organisaation tilintekovastuun luonne (Virtanen & Stenvall 2010, 39). Julkisen sektorin johtajat ovat vastuussa tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta, eivät yritysten tapaan taloudellisen hyödyn tuottamisesta. Raineyn ja Chunin (2005, 92-93) mukaan tyypillistä julkisille organisaatioille on, että niiden tavoitteet ovat epäselviä ja vaikeasti mitattavia. Tavoitteet on kirjattu erilaisiin tulossopimuksiin, mutta niiden saavuttamisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittaminen on usein vaikeaa. Toiminnallisten tulosten ja vaikuttavuuden mittaaminen ei ole niin suoraviivaista kuin esimerkiksi yritysmaailmassa myyntitavoitteiden tai taloudellisen tuloksen mittaaminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 38-39.)

Vuokko (2004) on kuvannut julkisen sektorin monitahoista tulosvastuuta kuudella ulottuvuudella. Nämä ovat poliittinen tulosvastuu, joka sisältää poliittisten päätösten mukaan toimimisen. Laillinen tulosvastuu liittyy toimintaa säätelevien lakien noudattamiseen. Edelliset ulottuvuudet yhdistää ammatillisen tulosvastuun käsite, millä ymmärretään että pitää tehdä oikein se, mikä kuuluu tehdä. Liikkeenjohdollinen tulosvastuu puolestaan käsittää vastuun siitä miten tavoitteet saavutetaan ja millä resursseilla. Asiakkaaseen liittyvä tulosvastuu kuvaa asiakkaan huomioimista toimintojen

suunnittelussa ja sosiaalinen vastuu liittyy julkisen toiminnan yleishyödyllisen tehtävän noudattamiseen. (Vuokko 2004, 91-92.)

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset asettavat jatkuvia haasteita julkisen toiminnan johtamiselle. Salmisen (2004, 102) mukaan esimiehiin kohdistuvat odotukset eivät ole kovin vähäisiä, kun vaaditaan näkemyksellistä johtajuutta, kykyä kehityksen ennakoimiseen ja muutoksen esimerkillistä toteuttamista. Julkisessa hallinnossa ollaankin irtautumassa perinteisestä byrokraattisesta johtamisesta; toisaalta, myös tulevaisuudessa lait määrittävät julkisen toiminnan raamit (Salminen 2004, 102). Salmisen mukaan (2002, 110) julkisen ja yksityisen sektorin johtamisjärjestelmät lähentyvät toisiaan, ja julkinen johtaminen alkaa muistuttaa yhä enemmän johtamista yksityisissä organisaatioissa.

Virtanen ja Stenvall (2010) jaottelevat julkisen toiminnan johtamisen yhteentoista sisältöalueeseen: Strategisen johtamisen sisältöalue sisältää strategisen ajattelun ja strategioiden laadinnan, ja antaa näin suunnan julkiselle organisaatiolle. Resurssien johtamisen sisältöalue liittyy siihen, millaisia panoksia tavoitteiden saavuttamiseen käytetään. Prosessien johtamisen sisältöalueella määritellään toiminnan ydin- ja tukiprosessit ja jaetaan niiden johtamisvastuut. Laadun johtamisen sisältöalue käsittelee mm. johtamisen kehittämistä, suunnitelmallisuuden parantamista, riskienhallintaa ja tulosten mittaamista; laatu ymmärretään kokonaisvaltaisena ajattelutapana kilpailukyvyn parantamiseksi. Osaamisen johtamisen sisältöalue ei rajoitu vain yksilöiden kompetenssien kehittämiseen, vaan osaamisvaatimukset on johdettu organisaation strategiasta. Työyhteisöjen johtamisen sisältöalue liittyy työyhteisöjen toimivuuden hallintaan ja inhimillisten tekijöiden johtamiseen. Innovaatioiden johtaminen on kokonaisvaltaista ajattelua toimintamallien uudistamiseksi. Verkostojen johtamisen sisältöalueella hallitaan kumppanuuksia ja muutoksen johtamisella toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Viestinnän johtamisen sisältöalue käsittää organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän. Suorituksen johtamisen sisältöalueelle kuuluu tulostavoitteiden saavuttaminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ja tilintekovastuullisuus korostuu. (Virtanen & Stenvall 2010, 122-189.)

3.3 Luova asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatiolle on Sipilän (1996) mukaan ominaista, että työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua. Henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso on yleensä korkea, ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri. Henkilöstön osaamisella on keskeinen merkitys asiantuntijaorganisaatioiden tulokselle, ja riippuvuus henkilöstöstä onkin suurta ja henkilöiden korvaaminen vaikeaa. (Sipilä 1996, 23.)

Sveiby (1990, 61) on koonnut asiantuntija-ammattien ominaispiirteitä. Näitä ovat mm. että niissä on erityinen tietoaalue, jolla ammatin edustajat ovat muita parempia. Orkesterissa tämä voidaan nähdä taitoalueena, joka viittaa musiikin ja instrumentin hallintaan. Ammateissa on myös erityinen koulutus ja tarve pitää ammattitaitoa yllä täydennyskoulutuksella. Niissä on juuri kyseiselle ammattikunnalle kehittynyt normijärjestelmä, joka sisältää mm. käsityksen työn laadusta. Usein ammatit ovat riippuvaisia tutkimuksesta, kehitystyöstä ja kansainvälisistä yhteyksistä. Niillä on oma ammattietiikka ja yhdistykset valvomassa ja kehittämässä ammattia ja ammattien edustajat vastaavat työstään henkilökohtaisesti. (Sveiby 1990, 61.)

Yleisesti orkestereita pidetään asiantuntijaorganisaationa, koska niissä työskentelee pitkälle koulutettuja oman erityisalansa huippuosaajia. Työ on kuitenkin järjestetty hyvin hierarkkisesti: pääosa työskentelystä tapahtuu tarkan aikataulun mukaan kapellimestarin ehdottoman auktoriteetin alaisuudessa hyvin kurinalaisesti. Orkesteri siis poikkeaa luonteeltaan esimerkiksi koulutusorganisaatiosta, joissa työskentelevillä asiantuntijoilla on melko paljon valtaa päättää omista työskentelytavoistaan, esimerkiksi tavasta opettaa. Orkesterissa muusikoilla voi toki olla yksilöllisiä tavoitteita omaa työtään kohtaan - koskien esimerkiksi oman suorituksen kehittämistä ja haastavampiin tehtäviin etenemistä - mutta yksilölliset tavoitteet on työskentelytilanteessa sovitettava osaksi yhteisiä tavoitteita, jotka orkesterimuusikon näkökulmasta ovat yksinomaan musiikillisia. Orkesterissa yksilöllisyys on hyvin tarkasti rajattua. Mielenkiintoista on se, että muusikot kuitenkin yleisesti kokevat pääsevänsä toteuttamaan itseään soittamalla orkesterissa, vaikka ovatkin kapellimestarin tiukan kontrollin alaisina. Itsensä toteuttaminen saa ilmeisesti orkesterissa kollektiivisia muotoja; orkesteri ei ole orkesteri ilman kunkin muusikon yksilöllistä panosta, mutta toisaalta yksikään muusikko ei pysty yksin saavuttamaan orkesterin sointia.

Huuhkan (2010) mukaan sellaisia organisaatioita, joissa työtä tehdään korkeatasoisen ja tasavertaisen osaamisen pohjalta voidaan nimittää luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Luova asiantuntijaorganisaatio toimii ja menestyy jäsentensä luovan lahjakkuuden ja osaamisen varassa. (Huuhka 2010, 73, 203.) Luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi Huuhka (2010, 73) lukee esimerkiksi yliopistot ja erilaiset tutkimuslaitokset, mutta hänen mukaansa yhtä hyvin esimerkiksi orkesteri voidaan nähdä luovana asiantuntijaorganisaationa. Koivunen kuitenkin kysyy (2003, 76) onko työ sinfoniaorkestereissa luovaa työtä. Hän viittaa Chiapelloon (1994), jonka mukaan musiikin esittäminen ei itse asiassa ole erityisen luovaa, jos luovuudella tarkoitetaan uuden luomista. Luovuus onkin eräs käsitteistä, jota ei ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti (Huuhka 2010, 75), mutta pelkistäen luovuus-käsitteellä kuitenkin viitattaneen kykyyn luoda jotain uutta. Useat Koivusen (2003) haastattelemissa muusikoista eivät pitäneet työtään luovana, mutta haastavana ja palkitsevana kylläkin. Pohtiessaan orkesteriorganisaation luovuutta Koivunen (2003) viittaa Couchiin (1983), joka näkee orkesterien työskentelytavassa yhteneväisyyttä tehdastyöhön: orkesterimuusikot tekevät työtään tiukan auktoriteetin alaisuudessa. Orkesteriorganisaation luovuutta pohtii myös Castañer (1997, 396-398) taiteellisen johtamisen ja hallinnon välistä jännitettä käsittelevässä tutkimuksessaan, ja myös Mintzberg (1979) nostaa orkesteriorganisaation erityisen luonteen esiin organisaatioiden rakenteita käsittelevässä teoksessaan. Koivusen (2003), Castañerin (1997) ja Mintzbergin (1979) näkemyksistä käy ilmi orkesteriorganisaation erityislaatuisuus: muusikon työssä ovat vahvasti läsnä luovan asiantuntijatyön piirteet, mutta työ on organisoitu tavalla, joka ei ole asiantuntijaorganisaatioille tyypillistä.

Huuhkan (2010, 78) mukaan luovien asiantuntijoiden osaaminen perustuu lahjakkuuden lisäksi määrätietoiseen työskentelyyn ja opiskeluun. Tämä kuvaa täydellisesti orkesterimuusikoita, joiden asiantuntemuksessa yhdistyvät musiikillinen lahjakkuus sekä yleensä jo lapsesta saakka harjoitetut instrumentin hallinnan taidot. Huuhkan mukaan (2010) tällaiset asiantuntijat ovat yleensä määrätietoisesti hakeutuneet tekemään työtä jota haluavat tehdä, ja arvostavat omaa osaamistaan. On luonnollista, että tällaiset työntekijät, joiden ammatillinen itsetunto on oletusarvoisesti korkea, tekevät johtajansa työympäristön erityiseksi. Huuhka (2010, 203) toteaa, että luovat osaajat ovat vaativia alaisia. He

tiedostavat työnsä arvon ja uskaltavat tuoda käsityksensä ja mielipiteensä esiin. Myös tunneherkkyys ja impulsiivisuus luoviin ihmisiin usein liitettyjä ominaisuuksia, ja vaikka ihmistyyppejä ei ole mahdollista kuvata erilaisten tyyppillisten piirteiden kautta, luovan asiantuntijaorganisaation johtajat eivät voine välttyä tällaistenkaan luovien asiantuntijoiden kohtaamiselta.

Sipilä (1996, 39) toteaa, että työn kiinnostavuus on tärkein asiantuntijoita motivoiva tekijä. Työtyytyväisyyden kannalta tärkeintä asiantuntijalle on oma ryhmä ja siinä vallitseva ilmapiiri. Vaikka hyvä asiantuntija osaakin arvioida oman työnsä laatua, Sipilän (1996, 41) mukaan palaute on tärkeää, ja hän viittaakin tutkimuksiinsa, joiden mukaan yli 80 % asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstöstä kokee saavansa liian vähän palautetta. Palaute on keino rakentaa luottamusta. Huuhkan (2010, 146-147) toteaa, että asiantuntijan motivaation kannalta juuri luottamus on keskeinen tekijä. Hänen mukaansa lahjakkaimmatkin luovat ihmiset ovat usein epävarmoja ja liian itsekriittisiä, ja tämän vuoksi johtajan osoittama luottamus ja kannustus koetaan tärkeäksi.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy hyvin voimakkaasti työn sisältöön ja johtajan kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella, ja Sipilän (1996) mukaan asiantuntijaorganisaation johtajan keskeinen auktoriteetti on nimenomaan asiantuntemusauktoiteetti (Sipilä 1996, 57, 69; Huuhka 2010, 42-43). Johtajalla tulisikin olla riittävä asiantuntemus organisaatiostaan ja sen erikoisalasta pystyäkseen johtamaan korkeasti koulutettuja spesialisteja. Huuhka (2010, 42-43) toteaa, että asiantuntijat eivät hyväksy yläpuolelleen sellaista esimiestä, jota eivät koe voivansa arvostaa myös ammatillisessa mielessä. Toisaalta myös erityisasiantuntijuus voi olla pahasta: mikäli asiantuntija siirtyy johtotehtäviin, hänen voi olla vaikea mieltää johtamista varsinaiseksi työksi tai ammatiksi. Tällainen johtaja määrittää työnsä edelleen erityisasiantuntemuksensa kautta ja pitää johtamista asiantuntijatehtävien sivussa hoidettavana työnä. (Huuhka 2010, 42-43.) Asiantuntijan ja johtajan roolien yhteensovittaminen voi Tuomirannan (2002) tutkimuksen mukaan olla vaikeaa. Hän tuo lääkärijohtajia käsittelevässä tutkimuksessaan esiin, että asiantuntijan siirtyminen johtamistehtäviin omalla erityisosaamisalueellaan voi aiheuttaa ristiriitoja.

Sveibyn (1990, 217) mukaan esimiehenä toimiminen julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa on vaikeaa. Toimintaympäristö on moniselitteinen ja poliittisesti leimautunut, ja julkisuusperiaate tekee työn hyvin erilaiseksi kuin yksityisellä sektorilla. Asiantuntijoiden johtaminen edellyttää tavanomaista enemmän koko persoonallisuuden likoon laittamista (Sipilä 1996, 54). Huuhkan mukaan (2010, 184) johtajan on ymmärrettävä, että hän toimii organisaatiossaan aina esimerkkinä, halusi tai ei. Omalla käytöksellään johtaja vaikuttaa organisaationsa eettiseen tasoon ja standardeihin. Huuhka muistuttaa (2010, 185) että johtajalla pitää olla aikaa ja halua kohdata henkilöstönsä ja kommunikoida heidän kanssaan, myös epämuodollisissa yhteyksissä virallisten kokousten ulkopuolella. Tämä on yksi keino osoittaa arvostusta.

3.4 Johtamisen rooliteoreettinen tarkastelu

Johtamistyötä voidaan tarkastella myös johtamisen roolien kautta. Rooliteorian juuret ovat sosiaalipsykologiassa ja sosiologiassa (ks. mm. Tuomiranta 2002, 39-41). Jalava (2001, 18) määrittelee roolin toimintamuodoksi, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Rooli on asemasta ja tehtävästä riippuvainen käyttäytymisodotus, ja roolit muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden; rooli voidaan nähdä käyttäytymistä standardoivana tekijänä.

Eräs tunnetuimmista malleista jäsentää johtamistyötä roolien kautta on Henry Mintzbergin (1980) kehittämä luokittelu, jossa johtamistyö määritetään kymmenen johtajuusroolin kautta. Mintzberg näkee roolin tiettyyn tehtävään tai asemaan liittyvänä käyttäytymismallina, ja nämä käyttäytymismallit antavat välineitä johtamistyön yleisten ominaispiirteiden määrittämiseen. Voidakseen työskennellä monitahoisessa toimintaympäristössä johtajien on Mintzbergin mukaan toimittava erilaisissa rooleissa. (Mintzberg 1980, 54-55; Mintzberg 1990, 168; Yukl 1989, 62-63.)

Tengbladin mukaan (2006, 1438-1439) Mintzbergin tutkimus aloitti johtajien työn tutkimuksessa uuden, aiempaa teoreettisemman aikakauden. Aiemmasta kuvailevasta tutkimuksesta siirryttiin käyttämään strukturoitua havainnointia. Hales (1986, 103-104) näkee johtamistyön määrittämisen keskeisten ongelmien liittyvän työkentän sisällölliseen hajanaisuuteen; johtajien työtehtävien listaaminen ei anna syvällisiä vastauksia

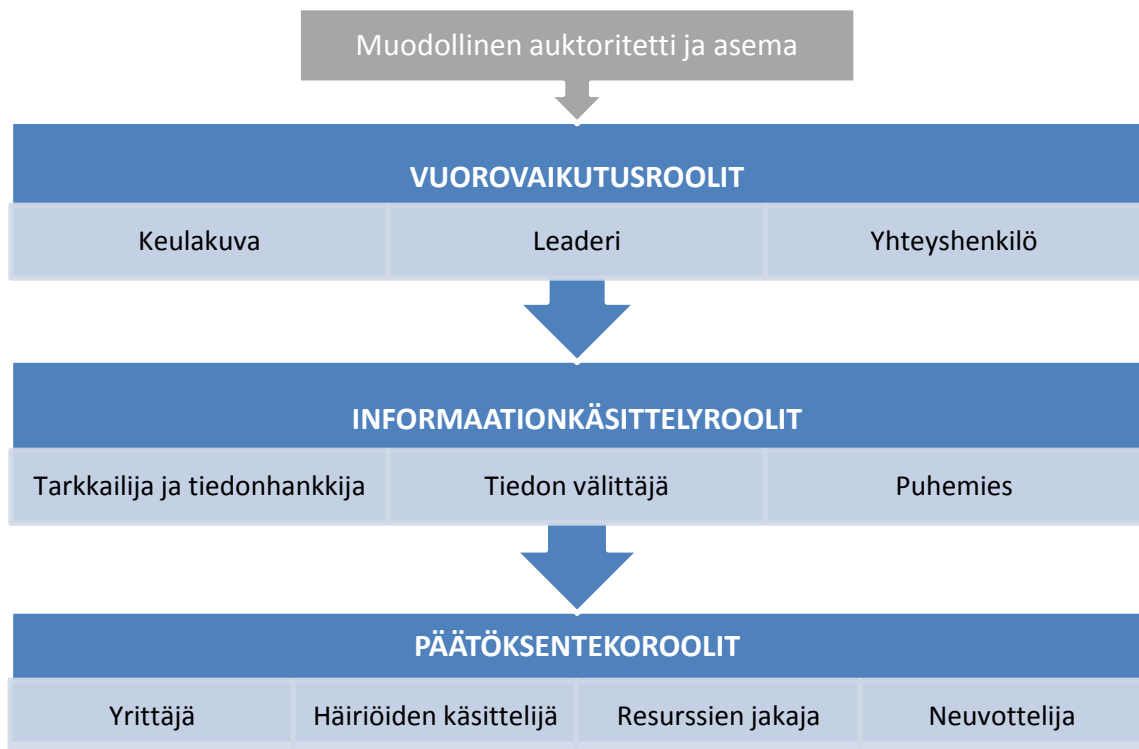
johtamistyön luonteesta. Rooleihin perustuva lähestymistapa liittyy tilannesidonnaisen käyttäytymisen tarkasteluun, ja tällä näkökulmalla Hales (1986, 108) katsoo olevan merkitystä johtamistutkimukselle. Wahlgrénin (1995, 42) mukaan rooliteorian korostama näkökulma, jossa rooli on sidoksissa tiettyyn asemaan ja tehtävään, tekee roolien tarkastelusta relevantin menetelmän johtajien työn tarkasteluun. Roolin ymmärretään lähtökohtaisesti tarkoittavan tiettyyn tilanteeseen sidottua vuorovaikutuksellista käyttäytymismallia, ja Fondas ja Stewart (1994, 87) toteavatkin rooliteoreettisen lähestymistavan tarjoavan hyvän tutkimusnäkökulman johtamistyöhön, koska monet tutkijat ovat todenneet juuri vuorovaikutuksen olevan siinä keskeisessä asemassa. Rooliteoreettisella lähestymisellä päästään siis kiinni niin johtajan asemaan, toiminnan tilannesidonnaisuuteen kuin vuorovaikutukseen liittyviin elementteihin.

Rooliteorioita johtamisen liittyvissä tutkimuksissa ovat hyödyntäneet aiemmin mm. Tuomiranta (2002) väitöskirjassaan lääkärijohtajien roolijännitteistä, Eteläaho (2009) kansainvälisen suur tapahtuman johtamista käsittelevässä väitöskirjassaan sekä Wahlgrén (1995) toimitusjohtajien ulkoista työkäyttäytymistä koskevassa lisensiaattityössään. Niiranen (1994) ja Aaltonen (1999) ovat sosiaalitoimen johtamista käsittelevissä väitöskirjoissaan tuoneet tarkasteluun erityisesti asiantuntijaorganisaatiolle ominaisen rooliulottuvuuden: johtajan roolin oman alansa asiantuntijana.

3.4.1 Mintzbergin rooliteoreettinen malli

Kuten edellä on todettu, Henry Mintzberg on kehittänyt erään tunnetuimmista malleista johtamistyön jäsentämiseen roolien kautta. Mintzbergin (1980) tutkimus pohjautuu viiden amerikkalaisissa yrityksissä toimivan toimitusjohtajan työn tarkkailuun. Mintzbergille roolit ovat tehtävään tai asemaan liittyviä käyttäytymismalleja. Hänen luokittelussaan johtamistyö määritetään kymmenen johtajuusroolin kautta, ja kaikki johtamistoimenpiteet ovat selitettävissä yhden tai useamman roolin kautta. Roolit ovat yleistettävissä kaikkeen johtamistyöhön, joskin eri roolien keskinäinen painotus erilaisten organisaatioiden ja eri tason johtajien työssä vaihtelee. Monitahoisessa toimintaympäristössä johtajien on Mintzbergin mukaan toimittava yhtä aikaa erilaisissa rooleissa. (Mintzberg 1980, 54-55, Mintzberg 1990, 168; Yukl 1989, 62-63.)

Mintzbergin määrittämät kymmenen roolia jakautuvat kolmeen ryhmään niiden keskeisen sisällön mukaan. Ryhmät ovat ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit, informaation käsittelyyn liittyvät roolit sekä päätöksentekoon liittyvät roolit, ks. kuvio 2. (Mintzberg 1980, 56.)



KUVIO 2: Johtajan roolit Mintzbergin (1980, 59) mukaan.

Vuorovaikutusroolit

Mintzbergin (1980, 56) mukaan johtamisen edellytys on, että johtajalla on hänelle suotu muodollinen auktoriteetti. Tästä johtuen johtajalla on organisaatiossaan erityinen asema, mistä on johdettavissa kolme vuorovaikutukseen liittyvää roolia. Näistä ensimmäinen on *keulakuvarooli* (figurehead), jossa johtaja toimii organisaationsa virallisena edustajana. Keulakuvaroolissa toimiminen sisältää erilaisia seremoniaalisia tehtäviä ja edustamista, puheiden pitämistä, vieraiden vastaanottamista ja valmisteltujen sopimusten allekirjoittamista. Nämä tehtävät ovat usein rutiiniluontoisia eivätkä sisällä merkittävää

päätöksentekoa tai informaation käsittelyä, mutta ovat silti välttämättömiä organisaation toiminnan kannalta. (Mintzberg 1980, 58-60; Mintzberg 1990, 168; Yukl 1989, 63.)

Toisesta vuorovaikutusroolista, englanniksi *leader*, esiintyy suomenkielisessä kirjallisuudessa useita eri käännöksiä, mm. *johtaja* (Niiranen 1994, 97; Eteläaho 2009, 49), *alaisten johtaja* (Nurmi 2000, 13), *varsinainen johtaja* ja *liideri* (Salminen 2002, 108) tai kirjoitettuna muodossa *leaderi*. *Leader*-sana liittyy vahvasti johtamistutkimuksen keskeiseen käsitteeseen *leadership*, jolla viitataan ihmisten johtamiseen erotuksena asioiden johtamista, johon puolestaan viitataan käsitteellä *management*. Vakiintunut suomenkielinen vastine *leadership*-käsitteelle on *johtajuus*. Näin siis leader-roolille johdonmukainen suomennos olisi johtajuusrooli. Tässä kuitenkin huomataan ongelma suomenkielisten käsitteiden kohdalla; käsitteet ovat osin vakiintumattomia, ristiriitaisia ja ehdottomasti kontekstisidonnaisia. Mintzbergin rooliluokittelun viitattaessa puhutaan yleisesti johtajan rooleista tai johtajuusrooleista, ja mikäli johtajuusrooli-käsitettä käytetään tässä yhteydessä viittaamaan yhteen kyseisen luokittelun vuorovaikutusrooleista, ristiriita on ilmeinen. Johtajarooli-käsitteen kanssa ongelma on saman luontoinen; jonkin yksittäisen roolin nimeäminen johtajarooliksi olisi harhaanjohtavaa, kun kyseessä on johtajan monien roolien yleinen tarkastelu. Tässä tutkielmassa leader-roolista päädytään selvyuden vuoksi käyttämään nimitystä *leaderi*, jotta käsitteellä voidaan tehdä ero johtaja-käsitteeseen.

Leaderin rooli viittaa ihmisten johtamiseen, johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen. Johtamiskirjallisuudessa leaderin rooli, *leadership*, on saanut ylivoimaisesti eniten huomioita nyt käsiteltävänä olevista johtajan rooleista. Leaderin roolissa johtaja ohjaa ja motivoi alaisiaan, huolehtii suotuisien työskentelyolosuhteiden luomisesta ja pyrkii yhdistämään työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja organisaation tavoitteet. Leaderin rooli kietoutuu kaikkiin johtamistoimintoihin, ja leaderin roolissa johtajan käyttämä valta on parhaiten näkyvillä; vaikka johtajan pääasiallinen tarkoitus olisi jokin aivan muu, esimerkiksi tiedonvälitys, hänen johtajuutensa ilmenee kaikessa alaisten kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Muita leaderin rooliin liittyviä johtamistoimia ovat mm. henkilöstön palkkaaminen ja koulutus. (Mintzberg 1980, 60-62; Mintzberg 1990, 168-169; Yukl 1989, 63.)

Kolmas vuorovaikutukseen liittyvistä rooleista on *yhteyshenkilön* (liaison) rooli. Se liittyy oman organisaation ulkopuolisen suhdeverkoston luomiseen ja ylläpitämiseen. Suhdeverkoston kautta johtaja yhdistää oman organisaationsa toimintaympäristöön. Ulkopuolisten tahojen kanssa käytävä vuorovaikutus on merkittävä tekijä organisaation kannalta tärkeän informaation ja palvelusten saamisessa, ja johtaja on asemansa vuoksi organisaatiossaan se henkilö, joka voi luontevasti rakentaa yhteyksiä toisten johtajien kanssa. Mintzbergin tutkimuksen mukaan johtajat käyttävät merkittävän osan työajastaan yhteyksiin oman organisaationsa ulkopuolelle. Tällaisia yhteyksiä voivat olla esimerkiksi erilaisiin tilaisuuksiin ja konferensseihin osallistuminen sekä eri toimielinten johtokuntatehtävät. (Mintzberg 1980, 63-65; Mintzberg 1990, 169; Yukl 1989, 63.)

Informaationkäsittelyroolit

Vuorovaikutusrooliensa kautta johtajalle muodostuu organisaatiossaan ainutlaatuinen paikka saada erilaista informaatiota. Mintzberg (1980, 57, 71; 1990, 169) kuvaakin johtajaa eräänlaisena hermokeskuksena. Johtajalla on muodollisen asemansa vuoksi mahdollisuus saada tietoa keneltä tahansa organisaationsa työntekijältä, ja kun tämä organisaation sisäinen tieto yhdistyy ulkopuolisten verkostojen kautta hankittuun tietoon, johtajalla on käytössään erittäin laaja tietovaranto, jollaista muiden organisaatiossa työskentelevien ei yleensä ole mahdollista hankkia. Informaationkäsittelyroolit liittyvätkin johtamistoimenpiteisiin, joissa tietoa kerätään, käsitellään ja välitetään. Mintzbergin tutkimusten mukaan (1990, 169) informaation käsittely muodostaa merkittävän osan johtajien työn sisällöstä.

Ensimmäisestä informaationkäsittelyroolista käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä *tarkkailijan ja tiedonhankkijan* (monitor) rooli. Myös tästä roolista käytetään erilaisia käännöksiä. Yleisimmin käytössä lienee sanan suoriin suomenkielinen vastine *tarkkailija*, mutta esim. Nurmi (2000, 13) käyttää termiä *tiedonhankkija* ja Niiranen (1994, 97) ja Salminen (2002, 108) puhuvat *tiedon kokoajasta*. Käsitteillä on kenties hieman eri vivahteita, mutta joka tapauksessa kyseessä on johtajan toiminta, jossa hän tarkkailee ympäristöään ja aktiivisesti hankkii ja kokoaa tietoa. Tiedon hankinta kohdistuu niin omaan organisaatioon kuin sen ulkopuolelle ja tapahtuu esimerkiksi organisaation sisäisissä palavereissa, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien tapaamisissa ja virallisten asiakirjojen välityksellä. Mintzbergin (1980, 69-70) havaintojen mukaan ominaista

johtajien hankkimalle informaatiolle on se, että suuri osa työn kannalta merkityksellisestä tiedosta ei saavuta johtajaa virallisesti dokumentoidussa, esimerkiksi muistioihin ja raportteihin kirjoitetussa muodossa. Virallisen tiedon hankkimisen lisäksi johtajan on kehitettävä taito koota omassa toimintaympäristössään ja suhdeverkostossaan saamastaan usein suullisesta ja hajanaisesta epävirallisesta tiedosta merkityksellisiä kokonaisuuksia. Mintzbergin mukaan tämän luonteisella tiedolla on keskeinen merkitys johtajan työssä; suhdeverkoston kautta saatavasta epävirallisesta informaatiosta johtaja voi esimerkiksi saada olennaisia tietoja valmisteilla olevista ei-julkisista asioista. (Mintzberg 1980, 67-71; Mintzberg 1990, 170; Yukl 1989, 63.)

Tiedon kokoajana johtaja prosessoi tietoa, ja kaksi seuraavaa informaationkäsittelyroolia puolestaan liittyvät tiedon jakamiseen. *Tiedonvälittäjän* roolissa johtaja välittää informaatiota omassa yksikössään ja *puhemiehen* roolissa omasta organisaatiostaan ulospäin (Mintzberg 1980, 75). Tiedonvälittäjää voisi kutsua myös sisäiseksi tiedottajaksi ja puhemiestä ulkoiseksi tiedottajaksi. Nurmi (2000, 13) puhuu tiedonvälittäjästä *sisäisenä tietoimpulssina* ja puhemiehestä hän käyttää nimitystä *puolestapuhuja*. Tuomiranta (2002, 43) puolestaan käyttää puhemiehestä termiä *kontaktien ylläpitäjä*.

Tiedonvälittäjänä johtaja välittää organisaation ulkopuolelta hankittua tietoa alaisilleen sekä levittää organisaatiosta tulevaa tietoa organisaation sisällä esimerkiksi eri yksiköiden välillä. Tiedonvälittäjän rooli on tärkeä johtajan aiemmin kuvatun aseman vuoksi; muilla henkilöillä organisaatiossa ei ole mahdollista saada sitä tietoa, jota johtaja saa. Jaettavan tiedon kautta johtaja myös siirtää organisaation arvoja ja ohjaa näin alaiensa päätöksentekoa. Puhemiehen roolissa informaation suunta on omasta organisaatiosta tai toimintayksiköstä ulospäin. Asemansa vuoksi johtaja toimii organisaationsa puolestapuhujana, ja tiedonkulun hermokeskuksena hänellä on tässä tehtävässä tarvittavat välineet. Johtaja ajaa organisaationsa asiaa monilla virallisilla ja epävirallisilla tahoilla toimintaympäristössään ja kontaktiverkostonsa kautta. Hänen tehtävänään on myös tiedottaa organisaationsa asioista tärkeitä sidosryhmiä ja julkista yleisöä, ja vastattava organisaatiotaan koskevista asioista julkisuudessa. (Mintzberg 1980, 71-77; Mintzberg 1990, 171; Yukl 1989, 64.)

Päätöksentekoroolit

Informaationkäsittelyroolit sitovat Mintzbergin (1980, 71, 77) mukaan johtamistyön yhdeksi kokonaisuudeksi: vuorovaikutusroolit varmistavat informaation saatavuuden, ja informaation käsittely toimii perustana päätöksenteolle. Päätöksentekijän rooleissa johtaja vastaa organisaationsa kannalta merkittävien päätösten tekemisestä, strategisesta toiminnasta.

Ensimmäinen päätöksentekorooleista on *yrittäjän* (entrepreneur) rooli, jossa johtaja toimii organisaationsa kehittäjänä, muutoksen suunnittelijana ja alullepanijana. Tarkkailijan roolissa johtaja hankkii uutta informaatiota, etsii uusia ideoita ja ennakoii kehitystrendejä. Muutoksen johtamisen perustana on juuri tämä toimintaympäristöstä hankittu tieto. Suunnitellulla muutoksella pyritään erilaisin kehittämistoimenpitein sopeuttamaan organisaatiota muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin ja sen myötä takaamaan organisaation menestys. Yrittäjän roolissa johtajan työskentely on proaktiivista, ja muutos hallittua ja suunniteltua. Toisessa päätöksentekoroolissa johtaja joutuu reaktiivisesti käsittelemään odottamattomien tilanteiden aiheuttamia muutostarpeita. Tästä päätöksentekoroolistä käytetään nimitystä *häiriöiden käsittelijä* (disturbance handler). Mintzbergin (1990, 171) mukaan johtajat käyttävät huomattavan paljon aikaa erilaisten häiriötilanteiden käsittelyyn. Häiriötilanteita voivat olla erimerkiksi työntekijöiden väliset ristiriidat, ongelmat asiakkaiden kanssa ja mahdolliset onnettomuudet. Eri tason johtajat käsittelevät työssään erilaisia häiriötekijöitä, mutta sellaiset häiriötekijät, jotka ovat organisaation sujuvan toiminnan kannalta merkittäviä, vaativat yleensä johtajan välitöntä huomiota, ja näissä tilanteissa häiriöiden käsittelijän rooli menee muiden johtajan roolien edelle. (Mintzberg 1980, 77-85; Mintzberg 1990, 171-172; Yukl 1989, 64-65.)

Kolmas päätöksentekorooleista on *resurssien jakajan* (resource allocator) rooli. Jaettavien resurssien mukaan määrittyy, mitä organisaatiossa tehdään ja ketkä toimijat tekevät mitään. Resurssien jakajana johtaja siis tekee jatkuvasti tärkeitä strategisia valintoja; kohdentamalla resursseja johtaja hallitsee ja toteuttaa muutoksia ja vahvistaa organisaation strategiaa. Mintzbergin (1990, 86) mukaan resurssien jakajan roolissa on kolme keskeistä elementtiä: aikatauluttaminen ja ajankäytön suunnittelu, työn ohjelmointi ja suunnittelu sekä erilaisten toimintojen valtuuttaminen ja vahvistaminen. Resurssien jakajan roolissa johtaja on jatkuvasti monitahoista harkintaa vaativien päätösten äärellä. Hänen on osattava

nähdä päätöstensä kauaskantoiset vaikutukset niin omassa organisaatiossaan kuin suhteessa esimerkiksi asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Mintzberg 1980, 85-90; Mintzberg 1990, 172; Yukl 1989, 65.)

Viimeisin johtajan päätöksentekorooleista on *neuvottelijan* (negotiator) rooli. Mintzberg (1980, 90-91) viittaa varhaisempaan johtamiskirjallisuuteen, jossa neuvotteluihin osallistumista on pidetty johtajan työn kannalta tarpeettomana. Hän väittää omaan tutkimukseensa nojaten kuitenkin, että johtajien osallistuminen neuvotteluihin on äärimmäisen tärkeää. Mintzberg perustelee väitettään edellä kuvattujen roolien avulla. Koska johtaja on oman yrityksensä keulakuva, hän tuo neuvottelutilanteeseen tarvittavaa uskottavuutta. Puhemiehenä ja informaation hermokeskuksena hän on oikea henkilö välittämään organisaationsa tietoja ja arvoja ja edistämään organisaationsa tavoitteita. Resurssien jakajan roolia Mintzberg pitää kuitenkin neuvottelutilanteiden kannalta tärkeimpänä; johtajalla on tarvittava vaikutusvalta päättää organisaation resurssien sitomisesta erilaisiin sopimusvelvoitteisiin. (Mintzberg 1980, 90-94; Mintzberg 1990, 172; Yukl 1989, 65.)

Keskeistä Mintzbergin rooliluokittelulle on se, että roolit muodostavat kiinteän kokonaisuuden (Mintzberg 1980, 58; Mintzberg 1990, 172). Vaikka roolit on kuvattu itsenäisesti, ne muodostavat kokonaisuuden, josta mitään osaa ei voi erottaa. Vuorovaikutukseen, informaation käsittelyyn ja päätöksentekoon liittyvät roolit kietoutuvat tiukasti toisiinsa ja mahdollistavat eri rooliluokissa toimimisen. Johtaja ei esimerkiksi voi toimia informaatiokeskuksena ilman vuorovaikutusroolien kautta hankittua kontaktiverkostoa, josta tietoa hankitaan. Kaikessa johtamistyössä ovat Mintzbergin (1980, 58; 1990, 172-173) mukaan aina läsnä kaikki edellä kuvatut roolit, joskin organisaatiosta ja johtamistehtävän luonteesta riippuen toiset roolit painottuvat eri johtajien työssä toisia enemmän. Lisäksi Mintzberg (1980, 57-58) painottaa, että jokainen esitellyistä rooleista on havainnoitavissa johtajien käytännön toiminnassa, vaikkakin jotkin toimenpiteet voivat edustaa useampia rooleja. Toiseksi, johtajia havainnoitaessa mitään heidän toimenpiteitään ei rajattu tarkastelun ulkopuolelle; tarkastelu ei siis sisällä ennako-odotuksia siitä, mikä on johtamistyötä ja mikä ei, ja tästä syystä roolijaottelu kattaakin siis johtamisen koko työkentän.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on muodostaa käsitys orkesteriorganisaation johtajan, intendentin, työkentästä ja intendentistä tämän organisaation johtajana. Intendentin tehtävä on orkesterin toiminnan kannalta keskeinen ja se sisältää monipuolisia elementtejä kunnallis-, talous- ja henkilöstöhallinnosta. Lisäksi se ulottuu pitkälle taiteelliseen hallintoon, varsinkin nykyisin, kun jopa pääkapellimestarit työskentelevät orkesterien kanssa vain joitain viikkoja vuodessa.

Huolimatta intendenttien merkittävästä asemasta organisaatioissaan orkestereita käsittelevä tutkimus on tähän mennessä lähinnä vain sivunnut intendentin tehtäviä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on osaltaan yrittää paikata tätä selvää tutkimuksellista aukkoa muodostamalla jäsenyys intendentin työkentästä ja tarkastelemalla intendenttiä sinfoniaorkesterin kaltaisen taidelaitoksen johtajana.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. *Millainen on intendentin työkenttä?*
2. *Miten erilaiset johtajuusroolit ilmenevät intendentin työkentässä?*

Tutkimuskysymyksillä ei niinkään etsitä vastausta siihen, mitä intendentti tekee, vaan siihen miten hänen työkenttensä kokonaisuus muodostuu, mikä tällä työkentällä työskentelylle on ominaista, ja millaisena intendentin johtajuus näyttäytyy.

Ensimmäinen tutkimuskysymys lähestyy intendentin työkenttää Koivusen (1999) jäsenyyksen kautta. Oman orkesteriorganisaatioiden tuntemukseni nojalla oletan, että tämä jaottelu vaatii täydennystä ja tarkennusta. Niinpä se toimii vain aineiston keruu- ja analysointiprosessia taustalla suuntaavana teoreettisena mallina, ajatuksellisena lähtökohtana, mutta sen ei anneta kahlita aineistosta mahdollisesti esiin nousevia jaottelusta poikkeavia seikkoja. Koivusen mallin periaatteita soveltaen lähtökohta intendentin työkentän jäsentämiselle tässä tutkimuksessa on sen yhteistyöverkoston ja niiden tahojen määrittäminen, joiden kanssa intendentti työtään tekee. Tahojen määrittelyn lisäksi erityisesti ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia työskentelyn ominaispiirteet ovat.

Tämä lähestymistapa pyrkii tarjoamaan työtehtävien listaamista kiinnostavamman ulottuvuuden laajaan tehtäväkenttään ja suhdeverkostoon.

Toinen tutkimuskysymys kytkee johtamisteoreettisen tarkastelun intendentin toiminnan jäsentämiseen. Tässä käytetään rooliteoreettista tarkastelua ja Mintzbergin (1980) kuuluisaa roolitaksonomiaa. Tarkoituksena selvittää, miten johtajuuden erilaiset roolit näyttäytyvät intendentin työssä julkisen taidelaitoksen johtajana.

4.2 Laadullinen tutkimusote ja tapaustutkimus

Tieteellisille käsitteille on usein ominaista, että ne voidaan määritellä monin tavoin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 9) aloittavatkin laadullista tutkimusta käsittelevän oppaansa kuvaamalla laadullisen tutkimuksen termiä sateenvarjona, jonka alla on ”useita hyvin erilaatuisia laadullisia tutkimuksia”. Tällä he viittaavat siihen, että laadullinen tutkimus - käsitettä voidaan käyttää niin laajassa kuin monissa erilaisissa kapeammassa merkityksissä. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin katsotaan kuuluvan erilaisten ilmiöiden kuvaamista, ymmärtämistä, selittämistä ja tulkintaa. Monesti laadullista tutkimusta kuvataan määrällisen tutkimuksen vastakohtana, mutta karkean kahtiajaon aika on monissa metodioppaissa jätetty jo taakse. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä voidaan kuitenkin helposti kuvata vertailemalla sitä määrälliseen tutkimusotteeseen; siinä missä määrällinen tutkimus pyrkii osoittamaan tilastollisia korrelaatioita ja tekemään numeraalisiin faktoihin perustuvia yleistyksiä, laadullinen tutkimus pyrkii osoittamaan merkityksiä ja ymmärtämään ilmiöitä ja niiden taustoja. (ks. mm. Eskola & Suoranta 1999; Tuomi & Sarajärvi 2009; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997; Alasuutari 2011.)

Eräs laadulliseen tutkimuksen perinteeseen kiinteästi liitetty käsite on tapaustutkimus. Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007) mukaan tapaustutkimus ei ole tutkimusmetodi vaan ennemminkin tutkimusstrategia, tutkimuksellinen lähestymistapa, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä (ks. myös Yin 1994). Tapaustutkimuksen tavoitteena on tarkasteltavana olevien yhden tai useamman tapauksen määrittely ja analysointi. Tapaustutkimus on sopiva tutkimuksellinen lähestymistapa esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on jokin ”tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö”, kun

tutkimuksessa keskeisiä ovat mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ja kun aihepiiristä on tehty vähän aiempaa tutkimusta (Yin 1994, 4-6; Eriksson & Koistinen 2005, 4-5).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) esittävät tapaustutkimus-termille laajan tulkinnan: heidän mukaansa kaiken laadullisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan tapaustutkimusta sillä perusteella, että kaikki tutkimus kohdistuu tiettyihin tapauksiin. Eriksson ja Koistinen (2005, 1-2, 4) kuitenkin toteavat, että vaikka tapaustutkimusta tehdään useilla tieteenaloilla ja monenlaisin lähtökohdin, kaikkea laadullista tutkimusta ei voida pitää tapausten tutkimuksena. Kun tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, tutkimuskysymykset ja koko tutkimusasetelma nousevat tapausten määrittelyn kautta. Tapauksen tai tapausten määrittely on siis olennainen osa tapaustutkimusta.

Tapaus voi tapaustutkimuksessa olla hyvin monenlainen (ks. esim. Stake 1995; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010; Eriksson & Koistinen 2005). Olennaista on, että tapaus on voitava rajata kohtuullisen selkeästi. Tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, yhteisö, organisaatio tai tapahtuma. Myös vaikeammin rajattavat tapaukset, kuten erilaiset prosessit, tapahtumaketjut tai ilmiöt, kuten johtaminen tai laatu, voivat olla tapauksia. Tapauksen valinta ja täsmentäminen onkin tärkeimpiä vaiheita tapaustutkimuksessa, ja keskeisinä valintakriteereinä toimivat tapausten erityisyys ja teoreettinen mielenkiintoisuus, eivät niinkään tilastollisen tutkimusjoukon määrittämisen periaatteet. (Eriksson & Koistinen 2005, 5-6, 22-23.)

Laine ym. (2007) kiinnittävät huomion siihen, että tapaustutkijan tulisi erottaa toisistaan tapaus ja tutkimuksen kohde. Heidän mukaansa tutkimuksen kohde on asia, jota tapaus ilmentää; tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohde olisi intendentin työ, ja tapaukset yksittäisiä intendenttejä. Tapaus-käsitteen käyttö on kuitenkin vaihtelevaa: kirjallisuudessa saatetaan puhua tietystä tutkittavasta ilmiöstä tapauksena, mutta samassa yhteydessä käyttää tapaus-nimitystä samaan ilmiöön liittyvistä osista, vaikkapa tutkimuksessa mukana olevista henkilöistä. Saarela-Kinnunen ja Eskola (2010, 192-193) esittävät kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta selventävän näkemyksen, jonka mukaan tapaustutkimuksessa tietoa voidaan kerätä myös tutkittavaa tapausta pienemmistä yksiköistä. Näin siis tapaus ja tapaukseen tutkimiseen liittyvä tutkimusyksikkö eivät välttämättä ole sama asia. Koska tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu selkeästi rajattuun kokonaisuuteen, intendentin

työkenttään, ei niinkään yksittäisiin intendentteihin, määrittelen tämän tutkimuksen tapaukseksi intendentin työn, ja samalla se on myös tutkimuksen kohde. Haastateltavien henkilöiden kertomusten kautta pyritään löytämään laajempiin yhteyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen yhdistettäviä asioita. Tässä tutkimuksessa siis tutkittava *tapaus on intendentin työ* ja tutkimusta varten *haastattelemani intendentit ovat tutkimusyksiköjä*.

Keskeistä tapaustutkimuksessa on myös konteksti, johon tutkittava tapaus liittyy. Kontekstilla tarkoitetaan esimerkiksi tutkittavan tapauksen toimintaympäristöä sekä tapauksen kytkeytymistä kulttuuriseen tai yhteiskunnalliseen tilanteeseen. (Eriksson & Koistinen 2005, 7-8.) Konteksti, tässä tutkimuksessa intendentin toiminnallinen ja yhteiskunnallinen ympäristö, ja tutkittava tapaus, intendentin työ, ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Erikssonin ja Koistisen (2005, 7) mukaan tapauksen kuvaus kontekstiin liittyneenä on tärkeää, koska juuri se tekee tapauksen ymmärrettäväksi.

Staken (1995, 3-4) mukaan tapaustutkimukset jakautuvat kolmeen tyyppiin. Itsessään arvokas tapaustutkimus on tutkimustyyppi, jossa nimenomaan tietty tapaus itsessään on mielenkiinnon kohteena, ja tätä tapausta pyritään ymmärtämään syvällisesti. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan tapauksen kautta ymmärtää jotain laajempaa kokonaisuutta. Tutkimuksella on siis välineellinen merkitys, ja tutkittava tapaus on kiinnostava yleisempien teemojen takia. Kollektiivinen tapaustutkimus puolestaan laajentaa välineellistä tutkimusta siten, että tutkimus muodostuu useista tapauksista, joiden välinen koordinaatio on keskeisessä asemassa. (Stake 1995, 3-4.) Tarkoituksenmukaiset tutkimusmenetelmät vaihtelevat tutkimustyyppistä riippuen. Siinä missä itsessään arvokas tapaustutkimus pyrkii ilman yleistämisen tarkoitusta pureutumaan mahdollisimman syvälle yksittäiseen tapaukseen mm. useiden aineistojen ja menetelmien avulla, välineellisessä ja kollektiivisessä tapaustutkimuksessa usein testataan ja kehitetään teorioita, ja käsitteellisellä havainnollistamisella ja yleistettävyydellä on merkitystä. (Stake 1995, 4; Eriksson & Koistinen 2005, 9-10.) Peuhkuri (2007, 130) nostaakin esiin kaksi tapaustutkimukseen sisältyvää jännitettä: ensimmäinen on yksittäisen ja yleisen näkökulman välinen jännite, ja toinen empirisen ja teoreettisen orientaation välinen jännite. Se, voiko tapaustutkimus kertoa jotain yksittäistä tapausta yleisempää, riippuu siitä millä tavoin teoria ohjaa tutkimusta. Tämän tutkimuksen teorian ja empirian välisestä suhteesta lisää luvussa 4.5.

Kuten edellä jo on kerrottu, tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena eivät niinkään ole yksittäiset intendentit, vaan intendenttien työkenttä yleensä. Tutkimuksen näkökulma siis painottuu yksittäisen sijasta yleiseen, ja Kurunmäki (2007, 74) toteaaakin, että yksittäisen tapauksen syvällisen tarkastelun sijaan on usein tarkoituksenmukaista tarkastella muutamia tapauksia rinnakkain. Tutkimuksessani on siis välineellisen ja kollektiivisen tapaustutkimuksen piirteitä, koska useampia intendenttejä käytetään tutkimusyksikköinä laajemman kokonaisuuden, intendentin työn ymmärtämiseksi. Tutkimusta voidaan luonnehtia myös eksploratiiviseksi, uutta teoriaa kehittäväksi (ks. Eriksson & Koistinen 2005, 13-14), koska siinä tutkimuskysymysten määrittelyn yhteydessä ja teoriaosiossa kuvattuja olemassa olevia malleja pyritään täsmentämään ja monipuolistamaan.

Intendentin työ muodostaa kiinnostavan, vahvasti omaan toiminnalliseen kontekstiinsa vuorovaikutteisesti sidotun kokonaisuuden, jonka tutkimiseen edellä kuvatut tapaustutkimuksen periaatteet soveltuvat hyvin.

4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tämän tutkimuksen aineisto on hankittu teemahaastatteluja käyttäen. Erilaiset haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa paljon käytetty aineistonkeruumenetelmä. Haastattelun keskeisimpiä etuja on että se on joustava menetelmä ja mahdollistaa suoran kielellisen vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Eskola ja Suoranta (1999, 85) kuvaavatkin haastattelua eräänlaiseksi haastattelijan ehdoilla tapahtuvaksi keskusteluksi. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi vähän kartoitettujen asioiden tutkimuksessa ja silloin kun oletetaan, että tutkimusaihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Haastattelun joustavuus tulee esiin myös siinä, että haastateltavat voivat kertoa aiheesta enemmän kuin tutkija osaa ennakolta olettaa, ja toisaalta haastattelun kuluessa tutkija voi selventää ja syventää saatuja vastauksia lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-74). Koska intendentin työ on vähän tutkittu alue, ja johtamistehtävänä oletettavasti myös erittäin monitahoinen, haastattelu sopii hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.

Tutkijat jaottelevat eri haastattelutyyppejä eri tavoin, mutta keskeisenä jaottelutekijänä toimii joka tapauksessa se, kuinka strukturoituja haastattelutilanteet ja -kysymykset ovat (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-48; Eskola & Suoranta 1999, 86-87; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-77). Vähiten jäsenneiltyä, vapaan keskustelun omaista haastattelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen, edustaa strukturoimaton haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2001) ja siitä käytetään myös likipitäen samaa tarkoittavia käsitteitä avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1999) ja syvähaastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009). Toisessa ääripäässä on strukturoitu haastattelu (Eskola & Suoranta 1999), josta Hirsjärvi ja Hurme (2001) ja Tuomi ja Sarajärvi (2009) käyttävät nimitystä lomakehaastattelu, ja jossa kysymysten muotoilu ja esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama.

Edellä mainittujen haastattelutyyppeiden välissä on puolistrukturoitu haastattelu, jollaisena Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) ja Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) tuovat esiin teemahaastattelun. Eskola ja Suoranta (1999, 86) tekevät kuitenkin eron teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välille. Heidän mukaansa puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset pysyvät samoina haastattelusta toiseen kuten strukturoidussa haastattelussakin, mutta haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja vaan he vastaavat omin sanoin; teemahaastattelussa puolestaan kysymysten tarkkaa muotoa ei ole määritetty, vaan ainoastaan haastattelun teema-alueet ja aihepiiri on ennalta määrätty (Eskola & Suoranta 1999, 86). Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Tutkimuksen viitekehys on siis keskeinen teemahaastattelun aihealueita valittaessa; teoreettinen tausta, aiemmat tutkimukset ja tutkijan omat ennako-odotukset ohjaavat teemojen valintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Vaikka tutkimuksessa on selkeä teoreettinen viitekehys, en halunnut liiaksi rajata haastattelujen kulkua, vaan halusin lähestyä vähän tutkittua aihepiiriä tavalla, joka mahdollistaisi erilaisten käsitysten mahdollisimman vapaan esille tulon haastateltavien henkilöiden kertomana. Tähän tarkoitukseen sopi parhaiten teemahaastattelu, jossa teoreettinen viitekehys toimi

haastattelujen teemojen määrittäjänä ja apuna mahdollisesti tarvittavien tarkentavien kysymysten laadinnassa.

Tapaustutkimus on prosessi, jossa niin teoreettinen viitekehys, lopulliset tutkimuskysymykset, tapauksen määrittely ja kuin aineiston analyysi muovautuvat tutkimusprosessin edetessä. Tämän tutkimuksen eteneminen on siitä hyvä esimerkki. Lähdin liikkeelle omasta kiinnostuksen kohteestani, intendentin työstä. Aloin etsiä sitä käsittelevää tai sivuavaa tutkimuskirjallisuutta, ja yhtenä keskeisenä näkökulmana oli johtaminen ja johtajuus. Tässä vaiheessa en ollut vielä varma, millaiseen kokonaisuuteen voisin tutkimukseni lopussa päätyä, ja päädyin valitsemaan kirjallisuuden pohjalta useampia kiinnostavia osa-alueita, joiden valossa intendentin työtä voisi tarkastella. Näiden osa-alueiden pohjalta laadin teemahaastattelurungon (Liite 1), joka olisi toisaalta riittävän laaja tuottaakseen mahdollisimman monipuolista tietoa intendentin työstä, mutta kuitenkin selkeisiin teemoihin suunnattu, jotta aineiston analysointi olisi mahdollista. Haastattelurunkoon päätyneet keskeiset teemat olivat intendentin työn kannalta keskeiset henkilöt ja toimijat, työn osa-alueiden yhteensovittaminen ja ristiriidat, intendentin osaaminen sekä muutos ja muutospainet. Lisäksi haastattelun alussa esitin taustatietoja varten kysymyksiä mm. haastateltavien työurasta. Lämmittelykysymykseksi pyysin haastateltavia lisäksi kuvaamaan intendentin tavanomaista työpäivää. Huomattavaa tässä yhteydessä on, että vaikka rooliteoreettinen lähestymistapa oli minulla lähes alusta saakka vahvasti ohjaavana punaisena lankana, mikään haastattelun teemoista ei suoraan käsitellyt intendentin rooleja. Mintzbergille (1980) roolit eivät ole jotain johtajien itse kertomaa, vaan he ilmentävät erilaisia rooleja arkipäivän työssään. Tässäkään tutkimuksessa tarkoitus ei ole kysyä rooleista, vaan analysoida niiden ilmenemistä intendenttien kertomuksissa.

4.4 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Edellä olen määritellyt tämän tutkimuksen tapaukseksi intendentin työn ja tästä syystä en puhu haastateltavistani tapauksina, vaan haastateltavat ovat tapaukseen liittyviä osia, tutkimusyksiköitä. Tutkimuksen aiheen ja lähtökohdan perusteella haastateltaviksi valikoitui itseoikeutetusti intendentin tehtävässä toimivia henkilöitä. Tutkittavien tapausten (tässä yhteydessä tutkimusyksiköiden) määrän valinta on tapaustutkimuksen

keskeisiä vaiheita (Kurunmäki 2007, 76). Koska intendentin työkenttää ei ole juuri tutkittu, päädyin siihen, että jo pienen haastateltavajoukon haastattelujen perusteella olisi mahdollista koota tutkimusongelmien kannalta relevantti aineisto. Päädyin rajaamaan haastateltavien määrän neljään. Haastateltavat henkilöt pyrin valitsemaan siten, että saatava aineisto tulisi sisältämään riittävästi sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Eri orkesterien intendenttien työn yhtäläisyyksiä tavoittelin valitsemalla haastateltaviksi yksinomaan kunnallisten organisaatioiden intendenttejä. Kunnallisten organisaatioiden intendenttejä haastatteleamalla tavoittelin sitä, että saisin heidän työssään oletettavasti ilmenevistä rakenteellisista samankaltaisuuksista esille useita erilaisia näkemyksiä. Orkesteri osana kunnallista organisaatiota on Suomen orkesterikentässä yleisin organisaatiomalli, joten tutkimuksen tulosten perusteella olisi odotettavissa jonkinlaista yleistämismahdollisuutta. Tehdyn valinnan vuoksi haastateltavien joukosta rajautuivat siis pois yhdistys- ja säätiöpohjaiset orkesterit sekä Radion sinfoniaorkesteri. Jotta tutkimusaineisto tulisi sisältämään riittävän monia näkökulmia ja erilaisia painotuksia intendentin työhön, valitsin haastateltavat erikokoisista orkestereista. Neljän ensisijaisen haastateltavaksi ajatellun intendentin lisäksi valitsin samoin perustein myös kaksi muuta henkilöä siltä varalta, että joku ensimmäisistä henkilöistä kieltäytyisi tai ei ehtisi osallistua tutkimukseen, tai mikäli tehdyt haastattelut osoittaisivat, että tutkimusaineistoa tarvittaisiin lisää.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 72) pitävät tärkeänä, että tutkijan tulisi tehdä esihaastatteluja, joiden tehtävänä on testata haastattelurungon toimivuutta sekä mm. saada selville haastatteluun keskimäärin kuluva aika. Kirjoittajat (em. 2001, 73) pitävät esihaastatteluja sitä tärkeämpinä, mitä enemmän tutkittava joukko poikkeaa tutkijan omasta maailmasta. Tälle tutkijalle orkesterikenttä on kuitenkin omakohtaisesti hyvin läheinen, joten päätin edetä huolellisesti suunnitellun haastattelurungon kanssa suoraan varsinaisiin haastatteluihin. Olin valmistautunut siihen, että ensimmäisen haastattelun jälkeen voin tarvittaessa muuttaa haastattelurunkoani, ja toisaalta teemahaastattelu aineistonkeruutapana sallisi mahdollisesti tarvittavaa väljyyttä haastattelun etenemisessä ja teemojen painotuksissa. Pidin tätä toimintatapaa omalle tutkimukselleni perusteltuna, koska mahdollisten haastateltavien joukon pienuuden vuoksi en halunnut hukata yhdenkään mahdollisen haastateltavan panosta vain esihaastattelun tekemiseen. Ensimmäisessä haastattelussa haastattelurunkoni kuitenkin osoittautui hyvin toimivaksi,

enkä pitänyt tarpeellisena muutosten tekemistä vaan toteutin kaikki haastattelut alkuperäisen rungon mukaan.

Haastateltujen joukossa on sekä miehiä että naisia ja erimittaisen työkokemuksen erikokoisissa orkesteriorganisaatioissa omaavia henkilöitä. Orkesteriorganisaatioiden kokoa, haastateltujen sukupuolijakaumaa, ikää tai työkokemuksen pituutta ei kuitenkaan ole mahdollista paljastaa, jotta henkilöt eivät olisi tunnistettavissa. Tämä ei ole kuitenkaan tulosten kannalta merkittävää, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tutkimusyksikköinä toimivien haastateltavien näkemysten pohjalta muodostaa käsitystä intendentin työstä yleisellä tasolla. Analyysiprosessin aikana yksittäisten haastateltavien esittämät näkemykset ovat merkittäviä, mutta tuloksissa asiat pyritään esittämään yleisemmällä tasolla. Näin siis tutkimuksen tulosten kannalta kiinnostavaa ei ole se, minkä orkesterien intendentit haastatteluihin osallistuivat. Jo ennen haastatteluja sovin haastateltavien kanssa, että tutkimusraportissani ei tulla paljastamaan haastatteluihin osallistuneita henkilöitä, ja tulokset tullaan esittämään siinä muodossa, että henkilöt ja orkesterit eivät ole tunnistettavissa. Tutkimuksen aihepiiri ei myöskään sisällä arkaluontoista tai salassa pidettävää tietoa. Tulosten raportoinnin yhteydessä haastateltavista käytetään heille aineiston analysoinnin yhteydessä annettuja koodeja H1, H2, H3 ja H4.

Lähestyin haastateltavia sähköpostitse, ja sain kaikilta ensisijaisiksi haastateltaviksi valitsemiltani henkilöiltä myönteisen vastauksen haastattelupyyntöni. Pyynnön yhteydessä kerroin tekeväni tutkimusta intendentin työstä, mutta sen tarkemmin en kertonut haastattelun teemoista. Samalla pyysin myös luvan haastattelujen nauhoittamiseen. Teemahaastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2011 haastateltavien työpaikoilla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja niiden kestot vaihtelivat tunnin ja tunnin ja kahdenkymmenen minuutin välillä.

Osa haastateltavista oli oman orkesterikentällä työskentelyni vuoksi minulle ennalta tuttuja. Pohdin haastateltavia valitessani, olisiko tällä vaikutusta haastattelujen sisältöön; kertoisivatko ennalta tuntemani haastateltavat teema-alueista eri tavoin, koska heillä olisi ennakkokäsityksiä minun aihealuetta koskevasta tuntemuksestani. Koska myös ne haastateltavat, joita en ennakolta tuntenut, tiesivät minun työskentelevän orkesterikentällä, tulin siihen tulokseen, että haastateltavien tutkijaan kohdistamat odotukset tutkimusalueen

sisällön tuntemuksesta eivät varmastikaan eroaisi niin merkittävästi, että sillä olisi tulosten kannalta merkitystä. Tämä käsitys vahvistui haastattelujen toteuttamisen myötä, enkä missään vaiheessa havainnut haastattelujen kulussa tai vastausten sisällössä sellaisia eroja, jotka olisivat johtuneet siitä tunnenko haastateltavan vai en.

4.5 Aineisto ja analyysi

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään tuomaan selkeyttä aineistoon siten että uuden tiedon tuottaminen tutkittavasta asiasta on mahdollista (Eskola & Suoranta 1999, 138). Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ja -tekniikoita on tutkimuskirjallisuudessa ja -oppaissa kuvattu lukuisia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91-92) nostavat sisällönanalyysin perusanalyysimenetelmäksi, jota voidaan heidän mukaansa myös pitää väljänä viitekehystenä erilaisille analyysitekniikoille. Tämän tutkimuksen aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Aineiston analysointi perustuu aina tutkijan valinnoille: tutkija joutuu tekemään tutkimuskysymysten ohjaamana valintoja, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ja mikä ei. Ensiksi aineisto on käsiteltävä näiden päätösten ohjaamana, sillä kaikkea olemassa olevaa aineistoa ei useinkaan ole mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista sisällyttää analyysiin. Kun tutkimuksen kannalta kiinnostava aineisto on rajattu, seuraava vaihe on luokitella, teemoitella tai tyypitellä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93; Eskola & Suoranta 1999, 138-139.)

Tutkijan ratkaistavaksi tulee myös aineiston ja teorian välinen suhde. Laadullisen aineiston analyysi voi olla aineistolähtöistä, teoriasidonnaista tai teorialähtöistä, ja näiden lähtökohtien mukaan tutkijan päättely voi olla luonteeltaan induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista. (Eskola 2010, 182; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) käyttävät teoriasidonnaisesta analyysistä nimitystä teoriaohjaava analyysi, mutta toteavat, että käsitteet vastaavat toisiaan. Induktiivinen päättely lähtee liikkeelle aineistosta, empiriasta, ja päättelyketju etenee yksittäisestä yleiseen; aineistolähtöinen analyysi etenee aineiston ehdoilla, eikä aiemmilla käsityksillä tai teorioilla tulisi olla vaikutusta tulkintoihin. Teorialähtöisessä analyysissä päättelyketju on deduktiivinen, ja analyysi perustuu olemassa olevaan malliin tai teoriaan. Usein tarkoituksena on teorian tai mallin testaaminen. Aineisto- ja teorialähtöisten lähestymistapojen välimaastoon sijoittuu

teoriasidonnainen analyysi, jossa päättely on abduktiivista. Tällöin tutkijalla on valmiina joitain teoreettisia johtoajatuksia, jotka ohjaavat aineiston analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99; Eskola 2010, 182-186.)

Tämän tutkimuksen analyysi on lähinnä teoriasidonnaista. Yhdistän analyysissä teoriaa ja empiriaa; valmiita teoreettisia malleja ja aineistolähtöisyyttä. Aineiston analyysi ei siis suoraan perustu teoriaan tai laadittuun viitekehykseen, mutta teoreettiset kytkennät ovat olemassa. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99; Eskola 2010, 182-186.)

Myös triangulaation käsite on syytä ottaa esiin käsillä olevan tutkimuksen yhteydessä. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa, ja sillä pyritään tutkimuksen validiteetin parantamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Triangulaatiolla pyritään varmistamaan, ettei tutkija sitoudu vain yhteen tiettyyn näkökulmaan tutkimusaihetta käsitellessään. Tämän tutkimuksen kohdalla on kyse teoriatriangulaatiosta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 145; Laine ym. 2007, 25). Tutkimuksen viitekehys on rakennettu monista teoreettisista aineksista: Konteksti rakennetaan kuvaamalla suomalaista orkesterilaitosta sekä julkisen johtamisen erityispiirteitä. Intendentin työn tarkastelulle asetetaan kaksi teoreettista ohjenuoraa, Koivusen (1999) jäsenitys intendentin keskeisistä vuorovaikutussuhteista sekä johtamisen rooliteoreettinen tarkastelu Mintzbergin (1980) roolitaksonomian mukaan. Tällä pyrin varmistamaan, ettei intendentin työkentän määrittäminen rajoitu vain yhteen näkökulmaan, vaan tarkastelisi intendenttiä julkisen organisaation johtajana omassa työympäristössään.

Laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista sen prosessimainen luonne. Tutkimuksen vaiheet limittyvät toisiinsa, aineiston ja teorian välillä käydään jatkuvaa vuoropuhelua, ja erimerkiksi tutkimustehtävä ja aineiston analyysi muotoutuvat tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2010, 70). Teoreettinen viitekehys suuntaa analyysiä, mutta aineistosta esiin nousevat seikat muokkaavat tutkijan käsitystä tutkimusprosessin kuluessa. Laadulliselle tutkimukselle riittävää ei ole aineistosta tehtävät havainnot tai luokittelut, vaan niitä pidetään eräänlaisina johtolankoina jotka ohjaavat tulkinnan tekemistä (Alasuutari 2011, 78).

Aineiston keräämisen jälkeen kuuntelin kaikki nauhoitukset haastattelujen aikana tekemiäni muistiinpanojen kanssa. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin. Vaikka litterointi Eskolan (2010, 179) mukaan onkin tutkijalle oiva tapa tutustua aineistoonsa alustavasti, päätin käyttää ulkopuolista apua tämän työvaiheen kanssa, ja tilasin litterointipalvelun palvelua tarjoavalta yrittäjältä. Varmistuin nauhoitettujen haastattelujen ja litteroinnin paikkansapitävyydestä kuuntelemalla kaikki haastattelut litteroidun tekstin kanssa. Neljän nauhoitetun haastattelun kestot vaihtelivat tunnin ja tunnin ja kahdenkymmenen minuutin välillä, ja auki kirjoitettua nauhoitettua aineistoa oli yhteensä 61 arkkia, rivivälillä 1.

Litteroitua aineistoa olen analysoinut teemoittelulla. Teemoittelun avulla aineistoa jäsennetään ja ryhmitellään tiettyjen teemojen, tässä tapauksessa aluksi teemahaastattelun rungon jäsenysten mukaan. Teemahaastattelurunko onkin Eskolan ja Suorannan (1999, 153) mukaan hyvä apuväline aineiston analysoinnin jäsentämiseen. Aineistoon tutustuttuani, havaitsin, että runsaimmin kiinnostavaa materiaalia tarjosivat osuudet, joissa haastateltavat kertoivat työnsä kannalta keskeisistä toimijatahoista ja työskentelystään näiden kanssa. Osoittautui, että kuvatessaan työskentelyään eri toimijatahojen kanssa, haastateltavat antoivat paljon tietoa myös teemoista, jotka käsittelivät työn osa-alueiden yhteensovittamista, ristiriitoja ja muutosta (ks. teemahaastattelurunko, Liite 1). Päädyin rajaamaan aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa intendenttien esiin tuomiin työnsä kannalta keskeisiin toimijatahoihin. Poimin aineistosta kaikki mainitut toimijatahot ja niihin liittyvät kommentit. Toimijatahot olivat kaikkien haasteltujen kertomuksissa hyvin yhtenevät, ja nämä tahot muodostavatkin rungon tulosten käsittelylle. Seuraavaksi etsin kuhunkin toimijatahoon liittyvästä aineistosta yleisiä teemoja, jotka ilmentävät vuorovaikutussuhteen erityispiirteitä kunkin tahon kanssa.

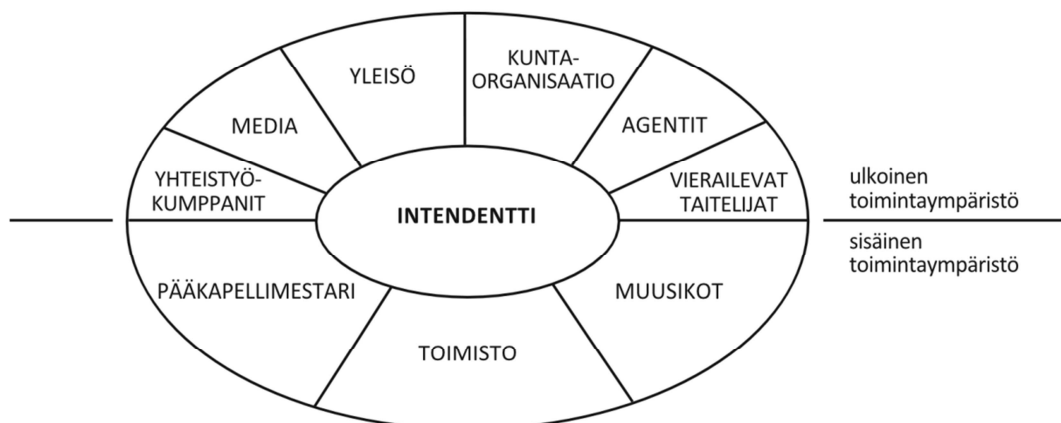
Syvämmän ja kokonaisvaltaisemman kuvan saamiseksi halusin käsitellä tutkimusaineistoa myös rooliteoreettisen lähestymistavan kautta. Tässä analyysivaiheessa poimin aineistosta kuhunkin Mintzbergin (1980) luokituksen kymmeneen rooliin viittaavat kommentit. Tämän analyysiosan tekoa ohjasi myös edellisessä analyysivaiheessa muodostunut keskeisten toimijatahojen jäsenys; pyrin löytämään yhteyksiä siihen, miten eri roolit painottuvat vuorovaikutuksessa eri toimijatahojen kanssa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa hahmotetaan intendentin työkentän kokonaisuutta niiden keskeisten toimijoiden kautta joiden kanssa intendentti on vuorovaikutuksessa. Samalla kuvataan myös kunkin toimijan kanssa tapahtuvan työskentelyn ominaisia piirteitä. Löyhänä taustana jaottelulle on Koivusen (1999) jaottelu orkesterihallinnon keskeisistä toimijoista. Tulosten toinen osa tarkastelee intendentin johtajuutta rooliteoreettisesta näkökulmasta Mintzbergin (1980) rooliluokittelun avulla. Yhteenveto tutkimustuloksista tehdään luvussa 6, jossa tulosten tarkastelun kaksi osa-aluetta yhdistetään.

5.1 Intendentin työkentän kokonaisuus

Tutkimuksen tulosten perusteella intendentin työkentää määrittää työskentely ja vuorovaikutus yhdeksän keskeisen toimijatahon kanssa. Toimijatahot muodostavat intendentin toimintakentän, joka jakautuu *sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön* sen mukaan mihin vuorovaikutus suuntautuu. Sisäisen toimintaympäristön muodostavat orkesteriorganisaation sisällä olevat toimijat, *pääkapellimestari, toimisto ja muusikot*, joiden kanssa intendentin vuorovaikutus suuntautuu organisaation päin. Orkesteriorganisaation ulkopuolella olevat toimijat muodostavat ulkoisen toimintaympäristön, ja sen toimijat ovat *kuntaorganisaatio, yleisö, media, agentit, vierailevat taiteilijat* sekä *yhteistyökumppanit*. Näiden toimijoiden kohdalla intendentin toiminta suuntautuu orkesteriorganisaatiosta ulospäin. Intendentin työkentän kokonaisuus on esitetty kuviossa 3 ja kaikki keskeiset toimijatahot kuvataan seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 3. Intendentin työkenttä - keskeiset toimijat

5.1.1 Pääkapellimestari

Kapellimestarien taiteellisen vastuun määrä ja pääkapellimestarista käytettävät nimikkeet vaihtelevat eri orkestereissa. Vaikka missään haastattelussa orkesterissa ei käytetä nimitystä pääkapellimestari, käytän tulosten yhteydessä kuitenkin tätä nimitystä kuvaamaan sitä kapellimestaria, joka orkesterissa käyttää taiteellista päätäntävaltaa ja johtaa eniten konsertteja.

Intendentti ja pääkapellimestari toimivat tiiviinä työparina ja pitävät yllä jatkuvaa keskusteluyhteyttä. Kaikki haastateltavat toivat vahvasti esiin sen, että orkesteriorganisaation toimivuuden kannalta intendentin ja pääkapellimestarin suhteen toimivuus on ensiarvoisen tärkeä.

Taiteellinen johtaja on ihan se ykköspartneri, ykköspari jota täytyy kuunnella, jonka kanssa täytyy keskustella ja hakea se roolitus, että se on balanssissa, että mitä intendentti sanoo ja mitä taiteellinen johtaja sanoo, että se keskustelu toimii, niin sehän on kaiken a ja o. (H3)

No se on 'my best friend'. (H1)

...sehän on hirveen tärkeä, että intendentin ja kapellimestarin kemiat toimii, se on, että jos siinä välissä on skismaa, niin sit se on vähän hankalaa tämä touhu. (H4)

Erityinen piirre intendentin ja pääkapellimestarin suhteessa on se, että kapellimestari työskentelee orkesterin kanssa vain joitain viikkoja vuodessa eikä siis ole läsnä orkesterin arjessa. Tämä seikka asettaa haasteita informaation kululle; intendentin ja

pääkapellimestarin tulee olla jatkuvasti tietoisia toiminnan suunnittelun vaiheista. Toinen seikka on työnjohdollinen. Intendentti on orkesterimuusikoiden muodollinen esimies, mutta henkilö, joka orkesterin ydintehtävän parissa muusikoiden kanssa työskentelee, on kapellimestari. Eräs haastateltava kuvaakin pääkapellimestaria tuotannollisena johtajana ja intendenttiä toimitusjohtajana. Haasteet syntyvät siitä, että tuotantolaitoksen pitää toimia vuoden ympäri, vaikka tuotannollinen johtaja on töissä vain joitain viikkoja vuodessa.

...asettaa aikamoisia haasteita henkilöstöhallinnolle sen takia, että käytännössä kuitenkin intendentti ei työskentele muusikoiden kanssa, se työhän tapahtuu tuolla lavalla. (H3)

Tää on tämmöstä tasapainoilua kaiken kaikkiaan tämmösessä yhteisössä... (H3)

Jotta orkesteriyhteisö toimisi pääkapellimestarin vähäisestä läsnäolosta huolimatta, koko organisaation luottamuksen pitää olla syvä; orkesterin ja pääkapellimestarin pitää kunnioittaa toisiaan ja taiteellisen työskentelyn on oltava molemmille osapuolille palkitsevaa.

...se joukkojen kokoaminen tapahtuu sillä työllä, mitä taiteellinen johtaja tuolla tekee. (H3)

Pääkapellimestarin taiteellinen valta näyttäytyy tutkimuksen kohteena olevissa orkestereissa samansuuntaisena, joskin intendentit ilmaisevat sen hieman eri painoituksin. Joka tapauksessa on selvää, että intendentti on viimeisin vastuun kantaja, koska hän asemansa vuoksi päättää talouteen liittyvistä asioista, ja koska taiteellisilla päätöksillä on vääjäämättömiä taloudellisia seurauksia. Intendentti puuttuu taiteelliseen sisältöön ensisijaisesti valvomalla käytettävissä olevien resurssien riittävyyttä.

...mä kerron, mitä maksaa jonkun teoksen tekeminen, voidaanks me tehdä sitä vai ei... (H2)

...totta kai me puhutaan koko ajan ja - - tehdään yhdessä ja kaikkea muuta, mutta se hallintomalli on, että intendentti päättää ja intendentti kantaa vastuun henkilöstöstä, taiteesta ja taloudesta. (H1)

Käytössä olevien resurssien suuntaaminen näkyy taiteellisessa valinnoissa mm. siinä, minkä hintaisia vierailevia taiteilijoita käytetään, ja erityisesti pienemmissä orkestereissa siinä, minkä suuruiselle kokoonpanolle sävellettyjä teoksia voidaan soittaa, jotta orkesterin ulkopuolisten avustavien muusikoiden palkkauskulut pysyvät hallinnassa.

Lisäksi intendentti tarjoaa pääkapellimestarille taiteellisessa päätöksenteossa tarvittavaa tietoa myös muuhun kuin suoranaisesti määrätahojenkäyttöön liittyvissä asioissa. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi kuntaorganisaation strategiset linjaukset silloin kun ne vaikuttavat orkesterin konserttitoimintaan vaikkapa ylläpitäjälle tarjottavien konserttien ja muiden esiintymisten muodossa.

...mitä sitten noissa strategioissa toimintasuunnitelmissa lukee - - sitoo sitä intendentin toimintaa, ja ne pitää saada just esimerkiks se [pääkapellimestari] ymmärtämään, että on nyt tää, meidän orkesterin toimenkuva on nyt tämä. Että ne täytyy ottaa huomioon sitten aina tässä kaikessa suunnittelussa myös. (H4)

Strategisia linjauksia kenties yksinkertaisemmin huomioon otettavia asioita ovat mm. kausisuunnittelun tueksi tarvittavat tiedot siitä, milloin mikäkin teos on esitetty aiemmin.

Pääkapellimestarista käytettävän nimikkeen - ylikapellimestari tai taiteellinen johtaja - voisi ajatella kertovan henkilön taiteellisen vastuun määrästä, mutta haastattelujen perusteella eri nimikkeellä toimivien kapellimestarien taiteellisessa päätäntävällässä ei näytä olevan merkittäviä eroja. Merkittävää on, että yhdessäkään tutkittavassa orkesterissa pääkapellimestari ei vastaa kokonaisvaltaisesti taiteellisesta suunnittelusta. Ensisijaisesti pääkapellimestari vastaa omista konserteistaan, mutta antaa vahvan panoksensa myös kauden muun ohjelman suunnitteluun ja vierailevien taiteilijoiden valintaan. Pääkapellimestari siis pitää yllä omaan ja orkesterin profiiliin sopivaa linjaa.

...kyllä se pitäis olla vähän niin kuin festivaaleillakin, että festivaalijohtaja on tän festivaalin sisällön luoja, että kyllä se meillä toistaiseks on ollu ainakin sillä tavalla, että näkyy myös muissa konserteissa kuin hänen omissaan. (H2)

...hän [pääkapellimestari] määrittelee esimerkiks tämmöset teemat, että mikä on sen kauden tämmönen punainen lanka. (H4)

...[pääkapellimestari] vastaa niistä omista tilaisuuksistaan, mutta me käymme keskustelua myöskin näistä muista tilaisuuksista, että minä katson, että siihen taiteelliseen johtajuuteen kuuluu vähintään se, että taiteellinen johtaja tietää, mitä on ajateltu, suunniteltu, ja ottaa siihen sitten jonkinlaisen kannan... (H3)

Osa intendenteistä toi esiin myös sen, että jokaisen pääkapellimestarin kanssa työskentely on erilasta, ja yhteistyön tavat ja työnjako pitää määritellä jokaisen kanssa erikseen yksilölliset ominaisuudet huomioiden.

Taiteelliseen suunnitteluun osallistuu kaikkien haastateltujen intendenttien orkestereissa myös orkesterin muusikoiden edustajista koostuva ohjelmatyöryhmä tai taiteellinen toimikunta. Ohjelmatyöryhmä on foorumi jossa ohjelmistosuunnittelua tehdään laajemmalla joukolla, ja myös pääkapellimestari osallistuu ohjelmatyöryhmän toimintaan.

Intendentin, pääkapellimestarin ja ohjelmatoimikunnan keskinäisen työnjaon ja roolien määrittäminen onkin toimivan taiteellisen suunnittelun kannalta tärkeää.

...siinä tulee tietysti vähän näitä törmäyksiä, et just kaikki ei välttämättä aina just tiedä, että mikä se oma rooli siinä sitten on, ja kuka tässä nyt ihan oikeesti päättää. (H4)

Intendentit näkevät pääkapellimestarin toimivan vahvasti oman työskentelynsä tukena. Tämä pätee niin taiteellisiin kuin henkilöstöpoliittisiin linjauksiin - pääkapellimestarin oletetaan ottavan kantaa jollain tasolla esimerkiksi äänenjohtajien tehtäviin ja muusikoiden työajalle myönnettäviin vapaisiin.

...vaikka se käytännön toteutus intendentille jää, niin kyllä mä tahdon, että hänellä on kanta tiettyihin menettelytapoihin liittyen henkilöstöhallintoon. (H3)

Tää tulis muuten liian yksinäiseks ja liian raskaaks, jollei tätä vois tehdä yhdessä. (H1)

5.1.2 Toimisto

Orkesterin toimistolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa orkesterin hallintoon kuuluvaa henkilöstöä, mm. taloudesta, markkinoinnista, viestinnästä ja toimistorutiineista vastaavia henkilöitä sekä nuotistoa ja orkesterijärjestäjiä. Toimiston keskeinen rooli intendentin työlle nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Huomattavaa on, että Koivusen (1999) jaottelussa toimistoa ei ollut mainittu lainkaan. Orkesterin toimisto on tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin juuri se tekijä, jolla näyttää olevan eniten merkitystä sille, millaiseksi intendentin työn kokonaisuus kussakin organisaatiossa muodostuu.

Intendentin ja toimiston suhde perustuu selkeään työnjakoon, tehtävien määrittelyyn ja luottamukseen. Tehtävien tulee olla niin selkeät, että kunkin osa-alueen rutiiniasiat hoituvat sujuvasti arkipäivän työssä.

Ja kyllähän me täälläkin lähdetään siitä, että meillä niin selkeät nää toimeksi- ja tehtävänannot, että jokainen hoitaa sen oman tehtävänsä ilman, että tarttee käskynjakoa pitää joka päivä, vaan se menee, tietyt rutiinit ja tietyt asiat hoituvat ikään kuin itsestään. (H3)

Toinen intendentti kuvaa samaa asiaa vahvasti luottamuksen kautta; arkityön kokonaisuus muodostuu siitä, että oman alansa asiantuntijat hoitavat itsenäisesti tehtävänsä.

...arki pyörii hirveen paljon sen varassa, että mä tiedän, että on ihmisiä, jotka huolehtii omista tehtävistään. Mä en pystyis vahtimaan sitä, että onko esiintymispaikalla varmasti 3 patarumpua, jos siellä tarvii olla 3... (H2)

Hallinnon tehtäväkuvien mukaan intendentit jakavat työtehtäviä ja delegoivat vastuuta.

...niitten tehtävien puitteissa täytyy - - huolehtia siitä delegoinnista, ettei pidä niitä asioita itsellään kaikkia. (H3)

Intendentit kuvaavat esikuntansa kanssa työskentelyä kiinteäksi; oma toimisto on lähin kumppani arkipäivässä. Rutiinityöt pyörivät, ja rutiinit ylittävissä asioissa vuoropuhelu on jatkuvaa, koska hallinnon ihmiset ovat lähellä ja heidät on helppo tavoittaa - toisin kuin vaikkapa pääkapellimestari. Tehtäviä hoidetaan keskustellen sekä palavereita ja toimistokokouksia pitämällä.

...sit on ne asiat, joista täytyy keskustella, joita täytyy suunnitella - - näitä käytännön asioita, mitä sitten pyöritetään ja pidetään palavereja niistä...(H3)

Yleisiä toimiston hoitamia tehtäviä ovat toimistorutiinien hallinta, viestintään ja markkinointiin liittyvät tehtävät, talous- ja henkilöstöhallinto sekä nuotistonhoito ja orkesterijärjestäjän tehtävät. Orkesterin toimiston koko määrittää, missä määrin intendentti osallistuu toimiston tehtävien hoitoon. Jos henkilökuntaa on vähän, useimmat operatiivisen tason toimenpiteet ovat intendentin vastuulla, esimerkiksi sijaisjärjestelyt tai talouteen liittyvät toimenpiteet ja raportointi. Eräs intendentti kuvaa organisaation kehittyneen pitkällä aikavälillä toiminnan vaatimusten mukaiseksi siten, että intendentin työ ei enää ole pelkästään operatiivista toimintaa, vaan painopiste on siirtynyt enemmän organisaation johtamisen puolelle. Tämän tason johtaminen sisältää mm. suunnittelua ja tavoitteiden asettamista pitkällä tähtäimellä sekä yhteistyökumppanuuksien ja kansainvälisten suhteiden hoitamista.

Ja siinä vaiheessa mä putosinkin pois joistakin tämmösistä ihan arkipäivän asioista - - hirveen kauan tuli sairauspoissaolot esimerkiksi suoraan kaikki mulle, niin nyt mulla ei enää puhelin soi näitä... (H1)

Suuri osa orkesterin toimiston työstä suuntautuu omaan organisaatioon. Toimistolla on kuitenkin viestinnällisen ulottuvuuden kautta merkittävä rooli asiakasrajapinnassa. Intendentin ohella markkinoinnista ja viestinnästä vastaavat henkilöt ovat keskeisiä toimijoita, jotka hoitavat orkesterin yhteyksiä organisaatiosta ulospäin.

Toimiston koko siis näkyy monessa käytännön asiassa, ja myös toimintojen haavoittuvuudessa. Siinä missä toinen intendentti valittelee toimiston sairaustapausten aiheuttamia hankaluuksia, toinen toteaa, että asiat eivät voi olla kiinni siitä, onko intendentti paikalla vai ei.

5.1.3 Muusikot

Intendentit ovat organisaatioissaan orkesterissa soittavien muusikoiden esimiehiä. Intendentin ja muusikoiden vuorovaikutus tapahtuu aineiston mukaan kahdella eri tasolla; yksilötasolla ja erilaisten virallisten toimielimien kautta. Niin sanottuja virallisia toimielimiä orkesterissa ovat erilaiset toimikunnat, kuten orkesterin keskuudestaan valitsema muusikoiden asioita hallintoon päin hoitava valtuuskunta sekä ohjelmatyöryhmä. Virallisiin toimielimiin voidaan ajatella lukeutuvan tehtäviensä vuoksi myös konserttimestari sekä muusikoiden luottamusmies. Yksilötasolla tapahtuva vuorovaikutus on yksittäisten muusikoiden ja intendentin välillä tapahtuvaa usein henkilökohtaisiin asioihin liittyvää kanssakäymistä.

Koska muusikoiden ja toimiston työaikataulut poikkeavat toimiston toisistaan ja työskentely tapahtuu eri tiloissa, luontevia intendentin ja muusikon kohtaamisia tapahtuu suhteellisen harvoin. Intendenttien kertomuksista kuitenkin kuvastuu selkeästi, että he pitävät läsnäoloaan ja tavoitettavuuttaan tärkeänä.

Intendenttihan ei tapaa tämmösessä yhteisössä muusikoita juurikaan, ne kohtaamiset on tuolla, täytyy tehdä ittensä tykö ja mennä tonne kahvitunnilla, ruokatunnilla, joskus ennen harjoitusta niin, että on ikään kuin siellä tavoitettavissa jotenkin. Koska muuten ne on sitten todella pieniä ne kohtaamiset. (H3)

...kyllä mä yritän, esimerkiks kun tulee paussi, - - niin mähän meen sinne sitten kahvilaan - - tai katsomaan, mitä siellä lavalla tapahtuu... (H1)

...mulla on melkein ovi tossa auki koko ajan, että koska vaan voi tulla käymään. (H4)

Sisäisen informaation kulku muusikoiden ja hallinnon välillä on orkesteriorganisaatioissa melko poikkeuksellinen. Muusikoiden työ on hyvin pitkälle rajattu vain soittamiseen, eikä heillä useinkaan ole velvoitteita tai edes tarvetta käyttää kuntaorganisaatiossa yleisesti käytössä olevia tietojärjestelmiä, edes sähköpostia. Lähes kaikkialla itsestään selvyydeksi mielletävä sähköpostin käyttö ei siis välttämättä ole relevantti tiedonvälitysmenetelmä orkestereissa. Haastateltavien esiin tuoma yleisesti käytetty tiedottamisen tapa onkin, että intendentti käy orkesteriharjoituksen alussa kertomassa ajankohtaisista asioista. Lisäksi orkesterit käyttävät paljon ilmoitustauluja, muusikoiden henkilökohtaisiin lokeroihin jaettavia tiedotteita sekä tekstiviestejä.

Tämmösen organisaation viestintä on - - siinä mielessä hankalaa taas kerran, kun täällä läsnäolo on näin vähäistä, ja se tapahtuu hyvin pitkälle tämmösen lokeroviestinnän kautta, että paperit menee lokeroon... (H3)

Sisäisen viestinnän haasteet orkesteriorganisaatiossa liittyvät siihen, että jaettava tieto ei käytettävien viestintämenetelmien vuoksi välttämättä tavoita kaikkia yhtä aikaa. Tämä saattaa johtaa tilanteisiin, joissa muusikot kokevat eriarvoisuutta.

...tulee semmonen kuva, että viesti ei kulje tai se kulkee vain joillekin, jotkut tietävät enemmän. (H3)

Tasapuolisuuden haaste nouseekin esiin intendenttien kertomuksissa.

...tietysti kaikkien kanssa pitäis sit pyrkiä olemaan tasapuolinen totta kai. (H4)

...se tasapuolisuus ja reiluus siinä ryhmässä, niin se on se, mitä pitäis pystyä ylläpitämään koko ajan. Se on kovinkin inhimillistä se koko homma. (H1)

Miten kohdella muusikoita tasapuolisesti esimerkiksi silloin kun toiset ovat aktiivisempia esittämään kysymyksiä koskien vaikkapa tulevien kausien sisältöjä tai keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Aktiivisempi henkilö saattaa helposti saada enemmän tietoa kuin vähemmän aktiivinen.

Ja silloin jos intendentti, tai täällä hallinnossa joku saattaa sanoa, että meillä on sitä ja sitä, niin silloin joku tietää enemmän kuin muut, ja silloin joillekin kerrotaan enemmän

kuin muille, vaikka se perustuu tähän kysymykseen, jonka vaihtoehtona tietenkin olis, että kellekään ei kerrota mitään, joka nyt ei oo kovin hyvä sekään. (H3)

Intendentit pohtivat myös muusikoiden yhteydenottokynnystä, jonka he näkevät persoonakohtaisena ominaisuutena; toiset ovat avoimempia ja halukkaampia keskustelemaan omista tai vaikkapa soitinryhmänsä asioista kuin toiset.

...että koska muusikko lähestyy poma, niin sille ei oo mitään rajaa - - niissä asioissakaan ei kyllä kauheesti oo kynnystä... (H1).

Erilaisesta yhteydenottokynnuksesta huolimatta intendentit pitävät olennaisena sitä, muusikoilla olisi sellainen kokemus, että he voivat luottamuksellisesti kääntyä esimiehen puoleen oli asia sitten mitä tahansa.

No niillähän pitää olla lähtökohtaisesti se, että ne tietää, että ne voi tulla kertomaan luottamuksellisesti asioista, ja enhän mä tiedä, onko tää luottamus kaikkien suhteen olemassa vai ei, mutta kun mä nään, että joidenkin kohdalla se kuitenkin on, niin mä vaan toivon, että muillakin olis se luottamus, mutta ne ei vaan halua sanoa sitten mitään. (H2)

...niitten pitää tuntea, että ne voi tulla kertomaan, joskus ne asiat on semmosia, ettei niille oikein mitään voi tehdä, mutta edes, että ihminen pääsee kertomaan niistä asioistaan, niin se jotenkin toimii. Ehkä usein silloin voikin tehdä jotain sitten... (H2)

Muusikkokunnasta nousevien asioiden hoitaminen vie paljon intendenttien aikaa.

...orkesterissa on [N] muusikkoa, ja sieltä tulee tilanteita aina, joka kerta kun sä näytät kasvot täällä... (H1)

Asiat liittyvät esimerkiksi työvapaiden myöntämiseen - orkesterimuusikon työn luonteeseen kuuluu, että taiteellista toimintaa harjoitetaan myös oman orkesterin ulkopuolella - oman soitinryhmän kysymyksiin ja ongelmiin sekä kehittämisideoihin. Haastatelluille intendentille tulevien yhteydenottojen määrä vaihtelee jonkin verran orkesteriorganisaation koon ja hallinnon tehtäväjaon mukaan; pienessä orkesterissa intendentti on usein ensimmäinen ihminen, johon muusikko ottaa yhteyttä, suuremmassa organisaatiossa esimerkiksi vapaiden myöntäminen voi olla delegoitu jollekin toiselle hallinnon työntekijälle. Kommunikointi muusikoiden kanssa on joka tapauksessa keskeinen osa intendentin työkenttää.

Jonkin verran [aikaa] ne vie, mutta varmaankin tässä työssä tehdään turhempiakin asioita... (H2)

Järjestelmällisempään ja muodollisempaan vuorovaikutukseen päin siirryttäessä orkesterikokoukset ja kehityskeskustelut ovat organisaation taholta keinoja yhteydenpitoon muusikoiden kanssa. Sekä orkesterikokoukset että kehityskeskustelut tulivat esiin vain osassa haastatteluja, mutta ne ovat hyviä esimerkkejä intendentin ja muusikoiden vuorovaikutuksesta. Orkesterikokouksissa käsitellään etukäteen sovitun asialistan mukaan koko orkesterin läsnä ollessa. Kehityskeskustelut puolestaan ovat osa nykyisin julkisissa organisaatioissa käytössä olevia henkilöstöjohtamisen käytänteitä, jotka ovat vaihtelevasti käytössä myös orkestereissa. Osa intendenteistä piti niitä tärkeänä välineenä siihen, että intendentti kohtaa henkilökohtaisesti jokaisen muusikon jollain tietyllä aikataululla.

...tietysti se on aika haasteellista tänkin kokoisessa orkesterissa, kun se on - - intendentin kontolla koko tän porukan kehityskeskustelut. - - mä pidän niitä hirveen tärkeitä. Koska silloin siinä tulee säännöllisesti n. kerran vuodessa tavattua. (H4)

Virallisten toimielinten tasolla muusikot ovat edustuksellisesti vuorovaikutuksessa hallinnon kanssa. Yksittäisiä henkilöitä, joilla muusikkokunnassa on virallinen asema hallintoon nähden, ovat luottamusmies ja konserttimestari. Erityisesti konserttimestarin asema nousi keskeisenä esiin.

...hyvin tärkeä keskustelukumppani on konserttimestari. - - kun meillä on vierailuvia kapellimestareita, niin jonkun täytyy sen oman organisaation puolesta vastata siitä, mitä siellä lavalla tapahtuu. Ja silloin se ainoa luontainen, joka siitä voi vastata on lähtökohtaisesti konserttimestari. Ja hän on semmonen työhuoneen esimies siinä mielessä katsomassa, että kaikki sujuu niin kuin pitää. (H3)

Konserttimestari toimii linkkinä niin soittajiston ja kapellimestarin kuin soittajiston ja hallinnon välillä. Koska intendentti ei yleensä ole harjoitustilanteissa paikalla, konserttimestari on keskeinen tietolähde, joka pitää intendentin ajan tasalla taiteellisen työskentelyn sujumisesta.

Orkestereissa on erilaisia työryhmiä, mutta virallisen edustuksellisuuden näkökulmasta tärkein on valtuuskunta, joka käsittelee muusikoiden työskentelyyn liittyviä asioita, esimerkiksi aikataulukysymyksiä ja työskentelyolosuhteisiin liittyviä seikkoja. Haastatellut kertovat, että valtuuskunta ja intendentti tapaavat säännöllisesti. Valtuuskunnan puheenjohtaja on henkilö, jonka kanssa intendentti käy paljon dialogia, ja

hyvä keskusteluyhteys valtuuskunnan puheenjohtajan kanssa on asioiden sujumisen kannalta tärkeää.

...orkesterissa on valtuuskunta, joka edustaa orkesteria, ja silloin se seuraava lähin keskustelukumppani on tää valtuuskunnan puheenjohtaja, joka on orkesterin puhemies - se on hyvin tärkeetä, että se akseli toimii, että valtuuskunnan puheenjohtajana on semmonen ihminen, joka osaa ja uskaltaa tuoda asioita esiin keskusteltavaksi ja osaa käsitellä niitä rakentavasti ja fiksusti yhteistyössä intendentin kanssa. (H3)

Jonain vuonna on ollu todella semmonen toimiva ja avoin se - - ja sit taas jonain vuonna on sillä lailla, että intendentti tunnutaan pitävän hyvin sillai, ettei vaan nyt tietäis, että mitä me täällä mietitään ja puuhastellaan. Mutta se vaihtelee hyvin paljon siitä, että millainen se valtuuskunnan kokoonpano on. (H4)

Intendenttien kertomuksista nousi esiin, että ei ole olemassa sellaista stereotyyppiä kuin muusikko. Jokainen yksilö on - luonnollisestikin - erilainen; suhtautuminen työhön vaihtelee, toiminta- ja reagointitavat ovat erilaisia ja myös työyhteisöä kohtaan osoitettu kiinnostus varsinaisen työajan ulkopuolella vaihtelee. Joissain orkestereissa toimii erilaisia harrastusryhmiä, ja yksilötasolla muusikot voivat omista lähtökohdistaan tarjota erityisosaamistaan orkesteriorganisaatiolle hyvinkin erilaisissa asioissa. Eräs haastatelluista muistuttaakin, että intendentin työssä täytyy ottaa huomioon, että orkesteri on asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee taiteilijoita.

5.1.4 Kuntaorganisaatio

Kuntaorganisaatiolla tarkoitetaan tämän tutkimuksen jaottelussa kaikkia orkesterin kanssa samassa kuntaorganisaatiossa toimivia tahoja: virkamieskuntaa, poliittista johtoa sekä muita kunnan yksiköitä ja laitoksia. Tutkimuksessa mukana oleville orkestereille kuntaorganisaatio edustaa lähinnä ylläpitäjää ja keskeistä rahoittajatahoa. Myös valtio rahoittaa orkestereita, mutta kuntien ylläpitämien orkesterien saamat valtionosuudet tuloutetaan kunnille ja sitä kautta ne päätyvät orkesterien budjetteihin. Kunta ohjaa orkesterien toimintaa asettamalla taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita ja suuntaviivoja, kun taas valtion ohjaukselliset toimet rahoituksen taustalla ovat olleet hyvin vähäisiä. Valtion rooli orkesterien toimintaan ei tule tämän tutkimuksen aineistossa esiin.

Intendentit ovat kunnallisia virkamiehiä ja toimivat osana kunnan hallintokoneistoa, joka käsittää niin virkamieskunnan kuin poliittisen johdon. Itsenäisten kunnallisten

toimintayksikköjen johtajina haastatelluilla intendenteillä on varsin itsenäinen asema. Orkesterit ovat kuntaorganisaatioissa hyvin erityislaatuisia yksiköitä siinä mielessä, että yhden kunnan sisältä ei juuri vertailtavia toimijoita löydy - lähinnä lienevät teatterit. Osin orkesteritoiminnan erityispiirteiden ja osin nykyisten julkisen toiminnan johtamismallien mukaisesti, joissa asiantuntijaorganisaatioille vastuutetaan itsenäinen asema, intendenttien esimiehet kuntaorganisaatioissa eivät puutu toiminnan sisältöihin.

...mä en muista onko [esimies] koskaan puuttunu oikein mihinkään tehtäväalueeseen sinällään. - - Ei sieltä oikeestaan tuu mitään muuta kuin se budjettipäätös... (H2)

...ei niinkään sitä toimintaa ja toiminnan sisältöä, vaan nimenomaan tämä budjettikeskustelu. (H3)

...kyllä se on vuoden jännittävin palaveri [budjettineuvottelu]... (H1)

Päätös budjetista on keino, jolla ylläpitäjätaho orkestereihin vaikuttaa. Talousarvion valmistelu on monimutkainen prosessi, joka kietoutuu intendentin työhön niin virkamiesvalmistelun kuin poliittisten päätöksentekijöiden kautta. Talousarvioita käsitellään erilaisissa poliittisissa luottamuselimissä, ensin yleensä kulttuurilautakunnan tai vastaavan tasolla ja lopulta kaupunginvaltuustossa. Budjetin lisäksi kuntaorganisaatio saattaa haastateltavien mukaan vaikuttaa orkesterien toimintaan erilaisilla strategisilla linjauksilla, jotka suuntaavat toimintaa, taloudellisten resurssien kohdentumista tai molempia. Ylätason strategiat jalkautetaan toimintayksiköihin, ja intendenttien tulee huomioida nämä linjaukset oman yksikkönsä toimintaa suunnitellessaan. Virkamiehinä intendentit ovat virkavastuulla sidottuja noudattamaan valtuuston ja kuntaorganisaation ylimmän johdon päätöksiä.

...tietenkin intendentin virkamiehenä ensisijaisesti täytyy noudattaa niitä valtuuston ja ylimmän johdon päätöksiä. (H3)

...mitä sitten noissa strategioissa toimintasuunnitelmissa lukee - - sitoo sitä intendentin toimintaa - - Että ne täytyy ottaa huomioon sitten aina tässä kaikessa suunnittelussa myös. (H4)

Hyvien suhteiden ylläpito ja luottamuksen rakentaminen sekä ylempiin virkamiehiin että poliittisiin päätöksentekijöihin on intendenteille tärkeää.

...me nautitaan suurta luottamusta sieltä kaupungin virkamiesjohdosta, myös poliittisesta johdosta... (H1)

...poliittiset päättäjät, se on hyvin tärkeä kohderyhmä, sanoisko suorastaan asiakaskunta intendentille, että pystyy käymään debattia päättäjien kanssa. (H2)

...miten on pystynyt tutustumaan niihin ihmisiin ja rakentamaan semmosen keskusteluyhteyden, että ne kuuntelee sua. - - ei niille välttämättä oo tää musiikinkuuntelu päällimmäisenä niitten arvoasteikossa, mutta ne kuuntelee kuitenkin sitten, kun siitä puhuu niille. Ja jollakin tasolle ne pitää tärkeänä orkesterin selviytymistä. (H2)

Hyvä keskusteluyhteys poliittisiin päättäjiin nousee esiin merkityksellisenä seikkana orkesteritoiminnan erityispiirteiden esiin tuomisen ja orkesterille tärkeiden asioiden eteenpäin viemisessä kannalta. Poliittisessa päätöksenteossa voidaan jossain määrin vaikuttaa taloudellisiin toimintaedellytyksiin myös virkamiesvalmistelun ohi. Taloudellisesti tiukkoina aikoina poliittisella tahdolla saattaa orkesterien kannalta merkitystä.

...kyllä ne ymmärtää sitten sen, kun niille näyttää, että meidän rahoista menee 85 % palkkoihin ja seiniin, että meidän karsinnat kohdistuu sitten suhteellisesti hirveen isolla osuudella siihen varsinaiseen toimintaan... (H2)

...tää on tämmönen intendentin käyttämä kiertotie hoitaa näitä asioita sitten poliitikkojen kautta... (H2)

Valtuustokausien myötä poliittisessa valtakoneistossa tapahtuu vaihtuvuutta, ja orkesterien täytyy olla jatkuvasti aktiivisia.

...sehän alkaa tavallaan tää homma ja tää lobbaus aina alusta, kun alkaa uus [valtuusto]kausi... (H4)

Eräs intendentti kuitenkin kertoo organisaatioon ja päätöksentekojärjestelmiin liittyvien muutosten myötä yhteyksien kunnallisiin päättäjiin vähentyneen; koska päätöksentekoa on valutettu organisaatioissa alemmas, suuri osa päätöksistä, jotka vaativat aiemmin vaikkapa valtuustotason käsittelyä, tehdään nyt itsenäisesti orkesterissa. Toisen intendentin kertoma tukee myös itsenäisen aseman vahvistumista vuosien saatossa: jokin vuosikymmen sitten jopa kausiohjelmistot käsiteltiin lautakuntatasolla.

Tutkimuksessa mukana olevat orkesteri kokevat asemansa kuntaorganisaatiossa tällä hetkellä varsin hyväksi, jopa erinomaiseksi. Eräs intendentti toteaa, että orkesteri saa toimintansa luonteesta ja suuresta näkyvyydestä johtuen huomattavasti enemmän

painoarvoa kuin minkä samassa kaupunkiorganisaatiossa toisella toimialalla toimiva samankokoinen yksikkö saisi. Kaupungit käyttävät orkestereitaan omina käyntikortteinaan, tuovat esimerkiksi kansainvälisiä vieraitaan konsertteihin ja saattavat jopa rakentaa kaupungin imagoa orkesterin näkyvyyden varaan.

...sitä kautta tietenkin näinkin pienen - - yksikön johtajan asema korostuu verrattuna johonkin, tää on sosiaali- ja terveystoimesta joku päiväkodin osa - - ei voi ajatella, että semmosissa asemissa olevat virkamiehet - - paljon ole kaupungin johdon kanssa tekemisissä... (H3)

...sitten tietysti tulee kaupungin johtajiston kanssa tää kansainvälisyys ja tää tämmönen julkinen näkyminen, miten he tuovat ihmisiä meille... (H1)

...virkamiehet on sillä lailla ihan orkesterin puolta pitää. Että siinä mielessä saadaan olla kyllä ihan tyytyväisiä tällä hetkellä. (H4)

...mä luulen, että kaupunkiorganisaatio on hyvin ylpeä orkesteristaan... (H2)

Toki ristiriitaisiakin odotuksia on. Paine tuottaa enemmän vähemmällä resursseilla on tutkimuksen kohteena olleissa orkestereissakin kova. Orkesteritoiminnalle luonteenomaista on, että valtaosan toiminnan kuluista muodostavat vakituisen henkilökunnan palkat ja tilavuokrat, jotka ovat budjettileikkausten ulottumattomissa. Jos leikkauksia kuitenkin tehdään, ne kohdistuvat siihen osaan orkesterien budjeteista, joilla konserttitoimintaa pyöritetään; keskeisimpinä vierailevien taiteilijoiden ja lisämuusikoiden palkkiot. Intendentit toivatkin esiin huolensa tiukkenevan taloustilanteen vaikutuksista orkesteritoiminnalle.

...onhan tässä koko ajan tuottavuuspaine päällä kaikilla sektoreilla. Pitäis saada samaa vähemmällä aikaiseks... (H1)

...odotukset kasvaa orkesterien toiminnalle samaan aikaan, kun kuitenkin resursseja viedään pois. (H4)

...pienenevillä resursseilla pitää kilpailla yleisöstä verisemmin kuin aikaisemmin. (H2)

Tänä päivänä asetetaan aika hurjia tulotavoitteita - - tää tulokellisuusvaatimus on ihan toista kuin mitä se oli joskus... (H3)

Eräs intendentti kuitenkin toteaa taiteen ja tuottavuuden suhteesta napakasti:

...ollaan päästy siihen tulokseen, että tätä taidetta ei tuottavuuden kanssa lasketa, ja sitä varten tätä tuetaan tällä lailla, että saatais hyvää mieltä tarjottua ja hyvää oloa kuntalaisille mahdollisimman edullisesti. (H1)

Tosin, sisältääpä hänenkin lausumansa tuottavuusulottuvuuden.

Toiminta osana kuntaorganisaatiota tuo intendenttien työkenttään myös toimintayksiköiden rajat ylittävää yhteistyötä. Tästä ovat esimerkkejä yhteistyö päivähoiton, koulujen, vapaan sivistystyön sekä yleisen kulttuuritoimen kanssa. Orkestereille ei riitä, että järjestävät konserttitoimintaa omassa pääasiallisessa konserttipaikassaan. Niiden täytyy levittäytyä yhteiskuntaan ja huolehtia osaltaan myös tulevaisuuden yleisön kasvattamisesta ja osata huomioida erilaisia yleisöjä.

No sit meillä on tietysti vahva rooli tonne koulupuolelle, opetukseen ja tonne työväenopisto-, kansalaisopisto-, tämmösille tasoille, et sitä kautta tulee lisää kaupunginhallintoa ja tämmöstä poikittaishallintoa. (H1)

Niin sanottu poikkihallinnollisuus näkyy intendenttien työssä myös siinä, että he osallistuvat johtoryhmätyöskentelyyn, erilaisiin työryhmiin, strategiatyöhön ja muuhun yleiseen kehittämiseen oman yksikkönsä ulkopuolella kuntaorganisaatiossa.

...tähän kaupunginhallintoon on tullu semmosia piirteitä, että varsin paljon on työllistäny erilaiset johtoryhmät ja semmoset yleisiin, muihin kuin orkesteria koskeviin kokouksiin osallistuminen... (H3)

Tätä yleistä kehittämistyötä intendentit eivät lähtökohtaisesti arvioi kovin suopeasti. Se vie varsin paljon aikaa, ja koska sisällöt eivät suoranaisesti kohdistu orkesteriin, työn nähdään vievän resursseja omalta toiminnalta.

No kyllä mä nään sen ensisijaisesti turhauttavana. Sen takia, että istutaan 2-3 tuntia kokouksessa, ja siellä on - - asioita, joilla ei oo oikeestaan mitään tekemistä sen substanssin kanssa, mitä täällä tehdään. (H3)

Siis organisaation muutos - - kaupungissa on tää vakio-olotila. Ne jurppii, semmosta rauhaa ei oo sitten kovin montaa vuotta ollu, että aina on tullu joku uus... (H2)

Orkesterin hallinnon koko vaikuttaa intendentin vastuualueelle kuntaorganisaation taholta tulevien tehtävien määrään. Jos henkilökuntaa on enemmän, työryhmäjäsenyyksiä voidaan jakaa hallintohenkilökunnan vastuualueiden mukaan, eikä intendentti itse osallistu

kaikkeen. Eräs intendentti esittääkin oletuksen, että pienen orkesterin intendentti tuskin ehtii erilaisissa työryhmissä juoksemiseltaan varsinaista työtään hoitaa lainkaan.

5.1.5 Yleisö

Suhde yleisöön on orkestereille ensiarvoisen tärkeä, yleisö luo olemassaolon oikeutuksen julkisin varoin ylläpidettäville orkestereille.

...että yleisö tulee konsertteihin, koska se on ainoa, mistä orkesteri elää, yleisöstä. (H3)

...sitä varten tätä tuetaan tällä lailla, että saatais hyvää mieltä tarjottua ja hyvää oloa kuntalaisille... (H1)

Yleisön mielenkiinto vaikuttaa orkestereihin monin tavoin. Eräs intendentti tuo esiin, että innostunut ja läsnä oleva yleisö on tärkeä tekijä konsertin tunnelman muodostumisessa; tunnelma syntyy vuorovaikutuksessa esiintyjien kanssa, ja yleisö vaikuttaa positiivisesti myös lavalla esiintyviin taiteilijoihin. Tyytyväistä yleisöä pidetään myös orkesterin parhaana markkinointikeinona. Yleisö, joka pitää kuulemastaan, tulee uudestaan konsertteihin ja, mikä kenties tärkeintä, kertoo positiivista viestiä eteenpäin.

Tyytyväinen yleisö ei toki synny itsestään. Useassa haastattelussa tuli ilmi, että taiteellista suunnittelua tehdään yleisö vahvasti huomioiden.

Siihenhän me tietenkin just pyritään, että me voitais tarjota ihmisille semmosta ohjelmistoa, että me saadaan yleisö sinne tulemaan. (H2)

Yleisön toiveiden huomioon ottaminen on kuitenkin tasapainottelua erilaisten toiveiden välillä.

...eihän me voida soittaa joka toinen viikko Sibeliuksen viulukonserttoa, ja ei ne varmaan sitten loppujen lopuks enää tuliskaan kuunteleen sitä. (H2)

Ohjelmistosuunnittelussa tulisi pystyä huomioimaan, että yleisössä on musiikkia erilaisella harrastuneisuuden tasolla kuuntelevia ihmisiä, joiden toiveet esitettävän ohjelmiston suhteen saattavat olla hyvinkin kaukana toisistaan - ja silti nämä erilaiset kuulijat saattavat lukeutua orkesterin uskollisimpiin kuulijoihin.

Mutta sit, että me saatais tuotua ihmisille ehkä jotain muutakin kuin mitä ne osaa odottaa, et ne ois niin mielenkiintoisia ne ohjelmat... (H2)

Haastateltujen intendenttien mukaan orkesterit huomioivat erilaisia yleisöjä ja kasvattavat uutta yleisöä kohdentamalla toimintaansa esimerkiksi kouluihin ja päiväkoteihin, suunnittelemalla erilaisia yleisötyöprojekteja, joilla pyritään esimerkiksi tuomaan yleisölle tavanomaista laajemmin taustoittavaa tietoa konserttikokemuksen tueksi tai tekemällä yhteistyötä musiikkioppilaitosten kanssa.

Yleisöltä tulee varsin paljon palautetta konserteista, erilaisia kysymyksiä ja toiveita. Sähköpostin nähdään yleisesti madaltaneen yhteydenottokynnystä huomattavasti.

...sähköposti on vapauttanut ihmisiä hirveesti, niin suoria kontakteja, ihan sähköpostia päivittäin ja tällästä tulee ihan koko ajan... (H1)

...ihmisten [madaltunut] kynnys ottaa yhteyttä sähköpostin kautta, niin se on lisännyt työtä kyllä. (H2)

Osa palautteesta tulee suoraan intendenteille ja osa orkesterien toimistoon. Kaikkiin palautteisiin vastataan, ja vastaamisessa intendentit tekevät yhteistyötä esikuntansa kanssa. Palautteet ovat orkesterille tärkeä kanava saada tietoa siitä, millaisena orkesterin toiminta yleisön silmissä näyttää.

Ja tää on kaiken kehityksen kannalta varsin toivottavaa, vaikka ne kiitokset lämmittää, mutta sitten ne negatiiviset kommentit on yhtä tärkeitä. (H2)

Intendenttien keino pitää yllä yhteyksiä yleisöön, on olla läsnä ja tavattavissa konserteissa. Kaikki haastellut pitävät itsestään selvänä, että he ovat kaikissa konserteissa läsnä. Intendentit kertovat, että konsertti-iltoina yleisöllä on mahdollisuus keskustella heidän kanssaan, antaa palautetta ja esittää kysymyksiä ja kommentteja. Tätä mahdollisuutta myös käytetään aktiivisesti.

konsertti-iltoina - - mä en oo siis hetkeekään yksin, että aina yleisön edustajat tulee keskustelemaan jostakin, aina koko ajan, ja se on mun työtä, että mun kuuluukin olla siellä läsnä - - mukavia keskusteluja, yleensä ihmiset on innoissaan taiteilijoista tai jostakin kuulemastaan... (H1)

Jotkut orkesterit järjestävät konserttien yhteydessä erilaisia tilaisuuksia, joissa intendentit esimerkiksi esittelevät taiteilijoita, ohjelmistoa tai orkesterin toimintaa yleisölle. Eräs intendentti kertoi tällaisten tilaisuuksien olevan keino syventää yhteyksiä ja sitouttaa yleisöä orkesteriin. Vuosien mittaan vakioyleisö tulee intendentille tutuksi.

Saattavatpa intendentit myös konsertti-iltojen ulkopuolella törmätä itselleen tuntemattomiin ihmisiin, jotka tunnistavat heidät ja tulevat esittämään kysymyksiä tai antamaan palautetta. Intendentin siis toimivat orkesterin edustajina yleisön silmissä.

5.1.6 Media

Suhde mediaan on yleisösuhteen ohella tekijä, jolla orkesteri suuntautuu omasta organisaatiostaan ulospäin. Mediassa näkyminen on orkestereille tärkeää niiden toiminnan julkisen luonteen vuoksi; yleisön kiinnostuksen herättämiseksi ja ylläpitämiseksi intendentin pitävät edellytyksenä sitä, että orkesteri on julkisuudessa näkyvä. Mediasuhteen hoitaminen ei ole intendenttien yksityisaluetta, vaan tätä sektoria hoidetaan tiiviissä yhteistyössä orkesterin viestinnästä ja markkinoinnista vastaavien henkilöiden sekä pääkapellimestarin kanssa. Myös vierailevilla taiteilijoilla on osansa tiedotusvälineisiin päin näkymisessä.

Haastattelujen perusteella karkea jako on, että konsertteihin liittyvän niin sanotun rutiininomaisen tiedottamisen hoitavat viestinnästä ja markkinoinnista vastaavat, ja intendentin aika on tulla esiin kun aihepiirit käsittelevät hallintoa ja taloutta tai jotain tavanomaisesta konserttitoiminnasta poikkeavaa, vaikkapa ulkomaankiertueita. Pääkapellimestari vastaa mediassa monenlaisiin taiteellista toimintaa ja taiteellisia linjauksia koskeviin kysymyksiin, ja vierailevat taitelijat ovat näkyvissä konserttikohtaisessa tiedotuksessa. Myös orkesterin muusikoita käytetään julkisuudessa antamaan kasvot orkesterille.

Mutta jos esimerkiksi tulee televisio tai radio paikalle, niin se ei oo ollenkaan automaattista, että sinne intendentti menee, että kyllä me katsotaan, mikä se aihe on -- tässä me ollaan hyvin tasapuolisia ja me käytetään paljon muusikoita tämmösessä tilanteessa myös. (H1)

Eräs osa-alue, jossa intendentit joutuvat - tai pääsevät - vastaamaan median kysymyksiin, liittyy kuntaorganisaatioon. Talousarvion valmistelu, jolloin valintoja resurssien kohdentamisesta tehdään, on vaihe, joka yleisesti kuntaorganisaatioissa herättää paljon julkista keskustelua, eivätkä orkesteritkaan siinä jää osattomiksi.

...kun orkesteri on tällöinen ristiriitaisia tunteita herättävä taidelaitos, jota kohtaan politikoidaan - - niin kyllä se sillä tavalla vaikuttaa, että intendentti on kuitenkin se virkamies sitten, joka kertoo, oikaisee faktoja, kertoo miten asiat on. (H3)

...sitten näissä talousarvion tekovaiheessa, niin silloin on näitä tällöisiä kommentteja aina pyydetään milloin mistäkin. (H4)

Vaikka intendentit saavat ja hankkivat tietoa monista erilaisista virallisista ja epävirallisista lähteistä, julkinen media on heille väylä seurata musiikkimaailman tapahtumia niin kotimaassa kuin kansainvälisesti.

5.1.7 Agentit

Vierailevien solistien ja kapellimestarien kiinnityksiin liittyvät niin suomalaiset kuin ulkomaiset taiteilijoita edustavat agentuurit. Vuorovaikutus on kahdensuuntaista: agentit tarjoavat edustamiaan taiteilijoita orkestereille ja orkesterit hankkivat haluamiaan taiteilijoita agentuurien kautta. Kun vieraileva taitelija tulee orkesteriin agentuurin kautta, haastatellut intendentit kertovat agentuurien hoitavan näissä tapauksissa yleensä joitain sellaisia asioita, jotka muutoin tulisivat intendentin tai orkesterin toimiston hoidettavaksi. Tällaisia voivat olla sopimusten laadinta, palkkioiden maksu ja matkustusjärjestelyt.

...agentit tekee joitakin töitä, mitkä sulta jää sitten pois... (H2)

Aineiston perusteella orkesterin toimintaympäristöstä riippuu kuinka paljon yhteydet painottuvat suomalaisiin tai ulkomaisiin agentuureihin. Kansainvälisesti suuntautunut suurempi orkesteri käyttää enemmän kansainvälisesti tunnettuja taiteilijoita, joiden edustus on yleensä ulkomaisilla toimistoilla. Kotimaisetkin toimistot edustavat kyllä kansainvälisiä taitelijoita Suomessa, joten tapaukset ovat taiteilijakohtaisia. Agentuurit tarjoavat taitelijoitaan aktiivisesti orkestereihin päin, taitelijoita liikkuu konserttimusiikin kentällä paljon ja heidän edustuksensa ovat jakautuneet hyvin moniin konserttitoimistoihin.

Ja nyt sitten taiteilijoitten määrä on ihan hurja, tietoisuus ympäri maailmaa olevista taiteilijoista, niin - - että ei [yksi agentuuri] voi edustaa kaikkia. Että tää määrä on niin valtava, että se jakaantuu automaattisesti sitten useampiin tahoihin. (H1)

...näitten nykyisten masiinoitten aikana niitä agenttien yhteydenottojahan tulee monta päivässä - - täysin tuntemattomia agenttuureja ympäri maailmaa tarjoaa meille täysin tuntemattomia loistavia taiteilijoita... (H2)

Yleensä taiteilijavalintojen lähtökohtana on, että orkesteri haluaa tietyn taitelijan ja lähestyy agenttuuria. Sellaiset agenttuurit, joihin orkesterilla on syntynyt syvä luottamus, voivat kuitenkin tarjota orkestereille myös taitelijoita jotka ovat tuntemattomampia, esimerkiksi nousevia tähtiä tai Suomessa toistaiseksi tuntemattomia.

...hirveen suuri merkitys on tullu siitä, että kehen voi luottaa ja kehen ei - - mä koitan oppia tuntemaan niitä ihmisiä, kenen kanssa mä teen töitä, jotta mä jo äänestä kuulen - - mistä on kysymys - - koska kaikkihan haluaa myydä... (H1)

Kaikkien taitelijoiden saaminen orkestereiden vieraaksi ei välttämättä ole helppoa. Agenttuurit rakentavat järjestelmällisesti taiteilijoiden uraa, ja välttämättä vierailu johonkin suomalaiseseen orkesteriin ei ole prioriteettilistalla korkealla. Tällöin hyvistä suhteista agenttuureihin saattaa olla hyötyä.

...silloin jos tahdotaan saada jotain nimekkäämpiä taiteilijoita, niin useimmiten se vaatii jonkinlaisen suhteen siihen agenttiin. Ne agentit on paljon vartijoina - - sen lisäksi tietenkkin, että organisaatiolla on joku asema, niin vielä semmonen henkilökohtainen suhde agenttiin, niin sillä voi olla merkitystä. Sillä ei aina ole merkitystä, mutta sillä voi olla merkitystä. (H3)

Intendentit asioivat agenttuurien kanssa päivittäin tai lähes päivittäin, ja sujuva asioiden hoito käytännön asioiden tasolla on merkityksellistä. Tämä vaikuttaa myös hyvän agenttuurisuhteen rakentumiseen.

...joidenkin kanssa saattaa tulla just hyvin vahvasti se mieleen, että voi kun tän nyt mä voisין puhua suoraan ton taiteilijan kanssa, ettei tässä ois tätä välikättä, että asia hoituis paljon jouhevammin. (H4)

5.1.8 Vierailevat taiteilijat

Vierailevilla taiteilijoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä orkestereissa vierailevia solisteja ja kapellimestareita, mutta myös orkesterikokoonpanoihin tarvittavia lisäsoittajia, avustajia, ja vakituisten muusikoiden sijaisia.

Kaikki vierailevat solistit ja kapellimestarit eivät tule orkestereihin agentuurien kautta. Ilman agentuureja kiinnitettävien vierailevien solistien ja kapellimestarien kanssa intendentit käyvät sopimusneuvottelut ja orkesterin toimisto hoitaa muut vierailuun liittyvät käytännönjärjestelyt. Joissain tapauksissa myös agentuurien kautta tulevien taiteilijoiden kanssa asiat hoidetaan hyvin pitkälle taiteilijoiden ja intendenttien välillä henkilökohtaisesti.

...paljon tehdään suoria kontakteja, siis ettei taiteilijalla oo agentuuria ollenkaan. (H1)

...suorat kontaktit taiteilijoiden kanssa, suomalaisten ja ulkolaisten kanssa, että agentit ei hoida kaikkea, ja sitten on tämmösiä luottotaiteilijoita, jotka tulee kerta toisensa jälkeen, niitten kanssa hoidetaan asiat suoraan. (H1)

Agentuurien ulkopuolella toimivat kapellimestarit ja solistit ovat itse yhteydessä orkestereihin, usein ennestään tuntemiensa intendenttien kautta. Esiintymään kiinnitetty vieraat, varsinkin kapellimestarit, myös monesti osallistuvat ainakin jollain tavoin konserttinsa ohjelmiston suunnitteluun.

Kun vierailevat solistit ja kapellimestarit saapuvat orkestereihin, intendentin rooli on yleensä toimia isäntänä. Intendentit pitävät vieraiden viihtymistä tärkeänä; hyvällä työskentelyilmapiirillä on vaikutusta taiteelliseen lopputulokseen, ja vieraat kertovat orkesterissa saamistaan kokemuksista eteenpäin. Pienetkin yksityiskohdat saattavat vaikuttaa paljon maailmalla kiertävien taiteilijoiden haluun vierailla orkesterissa uudestaan.

...sit heidän kanssaan tietenkä tätä tämmöstä yhteis-, tai olemista ihan - - niin, isännöintiä, edustamista, millä sitä nyt nimittää sitten. (H4)

Orkesterikokoonpanoon konserttikohtaisesti kiinnitettävät muusikkoavustajat tai vakituisten muusikoiden sijaiset hankkii haastateltujen intendenttien mukaan yleensä orkesterin hallinnossa siihen valtuutettu henkilö etukäteen sovittujen menettelytapojen mukaan. Orkesterin soitinryhmien äänenjohtajat vaikuttavat yleensä siihen, keitä avustajiksi hankitaan. Intendentillä on näiden vieraiden kanssa yleensä hyvin vähän tekemistä - jos lainkaan. Vierailevat orkesterimuusikot sulautuvatkin saapuessaan hyvin sujuvasti orkesterin vakituisten muusikoiden joukkoon.

...kun tarvitaan esimerkiksi avustajia - - lisää soittajia tai äkillisiä sairasloman sijaisia, niin - - meillä on tietyt listat, mitkä on jo etukäteen sovittu, että mistä lähdetään liikkeelle, ja äänenjohtajien kanssa on ne pohdittu. (H4)

5.1.9 Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppanit ovat haastatteluissa eri tavoin ja erilaisin painotuksin esiin nousseita tahoja, joiden kanssa intendentit ja orkesterit tekevät yhteistyötä. Edellä esiteltyt intendentin toiminnan kannalta keskeiset tahot ovat olleet läsnä kaikissa haastatteluissa, mutta tässä luvussa esiteltävät muut yhteistyökumppanit saattavat vaihdella organisaatiosta toiseen. Kyseessä on siis laaja erilaisten yhteistyökumppanien kirjo, joiden merkitys orkestereissa vaihtelee.

Yhteistyö ja keskustelu toisten intendenttien kanssa nousi esiin. Intendenttien pienen ammattikunnan yhteistyöfoorumi on suomalaisten orkesterien valtakunnallinen yhteistyöjärjestö Suomen Sinfoniaorkesterit ry., jonka piirissä järjestetään orkesterihallintoon liittyvää koulutusta ja intendenttien tapaamisia. Tavatessaan intendentit kertoivat keskustelewansa esimerkiksi työehtosopimusten soveltamisesta, taitelijapalkkioiden tasoista tai yleisökasvatuksesta. Huomattavaa intendenttien työympäristölle on, että kumppania kollegiaaliseen keskusteluun ei pääkaupunkiseutua lukuun ottamatta löydy omasta kaupungista.

No mehän ollaan aika pieni ammattikunta - - Mä pidän sitä ihan suuressa arvossa, vaikka ne saattaa olla pieniä asioita, mistä me keskustellaan... (H2)

Myös toisten orkesterien kanssa kerrotaan tehtävän yhteistyötä. Useat pienemmät orkesterit tekevät aika ajoin yhteiskonsertteja, jolloin kahden orkesterin muodostama yhteiskokoonpano mahdollistaa sellaisen ohjelmiston esittämisen, joka ei orkesterin omin voimin olisi mahdollista.

Yritysyhteistyön, sponsoroinnin, merkitys vaihtelee orkestereissa hyvin paljon. Erään haastatellun mukaan suomalaisilla orkestereilla ei yleisesti ole sellaista yritysyhteistyötä, joka olisi rahallisesti merkittävää kunnan ja valtion rahoitukseen verrattuna. Tämänhetkissä rahoitusmallissa siihen ei ole suurta tarvetta, mutta painetta ulkopuolisen rahoituksen lisäämiseen on, ja siihen orkestereita kannustetaan eri tahoilta.

...mä oon aika surullinen siitä, että niin kevyesti heitellään tämmöstä, että yrityksiltä voi saada rahaa ja hakekaa yrityksiltä rahaa ja kyllä nyt tämänkin sektorin kannattaisi yritys yhteistyötä harjottaa jne. Ja semmosta puhuu ne, jotka ei ole tehnyt sitä työtä eikä tunne sitä työtä... (H3)

Yritys yhteistyö edellyttää kuitenkin myös orkestereilta resurssien kohdentamista; kumppanuussuhteiden etsiminen ja rakentaminen vie aikaa ja voimavaroja.

Yritys yhteistyöstä yleensä sanoisin, että toivoisin kuitenkin, että sitä ei tarvitsisi - - paljon harjoittaa, ei sen takia, etteikö se sinänsä oo positiivista - - mutta se on kuitenkin hurjan vaativaa, se vaatii aikaa, se kaatuu intendentin harteille... (H3)

...jos meillä on nyt pieni orkesteri - - ja siellä sitten intendentti lähtee rakentamaan suurta yritystyötä ja käyttää kaikki resurssit siihen, että saa 5000 euron edestä sponsoreita - - niin minun mielestä se työ ei ole kohdentunut silloin oikein. Mutta voihan se olla, että olen väärässä... (H3)

Parhaimmillaan yritys yhteistyö kuitenkin tuo orkestereille täydentävää rahoitusta nimenomaan siihen budjetin suhteelliseen pieneen toimintamäärärahojen osaan, jolla on suoria vaikutuksia konserttitoimintaan. Erään haastatellun mukaan yritys yhteistyö voi myös nostaa orkesterin profiilia kuntaorganisaation silmissä. Kumppanuussuhteiden lisäksi orkesterin ovat yritysten kanssa yhteistyössä tekemällä yrityksille tilauskonsertteja ja muita esiintymisiä.

Muita mainittuja yhteistyökumppaneita olivat säveltäjät, joiden teoksia orkesterit tilaavat ja kantaesittävät.

...on se jonkinlainen juhlahetki kuitenkin isommassa tai pienemmässä mittakaavassa, kun joku teos kantaesitetään, ja useimmiten näissä kantaesityksissä sitten säveltäjä on itse paikalla... (H2)

Lisäksi esiin nousi koulujen, päivähoidon, terveydenhuoltosektorin ja musiikkioppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö. Orkesterit pyrkivät kasvattamaan uutta yleisöä ja huolehtimaan erilaisten yleisöjen tarpeista, kuten jo yleisöä käsittelevässä luvussa mainittiin.

Monilla orkestereilla on ystävähdistyksiä, eräänlaisia fan clubeja. Ne toimivat orkesterien äänitorvena omien verkostojensa kautta ja saattavat intendenttien mukaan hoitaa

esimerkiksi levymyyntiä konserttien väliajoilla, järjestää tilaisuuksia konserttien yhteyteen tai matkustaa orkesterin mukana kiertueilla.

Joillekin orkestereille suhde levy-yhtiöön on tärkeä, ja levy-yhtiön nähdään olleen merkittävä tekijä orkesterin kehittymisen ja menestymisen rakentamisessa. Myös erilaiset kansainväliset tahot tuotiin esiin. Nykyinen konserttimusiikin toimintaympäristö on myös pienemmissä suomalaisissa orkestereissa hyvin kansainvälinen, ja kaikki orkesterit käyttävät ulkomaisia taitelijavieraita. Kansainvälisiä yhteyksiä intendentit kertovat pitävänsä yllä tapaamalla ulkomaisten agentuurien edustajia ja ulkomaisia kollegojaan sekä vierailemalla kansainvälisissä orkesterialan tapahtumissa.

...teen jonkun verran ihan, että matkustan tyyliin Wieniin - - Pariisiin tapaamaan tiettyjä ihmisiä - - ihan sen takia, että on se henkilö, joka edustaa sitä yhteisöä [orkesteria], on olemassa, on se puhemies, ja se ei käy pelkästään sähköposteilla. (H3)

...jos tahdotaan tehdä sitä työtä tietyllä tasolla, niin silloin pitää näkyä niissä kansainvälisissä ympyröissä. (H3)

5.2 Intendentin työn rooliperustainen tarkastelu

Intendenttien työtä oman orkesteriyksikkönsä johtajina tarkastellaan seuraavaksi rooliteoreettisesta näkökulmasta. Roolijaottelu jaottelu perustuu Mintzbergin (1980) malliin johtajuuden kymmenestä roolista, jotka jakautuvat ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen, informaationkäsittelyyn ja päätöksentekoon liittyviin rooleihin. Tutkimuksessa löydettiin intendentin työn sisällöistä yhtymäkohtia kaikkiin Mintzbergin kuvaamiin rooleihin, ja seuraavissa alaluvuissa käsitellään esimerkein kaikkien roolien ilmenemistä tutkimukseen osallistuneiden intendenttien työssä.

5.2.1 Vuorovaikutusroolit

Kaikenlainen vuorovaikutus ja ihmisten kanssa toimiminen on leimallista haastateltujen intendenttien kertomuksissa.

Tää on pelkkää henkilökemiaa ihan koko ajan. (H1)

Mä mietin, että onks semmosta, mistä ei edes puhu kenenkään kanssa, niitä [asioita] on varmaan aika vähän. (H2)

Kohtaamiset ja keskustelut ihmisten kanssa oman organisaation sisällä ja sen ulkopuolella ovat olennainen osa sitä, kuinka intendentit työskentelevät.

Keulakuva

Intendenttien keulakuvarooli perustuu heidän viralliseen asemaansa organisaationsa johtajana ja näkyy siksi näkyy vuorovaikutuksessa orkesterin ulkopuolisten tahojen kanssa (vrt. Mintzberg 1980, 58-60). Haastatteluista tulee ilmi, että intendentit edustavat pääkapellimestarin ohella orkesteria yleisöön päin, ja antavat tunnistettavat julkiset kasvot orkesterille.

...mä oon ottanu semmosen tavan, että mä näyn siellä konserttipaikalla. (H2)

...meillä järjestetään esimerkiksi kausikorttilaisille ja vähän muillekin tilaisuuksia, joissa intendentti sitten puhuu, kertoo lähinnä ohjelmistosta, taiteilijoista ja muuta tämmöstä näin, että on tämmönen - - tai sitouttaminen kysymyksessä, että sillä tavalla intendentti kohtaa yleisön. (H3)

Intendentit kertovat myös osallistuvansa kuntaorganisaation ja yhteistyökumppanien tilaisuuksiin ja toimivansa orkesterin vieraiden isäntänä. Huomattavaa on, että keulakuvarooliaan intendentti jakaa tilanteesta riippuen hyvin paljon pääkapellimestarin kanssa. Haastateltavat kertovat esimerkiksi työnjaosta mediassa esiintymisessä: taiteellisiin kysymyksiin vastaa pääkapellimestari ja hallinnollisiin intendentti. Eräs haastateltava myös kertoo, että muissa orkestereissa vieraillessaan pääkapellimestari edustaa aina itsensä lisäksi myös omaa orkesteriaan.

Leaderi

Leaderi-sanalla taustalla on käsite leadership, jolla viitataan ihmisten johtamiseen. Leaderin roolissa intendentin työ suuntautuu omaan organisaatioon päin. Oman toimistonsa ja muusikoiden kanssa toimiessaan intendentti on esimies, joka ohjeistaa, jakaa tehtäviä ja huolehtii siitä että kunkin henkilön osaaminen ja toiminta palvelee orkesterin päämääriä.

Kyllähän intendentti on esimies, intendentti on tämän työpaikan johtaja ja esimies, joka vastaa siitä, että kaikki toimii. Ja on tarvittaessa käytettävissä silloin, kun tulee jotain ongelmia. (H3)

Leaderin roolissa intendentti yhdistää orkesterin eri toiminnot toiminnan vaatimusten mukaiseksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Haastatellut intendentit pitivät tärkeänä sitä, että ovat henkilöstönsä tavoitettavissa myös epämuodollista keskustelua varten. Myös suhteessa pääkapellimestariin intendentti toimii leaderin roolissa, koska intendentti kuitenkin on pääkapellimestarin esimies ja vastaa viimekädessä taiteellisen suunnittelun valintojen vaikutuksesta toimintaan ja talouteen.

...hallintomalli on, että intendentti päättää ja intendentti kantaa vastuun henkilöstöstä, taiteesta ja taloudesta. Se on hyvin simppele ratkaisu. (H1)

Suotuisien työskentelyolojen varmistaminen on leaderin keskeisiä tehtäviä (Mintzberg 1980, 60-62), ja tämä tuli ilmi myös haastatteluissa.

...ne asiat mitä pitää toteuttaa et ne toimii - - et siellä ei tarvitse askarrella triviaalien asioiden kanssa, kun on harjoitustyöstä kyse, vaan kun harjoitus alkaa klo 10, niin siellä on tuolit, nuotit paikallaan, siellä on valot kunnossa, siellä on - - lämmin sali - - ja sit siellä on kaikki soittajat paikalla ja soittajat on hyvin valmistautuneita, että kaikki sillä tavalla, mitotukset oikein... (H3)

Yhteyshenkilö

Yhteyshenkilön rooli liittyy organisaation ulkopuolisen kontaktiverkoston rakentamiseen (Mintzberg 1980, 63-65). Verkostojen on tarkoitus hyödyttää orkesteriorganisaatiota, ja toimiva kontaktiverkosto rakentuu henkilökohtaisten suhteiden ja luottamuksen varaan.

Ne on henkilökohtaisten suhteitten kautta, että miten on pystynyt tutustumaan niihin ihmisiin ja rakentamaan semmosen keskusteluyhteyden, että ne kuuntelee sua. (H2)

...kyllä tässä on ihan selvästi tullu tärkeämpiä ja vähemmän tärkeitä yhteistyökumppaneita, just perustuu tähän luottamukseen. (H1)

Kuntaorganisaation sisällä yhteyshenkilön rooliin liittyviin tehtäviin haastatelluilla intendentilla liittyi erilaisiin työryhmiin, johtoryhmiin ja poliittiseen päätöksentekoon liittyvään lautakuntatyöskentelyyn osallistumista. Vaikka haastatteluissa tuli esiin, että intendentit eivät pidä orkesterin asioihin liittymättömiä kuntaorganisaation asioita tehtäviensä kannalta erityisen mielekkäinä, esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä rakentuu kontakteja muiden kunnan yksiköiden johtajien kanssa.

...en mä sitä [johtoryhmätyöskentelyä] niin tärkeänä pidä, toki mä tunnen ihmisiä ikään kuin samalta hierarkiatasolta, mä tutustun niihin siellä. Se on ehkä sen positiivinen puoli. (H2)

Yhteyshenkilön rooli haastateltujen intendenttien työssä myös esimerkiksi siinä, että he osallistuvat erilaisiin orkesterialan tapahtumiin. Myös orkesteritoiminnalle luonteenomainen kansainvälisyys tuli haastatteluissa esiin, ja intendentit liikkuvat työssään myös kansainvälisissä verkostoissa.

...jos tahdotaan tehdä sitä työtä tietyllä tasolla, niin silloin pitää näkyä niissä kansainvälisissä ympyröissä. (H3)

...tämmönen kansainvälinen seurapiiri on kasvanu, että tässä tunnetaan aika paljon ihmisiä ympäri maailmaa tällä hetkellä. (H1)

5.2.2 Informaationkäsittelyroolit

Muodollisen asemansa turvin ja vuorovaikutusroolien yhteydessä kuvattujen verkostojen kautta intendenteillä on saatavillaan suuret määrät tietoa erilaisista lähteistä (vrt. Mintzberg 1980, 67-71). Informaationkäsittelyroolit liittyvät tiedon keräämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen niin omassa organisaatiossa kuin sen ulkopuolella.

Tarkkailija ja tiedonhankkija

Intendenttien rooli aktiivisina tiedonhankkijoina orkesteriorganisaation ulkopuolella ei nouse haastatteluissa esiin erillisenä; lähinnä se näyttäytyy edellä kuvatun yhteyshenkilön roolin kautta tapahtuvana verkottumisena, jonka merkitys korostui haastateltavien kertomuksissa. Intendenteille tulevan ja tarjolla olevan informaation suuri määrä käy kuitenkin aineistosta ilmi.

...agenttien yhteydenottojahan tulee monta päivässä, ei niihin pysty edes vastaamaan, - täysin tuntemattomia agenttuureja ympäri maailmaa tarjoaa meille täysin tuntemattomia loistavia taitelijoita... (H2)

Intendenttien on oltava varsin hyvin perillä myös poliittisesta ilmapiiristä ja yhteiskunnallisesta keskustelusta mediassa.

...meidän asema tässä kaupungissa on äärimmäisen turvattu tällä hetkellä, niin me ei jouduta perustelemaan tätä olemassaoloamme ollenkaan - - kun taas ihmiset muuttuu ja tulee uusia ihmisiä, niin vuoden päästä tilanne voi olla toinen. (H1)

Tarkkailijan ja tiedonhankkijan roolissa toimimiseen haastatelluilla intendenteilla kuuluu myös palautteen ja toiveiden kuuleminen, joita tulee niin yleisön, kuntaorganisaation kuin yhteistyökumppanien taholta.

...intendentille kuitenkin tulee hirveen paljon - - esimerkiksi kaupungin sisällä olevia toiveita, että orkesterin pitäis olla tämmösessä ja tämmösessä... (H4)

Myös oman orkesterin sisällä käytävät viralliset ja epäviralliset keskustelut muodostavat osan intendentin informaatiotulvasta. Tiedonhankkimiseen oman organisaation sisällä haastatellut intendentit käyttävät mm. erilaisia palavereja, työryhmiä ja henkilökohtaisia kehityskeskusteluita. Eri tahoilta tulevien toiveiden ja vaatimusten huomioiminen ja yhteensovittaminen on haaste intendentin työssä.

Niin sehän on aikamoinen palapeli sitten, että kuinka yhdistät nää kaikki [ulkopuolelta tulevat] toiveet ja halut, ja sit vielä orkesterin sisältä tulevat... (H4)

Lukuisat intendenteille osoitetut toiveet ilmentävät huomioon otettavan informaation suurta määrää; olennaista onkin, että johtaja osaa jäsentää ja yhdistellä informaatiota oman organisaationsa kannalta mielekkäiksi kokonaisuuksiksi (vrt. Mintzberg 1980, 67-71).

Tiedonvälittäjä

Tiedonvälittäjänä intendentti välittää sekä ulkopuolelta hankkimaansa että omassa organisaatiossa olevaa tietoa niin toimistolle, muusikoille kuin pääkapellimestarillekin.

...pari kertaa viikossa intendentillä on asiaa orkesterille, se kävelee tonne orkesterin eteen ennen harjoituksen alkua, kertoo mitä juttuja nyt pitäis kaikkien tietää. (H2)

...jos meillä ei oo esitetty tätä teosta kymmeneen vuoteen ja näin, mitä tietoa taiteellisella johtajalla ei välttämättä ole... (H3)

Eräs haastateltava nostaa esiin uuden työntekijän perehdyttämisen.

...sitten kun se [muusikko] on tullu valituks, niin sitten se perehdytetään tähän työpaikkaan, - - kerrotaan meidän työoloista ja silleen, ja sitten se menee sinne omaan ryhmäänsä ja siellä se sitten perehdytetään lisää siihen työhön. (H2)

Intendentti ei toki ole organisaatiossaan ainoa eikä yksipuolinen tiedonvälittäjä, vaan haastateltavien vastauksissa korostuu informaationvaihto jatkuvan keskustelun sekä edellä mainittujen erilaisten palaverien kautta.

...tässä kun toimistotyössä on, niin voi milloin vaan mennä tohon ihmiselle sanoon, että hei nyt ois tällöinen asia ja tällöinen asia, ja silloin syntyy myöskin tällöinen luonnollinen vuoropuhelu... (H3)

Monesti organisaation ongelmien katsotaan juontuvan tiedonkulkuun liittyvistä ongelmista. Eräs haastatelluista intendenteistä nostikin esiin sisäisen tiedottamisen haasteet orkesterin kaltaisessa organisaatiossa, joissa hallinto ja muusikot työskentelevät erilaisin aikatauluin ja työn perusluonne poikkeaa toisistaan merkittävästi. Asia, jonka toimistossa voi hoitaa helposti saattaakin olla vaikea saada muusikoiden tietoon.

Ja se on tietenkin se palaute, mitä sitten saa, että intendentti ei ole koskaan tavattavissa, vaikka minun näkökulmasta se muusikko ei oikeestaan ole koskaan tavattavissa, kun se ei ole täällä. (H3)

Puhemies

Informaationkäsittelyroolien kokonaisuuden täydentää puhemiehen rooli, joka voidaan nähdä eräänlaisena ulkoisen tiedottamisen roolina. Rooli on kuitenkin laajempi kuin mihin tiedottaja-sana viittaa. Orkestereissa rutiinomaisen tiedottamisen hoitavat yleensä viestinnän ja markkinoinnin henkilöt - toki intendenteilläkin on siinä osuutensa - ja puhemiehen roolin voikin intendenteillä ajatella vahvemmin sisältävän oman orkesterin asioiden ajamista, puolestapuhumista (vrt. Mintzberg 1980, 71-77). Tätä puolestapuhumista haastatellut intendentit tekevät esimerkiksi antamalla lausuntoja medialle, vastaamalla julkisuudessa esitettyihin kysymyksiin ja väittämiin sekä pitämällä päättäjät ja poliitikot tietoisina orkesteritoiminnan erityispiirteistä, jotta ne tulisivat huomioituiksi päätöksenteossa.

...kaikkien yhteistyökumppanien kautta päättäjien kanssa, pitää yhteyttä heihin ja pitää päättäjät ajan tasalla asioista (H4)

...poliittiset päättäjät, se on hyvin tärkeä kohderyhmä, sanoisko suorastaan asiakaskunta intendentille, että pystyy käymään debattia päättäjien kanssa. (H2)

...tietysti ollaan kulttuuri- ja opetusministeriön yhteyksissä sitten näissä valtion rahotusasioissa, jonkin verran. (H4)

Haastateltujen intendenttien orkestereiden asema koettiin ilmeisesti tällä hetkellä varsin turvatuksi, sillä esimerkkejä vahvasta tarpeesta ajaa orkesterin asioita jonkin erityisen asian muuttamiseksi ei noussut esiin. Suhteet poliittisiin päättäjiin mainittiin kiertotienä hoitaa asioita virkamiespäätöksenteon ohi, ja yhdessä haastattelussa nousi esiin orkesteritoimintaa koskevien väärin tietojen korjaaminen julkisuudessa.

Niin kun siellä oli kuitenkin sitten ihan faktavirhettä, niin ei intendentti - - voi mennä sinne sanomaan, että tää on ihan idioottimaista, ja tää ei ymmärrä mistään mitään, jne., ottaa sillä tavalla kantaa, mutta kun siellä oli faktavirheitä, niin mä otin tietenkin [kantaa] niihin faktavirheisiin. (H3)

5.2.3 Päätöksentekoroolit

Päätöksenteko on yksi johtajien olennaisimmista tehtävistä ja se edellyttää oikeanlaista informaatiota päätösten pohjaksi. Tarvittava informaatio saadaan Mintzbergin (1980) mallin mukaan informaationkäsittelyyn liittyvien roolien kautta. Informaation saannin puolestaan mahdollistavat vuorovaikutusroolit, joiden taustalla on johtajan muodollinen auktoriteettiasema organisaatiossaan. Roolit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden joka kattaa johtajan työkentän kokonaisuudessaan. (Mintzberg 1980, 71, 77.)

Yrittäjä

Yrittäjän roolissa toimiminen tarkoittaa organisaation kehittämistä, ennakoimista, toimintaympäristön muutokseen varautumista ja strategisten linjausten tekemistä (Mintzberg 1980, 77-85). Haastatellut intendentit pitivät yleisesti tilannetta toimintaympäristössään hyvänä, mutta kertomuksissa kuvastui, että vallitsevaan asiantilaan ei tuudittauduta. Muutokseen varautuminen vaatii intendenteiltä ajan hermolla pysyttelyä.

...ei me voida olettaa, että jos kaupungin taloudelliset mahdollisuudet koko ajan pienenee, että olis olemassa sitten orkesteri, jolle tää ei vaikuttais yhtään mitään, se on vaikeesti hahmotettavissa oleva mahdollisuus. (H2)

...pitäis pysyä ajan tasalla näistä kaiken näköisistä, - - missä vaiheessa mennään näissä talousarviojutuissa, niin valtion tasolla kuin sitten täällä omassa kaupungissa. Että koko ajan pitää vähän seurata eri suunnista, että mistä, että tietäis, että missä mennään, koska niissäkin saattaa yhtäkkiä tulla hyvinkin yhtäkkisiä muutoksia johonkin suuntaan. (H3)

Haastatellut intendentit toivat esiin tietoisia strategisia valintoja, joiden kautta he kehittävät orkestereitaan.

...millä sitä julkisuuskuvaa pidetään yllä ja rakennetaan, mitkä on tämmösiä hyviä juttuja orkesterin toiminnan kannalta, - - pitäiskö järjestää tämmönen ja tämmönen esiintyminen tai pitäiskö päästä tonne ja tonne esiintymään ja miten sinne päästään, ja keihinkä ihmisiin pitäis olla yhteydessä... (H3)

Me mennään taiteellisen suunnittelun kautta kyllä näitä [strategisia] asioita eteenpäin... (H1)

Usein strateginen suunnittelu lähtee liikkeelle taiteellisen suunnittelun kautta. Taiteellisen suunnittelun ei pidä kuitenkaan ajatella tarkoittavan vain sitä, mitä teoksia kunkin konsertin ohjelmistoon valitaan, vaan kyseessä ovat suuremmat ohjelmistopoliittiset linjaukset: mitä esitetään milloinkin, miten resurssit suunnataan ja miten erilaiset yleisöryhmät huomioidaan.

Olis helppo kuitata tää [strateginen] suunnittelu sanalla ohjelmistosuunnittelu, mutta se ei oo ihan sama asia - - mulle tulee siitä mieleen - - että mikä juttu kannattaa tehdä milloinkin, - - tai se vois tarkoittaa sitä, että kuinka paljon me panostetaan johonkin asiaan, mikä tarkoittaa sitä, että johonkin toiseen voidaan panostaa sitten vastaavasti vähemmän. (H2)

Strateginen suunnittelu on myös tavoitteiden asettamista. Eräässä haastattelussa tuli esiin, että orkesteri on asettanut selkeän tavoitteen itselleen koskien näkyvyyttään ja asemaansa tulevaisuudessa, ja strategiset valinnat ovat ikään kuin polkuja, jotka johtavat kohti tavoitetta. Leimallista yrittäjän roolille muihin rooleihin verrattuna tämän tutkimuksen perusteella on, että siinä korostuu intendentin itsenäinen työskentely; strategioiden pohtiminen vaikuttaisi olevan itsenäistä ajattelua vaativaa toimintaa.

Siis tietenkin strategista suunnittelua pitää tehdä laajemmin kuin vaan yksin, mutta - - kun intendentti on ainoa, joka tuntee - - kansainvälisellä tasolla, sen että miten asiat etenevät, niin sitä on hirveän vaikea jakaa - - kun se työ ei nyt kerta kaikkiaan muusikolla ole sitä - - se ei oo heidän työtään, ei heidän tarvitse, he ei mieli semmosta. (H3)

Yrittäjän rooli tulee kenties esiin parhaiten yhteyksissä erilaisiin yhteistyökumppaneihin; yhteistyöverkostot ovat tahoja, joista intendentit hankkivat tietoa mahdollisten tulevien muutosten suunnista strategista päätöksentekoaan varten.

Häiriöiden käsittelijä

Häiriöiden käsittelijän roolissa johtaja joutuu reagoimaan yllättäviin tilanteisiin, jotka yleensä on ratkaistava nopealla aikataululla organisaation toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi (Mintzberg 1980, 77-85). Haastatellut intendentit joutuvat kohtaamaan tilanteita, jotka liittyvät äkillisiin sairaustapauksiin, muusikoiden välisiin ristiriitoihin tai taiteilijoiden matkajärjestelyjen yllättäviin muutoksiin. Stereotyyppiset oletukset taiteilijoiden temperamentista ja orkesteritoiminnan luonteenomaisista piirteistä jätettäkään omaan arvoonsa, mutta orkesterikentällä liikkuvan valtaisan anekdoottimäärän johdosta voidaan silti perustellusti olettaa, että intendentit saavat käsiteltäväkseen jos jonkinlaisia häiriötilanteita. Tästä antavat viitteitä myös joidenkin haastateltavien kommentit.

...täytyy muistaa, että ollaan taiteilijoitten kanssa tekemisissä, ja - - joskus sen taiteilijuuden taakse myös mennään sillai, että - - joskus huomaa, että joku käyttää sitä hyväksi että on taiteilija. Et tavallaan sen varjolla voi sitten käyttäytyä tai tehdä jotakin, vaikka kuitenkin on ihan toisaalta normalityyhteisöstä kyse. (H4)

Johtamistyön luonteenomaiset piirteet ovat siis vahvasti läsnä myös intendenttien työssä: haastateltavien työpäivät eivät useinkaan suju suunnitelmien mukaan, vaan niin sanonut hetkessä esiin nousevat asiat vievät valtaosan ajasta ja keskeytyksiä työskentelyssä on paljon (vrt. esim. Hales 1986; Yukl 1989).

Kaikki ne tehtävät, mitä kuvittelee, että tästä mä alotan ja tästä mä teen, niin aina tulee joku asia... (H1)

...ne voi olla paidan pesemisestä ja rusetin hankkimisesta sitten suuriin ohjelmapoliittisiin kysymyksiin... (H2)

...paljon tulee semmosia tässä ja nyt -asioita, jotka saattaa selvitä hyvinkin nopeasti, mutta jotka vaatii jonkun välittömän toimenpiteen. Että sehän vie ison osan tästä päivittäisestä rutiinista, mitä sähköpostin kautta tulee... (H3)

...monta kertaa ne puhelutkin, niin ne on just semmosia, että totta kai siellä toisessa päässä oleva ihminen, niin se on hänelle nyt se sen hetken asia, nyt hänen täytyy se saada tietää just nyt. (H4)

Yllättäen intendenttien eteen tulevat asiat eivät siis välttämättä ole suuria tai edes luonteeltaan kovin negatiivisia, mutta tarvitsevat silti heidän välitöntä huomiotaan.

Resurssien jakaja

Resurssien jakajan ja yrittäjän roolit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yrittäjän roolissa tehtävä muutosten ennakointi ja strategioiden määrittäminen konkretisoituvat päätöksinä resurssien jakajan roolissa. (Mintzberg 1980, 85-90.) Intendenteille tämä tarkoittaa valintojen tekemistä ja resurssien kohdentamista.

Koska organisaationhan täytyy toimia niillä resursseilla, mitkä sille annetaan. Sehän on se lähtökohta. (H3)

...se vois tarkoittaa sitä, että kuinka paljon me panostetaan johonkin asiaan, mikä tarkoittaa sitä, että johonkin toiseen voidaan panostaa sitten vastaavasti vähemmän. (H2)

Haastatellut intendentit tekevät valintoja esimerkiksi siitä, miten ohjelmistopolitiikkaa toteutetaan ja minkä hintaisia taiteilijoita kiinnitetään esiintymään. Heidän täytyy huomioida valintojensa vaikutukset talouteen ja yleisöön.

Resurssien jakamiseen kuuluu orkesterin ajankäytön suunnittelu konserttikauden aikana sekä työnjaolliset kysymykset orkesterin toimistossa. Resurssien jakamista on myös se, miten intendentti oman aikansa jakaa. Tämän tutkimuksen intendentit painiskelevatkin aikansa riittävyden kanssa, ja pohtivat mitä osa-alueita pitäisi voida painottaa enemmän.

...meidän osalta sen pitäisi painottua hiukan enemmän tähän kansainväliseen läsnäoloon, siitä huolehtimiseen ja - - kasvattamiseen. (H3)

...mihin mulla ei riitä tarpeeks aikaa, niin se on se mikä musta on kaikista tärkein - - tää taiteellinen suunnittelu ja taiteelliset kiinnitykset, ja sitä joutuu tekemään aika usein tosta vaan nopeesti... (H1)

Haastateltujen intendenttien työssä näytävät toteutuvan mm. Halesin (1986) ja Yuklin (1989) johtajien työlle ominaisiksi piirteiksi mainitsevat työn hektisyys ja sen jakautuminen pirstaleisiin osa-alueisiin.

...se on niin hektistä ja koko ajan joku tulee, koko ajan joku soittaa, että siinä ei oo semmosta keskittymisaikaa. (H1)

Ne voi muodostua hyvin pienistä detaljeista, joita ei vois kuvitellakaan, että ne kuuluu jonkun ihmisen työhön oikeesti, tai sitten ne voi muodostua erittäin isoista kokonaisuuksista, mitkä tähtää tulevaisuuteen 2-3 vuoden päähän tai suorastaan

kokonaiseen linjaan, mitä orkesteri tulee tekemään seuraavan 3 vuoden aikana, mihin se kehittyy. (H2)

Työaika 24 tuntia [vuorokaudessa]. (H1)

Neuvottelija

Neuvottelijan roolissa intendentit neuvottelevat esimerkiksi taiteilijakiinnityksiin, yritys yhteistyöhön, levytyksiin ja ulkomaankiertueisiin liittyvistä sopimuksista. Eräs haastelluista intendenteistä mainitsee, että lisääntyneet ulkomaankiertueet ja levytykset ovat tuoneet uusia osaamisvaatimuksia intendentille ja toimistolle.

Ja siihen on voitu uhrata valtavasti aikaa, jonkun sopimuksen neuvotteluun on voinu mennä vuosi... (H3)

...nyt mennään [ollaan yhteydessä] ulkomaille suoraan konserttitoimistoihin, tai sit - - valtavasti on ihmisiä, jotka ei oo missään konserttitoimistossa, et on suoria kontakteja koko ajan, että puhelin tai sähköposti - - aikaisemmin soitettiin Fazerin konserttitoimistoon ja pyydettiin niitä tekemään, niin se on muuttunu ihan hirvittävästi. (H1)

...sitten toimistossa, se on lähinnä sitä tulevien kausien pakettiin pistämistä, eli hyvin paljon semmosta sähköpostihommaa ja puhelimesta neuvottelua... (H4)

Mintzberg (1980, 90-91) viittaa vanhempaan tutkimuskirjallisuuteen, jossa neuvottelua ei pidetä johtajien toiminnan kannalta olennaisena toimintana, mutta jonka merkitystä hän kuitenkin korostaa. Neuvottelijan roolin merkitys näyttää saavan vahvistusta tässä tutkimuksessa. Suomalaiset orkesterit ovat pieniä organisaatioita, joissa intendentin asema asioista päättävänä tahona on hyvin korostunut. Lähes kaikki asiat kulkevat intendentin kautta.

Että vaikka niitä asioita on delegoitu, niin tää on niin pieni tää organisaatio ja intendentin päätösvalta on useimmissa asioissa niin iso, että kuitenkin ne menee sitten intendentin kautta. (H3)

Tämän vuoksi intendenteillä on luonteva rooli myös neuvottelijoina, ja neuvottelijan roolin merkitykselle on myös looginen rooliteoreettinen peruste (ks. Mintzberg 1980, 85-90): Neuvottelijan roolissa johtaja pystyy yhdistämään roolinsa kuulakuvana ja yhteyshenkilönä, hänen muodollinen auktoriteettiasema organisaationsa edustajana on neuvottelutilanteessa vahva. Johtajalla on myös verkostojensa ja

informaationkäsittelyroolien kautta saatavilla kaikki tarvittava tieto päätöksenteon perustaksi. Neuvottelutilanteissa hänellä on myös valta päättää resurssien kohdentamisesta.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa käsitys suomalaisen sinfoniaorkesterin intendentin työkentästä ja intendentistä tämän organisaation johtajana. Tuloksena syntyi jäsenitys intendentin työkentän kokonaisuudesta: sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muodostavat yhdeksän keskeistä toimijatahoa ja vuorovaikutus niiden kanssa on kuvattu luvussa 5.1. Työkentän jäsenyyksessä on käytetty taustana Koivusen (1999) luokittelua orkesterin hallinnon kannalta keskeisistä toimijoista, joiksi hän on määrittänyt intendentin lisäksi taiteellisen johtajan, päävierailijan, eli tärkeimmän vierailevan kapellimestarin, muusikot sekä kaupungin kulttuurijohtajan, jonka voidaan ajatella edustavan kuntaorganisaatiosta. Tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi, että Koivusen jäsenitys ei riitä kattamaan kaikkia intendentin toimintakentän keskeisiä tahoja. Tulosten perusteella intendentin työkentän kokonaisuus laajeni aiempaan tutkimukseen nähden useilla merkittävillä toimijoilla. Siltä osin tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa intendentin työympäristöstä.

Vaikka tutkimuksessa mukana olleet orkesterit ja niiden hallintokoneistot olivat erikokoisia, ja haastatelluilla intendentteillä oli erilainen tausta ja työura, heidän työkenttensä kokonaisuus näyttäytyi tulosten perusteella hyvin samankaltaisena. Tämä tulos ei ole yllättävä, koska hallinnollisesti ja rakenteellisesti kunnalliset orkesterit ovat hyvin samanlaisia. Erot orkesterien välillä tulevat esiin toimijatahojen kanssa käytävän vuorovaikutuksen syvemmissä tarkastelussa.

Näkemyksintendentistä johtajana muodostuu tässä tutkimuksessa rooliteoreettisen tarkastelun kautta. Luvussa 5.2 on kuvattu Mintzbergin (1980) klassisen jaottelun mukaisten roolien ilmeneminen intendentin työssä. Vaikka tarkoitus ei sinänsä ollut testata Mintzbergin roolimallin sopivuutta intendentin työn tarkasteluun, hänen mallinsa osoittautui toimivaksi: kaikki jaottelun 10 roolia olivat tunnistettavissa intendenttien työssä, ja roolien kautta tarjoutui valaiseva mahdollisuus tarkastella intendenttien päivittäisessä johtamistyössä läsnä olevaa moniulotteisuutta. Tuloksista käy ilmi, että intendentin työssä roolit limittyvät joustavasti ja he toimivat useissa eri rooleissa yhtä aikaa. Myös tämä havainto vastaa Mintzbergin tekemiä päätelmiä.

6.1 Johtajuusroolit intendentin työkentässä

Tässä luvussa tehdään tutkimuksen keskeinen yhteenveto, jossa rooliteoreettinen lähestyminen yhdistetään toimijatahon tarkasteluun. Yhteenvedon tarkoituksena on kiteyttää vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ja tiettyjen roolien ilmenemisen painottumista kunkin toimijatahon kanssa tehtävässä yhteistyössä. Seuraavissa kappaleissa on osoitettu, miten eri roolit painottuvat intendentin toiminnassa kunkin toimijatahon kanssa, ja mitkä ovat toimijatahojen kanssa käytävän vuorovaikutuksen ominaispiirteet.

Vaikka informaationkäsittelyroolien merkitys ei tutkimusaineistossa korostu, on ilmeistä, että ne ovat vahvasti läsnä *koko* työkenttään suuntautuvassa toiminnassa. Tarkkailijana ja tiedonhankkijana intendentti hankkii ja prosessoi kaikista eri lähteistä, niin oman organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin samaansa informaatiota. Prosessoidun tiedon välittäminen suuntautuu sisäiseen toimintaympäristöön tiedonvälittäjän roolissa, ja ulkoiseen toimintaympäristöön puhemiehen roolissa.

Pääkapellimestarin ja intendentin työskentelyä määrittää vuorovaikutussuhteen toimivuuden ensiarvoinen merkitys huolimatta siitä, että pääkapellimestari työskentelee orkesterin kanssa vain joitain viikkoja vuodessa; suhteen täytyy toimia jotta orkesteri voisi saavuttaa taiteellisia tuloksia. Castañer (1997) on tutkinut hallinnon ja taiteellisen johdon välistä jännitettä, jonka hän näkee johtuvan perustavanlaatuisesta erosta taiteellisten ja organisatoristen tavoitteiden välillä. Haastatellut intendentit eivät kuitenkaan haastatteluissa tuoneet tätä ristiriitaa esiin suhteessaan pääkapellimestariin.

Pääkapellimestarin ja intendentin vuorovaikutuksessa tehdään orkesterin ydintoimintaan, musiikin esittämiseen, liittyvä taiteellinen suunnittelu ja taiteelliset valinnat, tässä siis korostuu intendentin rooli *resurssienjakajana*. Pääkapellimestari vastaa taiteellisesta toiminnasta, ja sitä osa-aluetta intendentti ei voi suoraan kehittää, mutta esimiehenä *leaderin roolissa* toimiessaan intendentti ohjaa myös taiteellista päätöksentekoa ja vastaa valintojen seurauksista.

Toimistolla on tämän tutkimuksen mukaan merkittävä rooli intendentin työtehtävien kokonaisuuden määrittymisen kannalta. Johtamistutkimuksen perinteiden mukaan johtaminen voidaan kolmeen eri tasoon, strategisen, taktisen ja operatiivisen tason

johtamiseen. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että mitä operatiivisempaa johtaminen on, sitä enemmän se painottuu päivittäisten, käytännönläheisten asioiden hoitamiseen, ja johtamistoimien vaikutukset ovat välittömiä. Strategisen johtamisen suuntaan mentäessä asiat muuttuvat yleisemmällä tasolla organisaatiota koskeviksi ja niiden vaikutukset ulottuvat pidemmälle aikavälille (ks. esim. Pellinen 2006, 41). Johtamisen tasot ovat tarkastelun keskiössä Uusitalon ja Korhosen (1986) kulttuurilaitosten johtamista käsittelevässä teattereihin keskittyvässä tutkimuksessa. Myös intendenttien työ käsittää tämän tutkimuksen perusteella tehtäviä hyvin käytännön läheisistä aina strategiseen suunnitteluun saakka. Orkesterin toimiston koko kuitenkin säätelee sitä, miten intendentin tehtävät painottuvat: Pienessä toimistossa orkesteritoiminnan pyörittämiseen liittyvien tehtävien jakajiksi on vähemmän henkilökuntaa, jolloin myös intendentin työ painottuu monenlaisten operatiivisten asioiden hoitamiseen. Suuremmassa organisaatiossa intendentille jää enemmän aikaa strategisen tason johtamiselle.

Suhteessa toimistoon intendentin rooleista painottuu esimiesasema, *leaderin rooli* ja työn järjestämiseen ja suunnitteluun liittyvien seikkojen kautta *resurssienjakajan rooli*. Myös resurssien jakajan roolissa näkyy intendentin toimiminen useammalla johtamisen tasolla: intendentin tekemien päätösten vaikutusten ulottuvuus vaihtelee nuottimateriaalilaskujen hyväksymisestä uuden pääkapellimestarin nimittämiseen. Lisäksi täytyy nostaa esiin intendentin rooli *tiedonvälittäjänä*. Intendentti ei toki ole orkesterissa ainoa tiedonvälittäjä, mutta suuri osa erityisesti orkesterin ulkopuolelta tulevasta informaatiosta tulee ainoastaan intendentin tietoon. Esimerkiksi strategioiden jalkauttamisessa orkesterin toimiston operatiiviseen toimintaan intendentin rooli tiedonvälittäjänä on keskeinen.

Muusikoiden kanssa vuorovaikutus tapahtuu tutkimuksen mukaan sekä yksilötasolla että erilaisten työryhmien kautta, joissa on muusikkoedustus. Intendentin suora esimiesasema on keskeinen suhdetta määrittävä tekijä. Suuressakin orkesterissa intendentti on yleensä ainoa virallinen esimies organisaatiossa. Tämä tilanne on poikkeuksellinen; tuskin monessakaan yrityksessä sadan hengen organisaatiota olisi rakennettu niin, että toimitusjohtaja olisi kaikkien työntekijöiden esimies. Orkesterissa tällainen järjestely on toiminnan ominaisuutensa vuoksi kuitenkin mahdollinen: koko muusikkoyoukko työskentelee samassa tilassa yhtä aikaa yhden kapellimestarin varsin jakamattoman käskyvallan alla. Mintzberg (1997) kuvaa artikkelissaan näitä orkesteriorganisaation

erityispiirteitä, ja Hunt ym. (2004, 148) vertaavatkin sinfoniaorkesteria tavanomaiseen yritykseen: sinfoniaorkesterin kokoisessa yritysorganisaatiossa orkesteriharjoituksessa tarvittaisiin pääkapellimestarin lisäksi ainakin muutama varapääkapellimestari ja puolentusinaa apulaiskapellimestaria. Vaikka siis muodollinen esimies on intendentti, kapellimestarit ovat niitä henkilöitä, jotka työskentelevät muusikoiden kanssa kiinteästi ja johtavat heitä ydintoiminnan parissa. Ensisijaista leaderin roolia suhteessa muusikoihin edustaakin pääkapellimestari - tai jopa vierailevat kapellimestarit - jotka harjoitus- ja konserttitilanteissa ohjaavat ja motivoivat muusikoita parhaiden mahdollisten taiteellisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Intendentin *leaderin rooli* suhteessa muusikoihin on kuitenkin keskeinen, koska hänen toimintansa varmistaa suotuisten työskentelyolojen muodostumisen, erityisesti henkilöstöstä huolehtimisen kautta. Intendentit toivat selkeästi esiin henkilöstöhallintoon liittyvät haasteet, millä pitää tässä yhteydessä ymmärtää kaikkia mahdollisia muusikkokunnasta nousevia tilanteita, jotka vaativat toimenpiteitä intendentiltä ja toimistolta. Keskeinen tekijä työskentelyolosuhteiden luomisessa onkin intendentin rooli *häiriöiden käsittelijänä*. Koivunen (2003, 91) puhuu tutkimuksessaan taiteen ja hallinnon vastakkainasettelusta orkesterissa. Castañerin (1997) tavoin hän näkee, että vastakkainasettelu perustuu hallinnon ja muusikoiden luonteeltaan täysin erilaiseen työhön. Koivusen (2003) mukaan nämä työntekijäryhmät eivät juuri tiedä toistensa tekemisistä, eivätkä ole tekemisissä keskenään. Tämän tutkimuksen mukaan intendenttien ja muusikoiden välillä on pääsääntöisesti kuitenkin paljon vuorovaikutusta, vaikka toki organisaation koosta riippuu, kuinka suuri osa muusikoiden yhteydenotoista tulee suoraan intendentille; pienemmissä organisaatioissa intendentti on jossain määrin lähempänä muusikoita. Muusikoiden ja hallinnon välinen vastakkainasettelu ei nouse millään tavoin merkittävästi esiin tässä tutkimuksessa. Jotain viitteitä tästä kuitenkin on. Siihen, että hallinnon työn luonne ei muusikoille ole täysin selvää, voisi ajatella viittaavan niiden kommenttien, joissa muusikoiden yhteydenottokynnyksen asiassa kuin asiassa, ajankohdasta riippumatta kerrotaan olevan hyvin alhainen. Muusikkokunnasta nousevien asioiden intendentit kertovat myös vievän hyvin paljon aikaansa, mutta toisaalta heidän mukaansa tämä kuuluu keskeisenä osana heidän työhönsä. Myös *resurssienjakajan roolissa*, työaikojen suunnittelun kautta, intendentti vaikuttaa muusikoiden työhön merkittäväällä tavalla.

Kuntaorganisaatioon päin toimiessaan keskeistä intendentin työskentelylle on tutkimuksen mukaan suhteiden luominen ja ylläpitäminen niin virkamiesjohtoon kuin poliittiseen johtoon - tällöin intendentti toimii *yhteyshenkilön roolissa*. Juuri näiden kahden tason, poliittisen ja virkamiestason, läsnäolo onkin Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan ominaista julkisten organisaatioiden johtamiselle. Hyvät suhteet liittyvät yleisen positiivisen mielikuvan luomiseen orkesterista, millä on intendenttien näkemyksen mukaan vaikutusta orkesterien toimintaedellytysten turvaamiseen. Erityisen tärkeää on informaation vaihtaminen: välittäessään tietoa orkesterin asioista ja tarpeista kuntaorganisaation päin, intendentti ajaa asioita *puhemiehen roolissa*, ja *tarkkailijana ja tiedonhankkijana* hän puolestaan saa tarvittavaa informaatiota ylläpitäjän orkesterille asettamista odotuksista ja vaatimuksista. Intendentit näyttävätkin vahvistavan Virtasen ja Stenvallin (2010) näkemyksen julkisten organisaatioiden ylhäältäohjautuvuudesta; toiminnan oikeutus muodostuu siitä kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon.

Tutkimuksen mukaan orkesterit kokevat olevansa kuntaorganisaatiossa hyvin itsenäisessä asemassa, ja nykyään aikaisempaa useammat asiat ovat intendenttien itsenäisessä päätösvallassa. Lähes ainut keino, jolla ylläpitäjä orkestereihin vaikuttaa, on budjettiraamin asettaminen. Erilaisia toiveita ja kaupunkitason strategioista lähteviä toiminnallisia odotuksia orkestereihin toki kohdistuu, mutta tämä tutkimus ei osoita näiden kahlitsevan orkesterin toiminnan sisältöjä; ratkaiseva merkitys on budjettipäätöksellä. Vuokon (2004) julkisen hallinnon tulosvastuun ulottuvuuksista painottuukin intendenttien kertomuksissa liikkeenjohdollinen tulosvastuu, talouden toteutumisen tavoitteista vastaaminen. Intendenttien kokema itsenäistä asemaa korostava muutos kuntaorganisaatiossa on linjassa mm. Lähdesmäen (2003) kuvaaman julkisen hallinnon muutoksen kanssa. Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana julkisen hallinnon ohjausjärjestelmiä on muutettu siten, että toimi- ja ratkaisuvalltaa on siirretty ylemmältä tasolta alemmas (Lähdesmäki 2003, 155-156).

Eräs seikka, joka ei haastatteluissa tullut ilmi, mutta jossa kuntaorganisaation valta suhteessa orkesteriin näkyy selkeästi, on että kuntaorganisaatio valitsee orkesterien intendentit. Tähän asiaan oopperatalon taiteellisen johtajan valintaa koskien viittaa Auvinen (2001) ja teatterinjohtajan valintaa koskien Uusitalo ja Korhonen (1986).

Nykyisin valintoja ei enää sävytä poliittisuus, vaan ylläpitäjätaho valitsee tehtäviin henkilön, jonka parhaiten katsotaan tehtävää pystyvän hoitamaan. Ylläpitäjätahon päätettäväksi jää, missä määrin se kuuntelee valinnassa esimerkiksi orkesterin edustajia, mutta on oletettavaa että orkesterikentän substanssin lisäksi ylläpitäjä arvioi vahvasti myös henkilön toimintaedellytyksiä oman kuntaorganisaationsa erityisvaatimuksiin nähden.

Suhteessa *yleisöön* ja *mediaan* intendentin keskeinen rooli on toimia *keulakuvana*, organisaation virallisena edustajana. Yleisö ja media ovat orkestereille ja intendenteille väylä orkesterin julkisuuskuvan rakentamiseen. Vastapainona kuntaorganisaation yhteydessä esiin nostetulle julkisen toiminnan ylhäältäohjautuvuudelle, jossa toiminnan oikeutus muodostuu toiminnan onnistumisessa suhteessa ylläpitäjätahon vaatimuksiin, tutkimuksessa kävi ilmi, että intendentit pitävät yleisön kiinnostusta toimintansa oikeutuksen perustana. Tällainen alhaaltaohjautuvuus liitetään yleensä yksityisen sektorin johtamiseen, jossa maksavat asiakkaat luovat perustan toiminnan olemassaololle (ks. esim. Virtanen & Stenvall, 2010). Aivan keskeistä orkesterien toiminnalle on luonnollisesti se, että yleisö on kiinnostunut orkesterin tarjonnasta ja tyytyväinen saamaansa laatuun. Myös erilaisten yleisöjen huomioiminen on merkittävä tekijä potentiaalisen konserttisaakävijäjoukon kasvattamisessa. Sorjonen (2004) puhuu taideorganisaation markkinaorientaatiota käsittelevässä tutkimuksessaan siitä, että taiteen edistämistehtävän rinnalla myös asiakkaan palvelemisen periaate tulee ottaa huomioon. Lähtökohta asiakkaiden huomioimiseen on, että *tarkkailijan ja tiedonhankkijan roolissa* intendentti hankkii tietoa siitä, millaisena toiminnan oikeutuksen antava taho, yleisö, orkesterin toiminnan kokee, ja mitkä sen odotukset ovat. *Yhteyshenkilön roolissa* intendentti rakentaa toimivia suhteita median edustajien kanssa. Orkesterin julkisuuskuvaa median kautta hallitessaan intendentti toimii *puhemiehen roolissa*, sillä myönteinen medianäkyvyys, positiivinen kuva orkesterista yhteisössään ja suuret kävijämäärät palvelevat orkesterin tarkoitusperiä myös suhteessa ylläpitäjätahoon.

Agenttien kautta intendentit hoitavat merkittävän osan yhteyksistään vieraileviin taiteilijoihin. Taiteilijoita ja heitä edustavia agenteja on paljon, ja tämän vuoksi hyvien verkostojen luominen *yhteyshenkilön roolissa* on tutkimuksen mukaan intendentille tärkeää orkesterin haluamien taitelijoiden saamiseksi. Vaikka tarjontaa on paljon, osa

haastatelluista toi esiin, että tiettyjen taiteilijoiden saaminen ei ole helppoa eikä itsestään selvää. Myös agentuurien asettamat sopimusehdot, käytännössä hinta, määrittelee orkesterien taiteellisia valintoja. Agentuurit siis ovat taho, joka käyttää valtaa orkestereihin nähden. Auvinen (2001) nostaa oopperatalojen johtamista käsittelevässä tutkimuksessaan taiteilijasopimukset esiin oopperatalojen taiteellisiin tuotantoihin vaikuttavana tekijänä. Taiteilijasopimukset ja niiden ehdot ovat pitkälti agenttien käsissä, ja tämän tutkimuksen perusteella agentuurit näyttävät ulkopuolisen vallankäyttäjän roolia myös suhteessa orkestereihin. Merkittäväksi työskentelyssä agenttien kanssa nouseekin *neuvottelijan rooli*. Orkesterien tarpeiden ja mahdollisuuksien ja agentuurien tarjonnan ja sille asetettujen ehtojen välille täytyykin löytää toimiva tasapaino. Agentuurit ovat myös tietolähde, jonka avulla intendentit *tarkkailijan ja tiedonkerääjän* roolissa muodostavat kokonaiskäsitystä musiikkikentän nykytilasta.

Orkesteriin esiintymään tulevien *vierailevien taiteilijoiden*, solistien ja kapellimestarien, kohdalla intendentin *keulakuvarooli* korostuu. Tutkimuksen mukaan intendentti on henkilö, joka ainakin muodollisesti toimii vieraiden isäntänä - vierailevat taiteilijat ovat orkestereille tärkeitä, ja tapa osoittaa tätä merkitystä on se, että intendentit ovat paljon tekemisissä vieraiden kanssa. Vierailevat taiteilijat kertovat kokemuksistaan orkesterin ulkopuolella ja heidän kontaktinsa ovat tärkeitä kun intendentit rakentavat suhdeverkostoaan *yhteyshenkilön roolissa*. Ilman agenttuureja orkestereihin tulevien vierailijoiden kanssa toimittaessa sopimukset tehdään suoraan ilman välikäsiä, ja näissä tilanteissa intendentti toimii *neuvottelijan roolissa*.

Yhteistyökumppanit ovat mm. kollegoista ja muista alan toimijoista sekä yhteisöistä ja yrityksistä koostuva laaja kotimainen ja kansainvälinen verkosto, joka tutkimuksen mukaan muotoutuu jokaisessa orkesterissa yksilöllisesti orkesterien toiminnan luonteesta ja intendenttien toimintatavoista riippuen. Kumppanuuksien tulee tässä yhteydessä ymmärtää olevan niin pysyviä kuin ohimeneviä; verkostot muuttuvat jatkuvasti. Yhteistyöverkostoissa intendentin toiminta ilmentää monia eri rooleja. Verkostojen rakentamisessa keskeinen on *yhteyshenkilön rooli*, mutta samalla intendentti toimii kumppaneihin päin organisaationsa virallisena edustajana *keulakuvan roolissa*. Yhtä lailla intendentti käyttää kumppaniverkostojaan orkesterin asioiden ajamiseen *puhemiehenä* ja hankkii verkostojensa kautta informaatiota *tarkkailijana* ja *tiedonhankkijana*. Kaikki tämä

liittyy siihen mikä lienee yhteistyökumppaniverkostolle kuitenkin kaikkein keskeisintä: niiden kautta orkestereille ja intendenteille tarjoutuu tilaisuus etsiä uusia mahdollisuuksia - laajentaa reviiriään niin tiedollisesti, taidollisesti kuin toiminnallisesti. Tällaisessa uusien avausten tekemisessä ja toimintaympäristön kehittymisen huomioimisessa ja ennakoinnissa näkyy intendentin toiminnan strateginen ulottuvuus. Rooleja tarkasteltaessa yhteistyökumppanien kanssa työskentelyssä painottuu voimakkaasti *yrittäjän rooli*.

Edellä esitellyt toimijatahojen kanssa käytävän vuorovaikutuksen ominaispiirteet ja siinä painottuvat roolit on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Johtajuusroolit intendentin työkentässä.

TOIMIJATAHO	TOIMINNAN OMINAISPIIRTEET	PAINOTTUVAT ROOLIT
Pääkapellimestari	tiivis työparityöskentely, suhteen toimivuuden ensiarvoisuus, taiteellinen suunnittelu	resurssienjakaja, leaderi, tarkkailija ja tiedonhankkija, tiedonvälittäjä
Toimisto	selkeä työnjako, luottamus asiantuntijoihin, määrittää intendentin työn sisältöä	leaderi, resurssienjakaja, tiedonvälittäjä
Muusikot	henkilökohtainen vuorovaikutus yksilö- ja työryhmätasolla, työnteon edellytyksistä huolehtiminen	leaderi, häiriöiden käsittelijä, resurssienjakaja
Kuntaorganisaatio	orkesterin itsenäinen asema, vaikuttaminen rahoituksen kautta	yhteyshenkilö, puhemies, tarkkailija ja tiedonhankkija
Yleisö	luo toiminnan oikeutuksen, erilaisten yleisöjen huomioiminen, palaute	keulakuva, tarkkailija ja tiedonhankkija
Media	julkisuuskuvan rakentuminen, intendentti orkesterin virallinen ääni	keulakuva, yhteyshenkilö, puhemies
Agentit	kysynnän ja tarjonnan tasapaino, molemminpuolinen asiantuntemus ja luottamus	yhteyshenkilö, neuvottelija, tarkkailija ja tiedonhankkija
Vierailevat taitelijat	taiteilijoiden isännöinti, henkilökohtainen kontakti	keulakuva, yhteyshenkilö, neuvottelija
Yhteistyökumppanit	laajat kansalliset ja kansainväliset verkostot, uusien mahdollisuuksien etsiminen	yrittäjä, keulakuva, yhteyshenkilö, tarkkailija ja tiedonhankkija, puhemies, neuvottelija

6.2 Intendentin asiantuntijuus

Tämän tutkimuksen perusteella intendentit ovat organisaatioissaan vahvoja johtajia, joiden päätösvalta on kiistaton. He eivät ole sisältöihin puuttumattomia yleisjohtajia tai etäisiä hallinnon johtajia, vaan kaikki heidän toimintansa kietoutuu orkesteritoiminnan ytimen, musiikin esittämisen ympärille. He osallistuvat erittäin vahvasti taiteelliseen suunnitteluun tärkeimmän työparinsa, pääkapellimestarin kanssa. Tutkimuksen mukaan taiteellinen suunnittelu onkin keskeinen strategisen suunnittelun lähtökohta orkesterissa; strategiat nousevat ohjelmistopolitiikasta. Johtamistoiminnallaan intendentit pyrkivät varmistamaan musiikin esittämistä parhaalla mahdollisella tavalla palvelevat olosuhteet huolehtimalla henkilöstöstä ja taloudellisista resursseista. Intendentit ovat kuntaorganisaatioissaan itsenäisessä asemassa, ja orkesteriin suoraan liittymättömät yleiset asiat saavat heiltä vain vähän huomiota. Suhdeverkostot ovat intendenteille keskeisiä, ja musiikkialan toimijoiden lisäksi niissä painottuu hyvien suhteiden merkitys ylläpitäjätahon päättäjiin.

Koska tutkimuksen lähestymistapa oli tarkastella intendentin roolia yhteistyötahojen ja johtajuusroolien kautta, taiteellinen suunnittelu ei tehdyissä jäsenyksissä pääse esiin omana osa-alueenaan. Se nousee kuitenkin vahvasti esiin haastateltujen kertomuksissa, ja linkittyy työskentelyyn useiden kuvattujen toimintatahojen kanssa. Vaikka taiteellinen suunnittelu nähdään yleensä pääkapellimestarille kuuluvana tehtävänä - mitä se toki onkin - intendentin keskeinen vastuu taiteellisen suunnittelun johtamisessa korostuu tässä tutkimuksessa.

Taiteellisen suunnittelun johtaminen voidaan nostaa intendenttien työn erityiseksi ja keskeiseksi substanssiosaamisen alueeksi. Tarkoitan käsitteellä kokonaisuutta, joka muodostuu mm. konserttitoiminnan sisältöjen kokonaisuuden hallinnasta sekä orkesterikohtaisten työnjaollisten kysymysten järjestämisestä pääkapellimestarin ja ohjelmistotyöryhmän kanssa. Intendentin vastuu korostuu, koska taiteellisen toiminnan päävastuunkantaja, pääkapellimestari, työskentelee orkesterissa vain osa-aikaisesti.

Niiranen (1994) ja Aaltonen (1999) laajensivat rooliluokittelua tuomalla mukaan tarkasteluunsa asiantuntijuuden ulottuvuuden, Asiantuntijaulottuvuus on käsitteenä Mintzbergin (1980) kuvaamia rooleja laajempi, ei niihin suoraan rinnastettava. Tämän

vuoksi en ole ottanut sitä mukaan tässä tutkimuksessa käytettyyn rooliluokitteluun, vaan tuon asiantuntijuuden ulottuvuuden esiin vasta pohdinnassa.

Edellä kuvatun taiteellisen suunnittelun johtamisen voidaan nähdä edustavan intendentin työssä asiantuntijuuden ulottuvuutta. Tätä näkemystä tulee Koivusen (2003, 99) toteamus, ettei orkesteriorganisaatiota voi johtaa ilman taiteellista tietoisuutta. Myös Huuhka (2010) ja Sipilä (1996) korostavat organisaation toimialaan liittyvän asiantuntemuksen merkitystä asiantuntijaorganisaation menestykselliselle johtamiselle ja johdettavien asiantuntijoiden arvostuksen saavuttamiselle.

6.3 Tutkimuksen arviointi

6.3.1 Luotettavuus

Kuten tutkimusmenetelmiä käsittelevässä luvussa kerrottiin, laadullinen tutkimus voidaan nähdä sateenvarjona, jonka alle mahtuu monia lähestymistapoja ja menetelmiä. Niinpä on luonnollista, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin ja eri näkökulmista (mm. Tuomi & Sarajärvi (2009, 138-139) ovat vertailleet luotettavuuden arvioinnin lähestymistapoja). Olennaista on, että tutkimusraportti antaa lukijalle luotettavan kuvan siitä, mitä reittiä pitkin tutkimustuloksiin on päästy. Eskola ja Suoranta (1999, 211) tähdentävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tässä tutkimuksessa luotettavuus on pyritty varmistamaan selostamalla tehdyt tutkimukselliset valinnat jokaisessa vaiheessa; arviointi ei ole siis vain päätösluvun asia, vaan tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintoja on perusteltu tutkimuksen edetessä. Näin lukija voi omalta kohdaltaan arvioida tehtyjen valintojen onnistumista kussakin vaiheessa.

On myös syytä pohtia tutkijan subjektiivista roolia, jonka tunnustaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta (Eskola & Suoranta 1999, 211). Laadullinen tutkimus ei perustu objektiivisesti määritettyihin totuuksiin. Huolimatta siitä, että tutkimusta tehdään tietyn tutkimusperinteeseen kuuluvien periaatteiden mukaan, tutkija tuo oman omaamistaustansa ja kokemusmaailmansa prosessiin mukaan. Tämän vuoksi tutkijan tausta ja tutkimuksen tekemisen liittyvän tilanteen vaikutus liittyvät tutkimuksen arviointiin.

Tutkimusprosessin alussa tarkastelin intendentin työtä ulkopuolisena, mutta sitä mukaa kun tutkimukseen liittyvä tietämykseni kasvoi, kasvoi myös oma käytännönkokemukseni intendentin työstä; näkökulmani muuttui asteittain omakohtaisemmaksi.

Pohdin useaan kertaan, miten oma työni intendenttinä on vaikuttanut tähän tutkimukseen. Jo haastateltavien valintaa käsittelevässä luvussa pohdin, vaikuttiko saamiini vastauksiin haastateltavien ennakoasenoituminen minuun tulevana kollegana ja osalle entuudestaan tuttuna henkilönä. Jos jotenkin, niin arvelen kollegiaalisen suhtautumisen lisännen keskustelun avoimuutta. Omakohtainen kokemus tuo tiettyä syvyyttä tutkimukseen; aineistoon pääsee syvemmälle, ja oma tietämys voi olla apuna mahdollisten tulkinnallisten aukkojen täyttämässä. Tunnustan kuitenkin omakohtaisuuden selkeän vaaranpaikan: toisinko tutkimuksessa esille liian vahvoja painotuksia omista kokemuksistani - peittäisikö oma näkemykseni haastateltavieni äänen? Päädyn toteamaan että näin ei varmastikaan käynyt kahdesta syystä: olen kokenut intendentin ja intendentin työn tutkijan roolien erottamisen toisistaan yllättävän helpoksi, koska tässäkin tutkimuksessa esiin tulleen intendentin työn luonteesta johtuen työ ja tutkimusprosessi on ollut pakko erottaa toisistaan ajallisesti täysin. Nyt huomaan, että en analyysivaiheen aikana lainkaan tullut etsineeksi aineistosta vertailukohtia omaan työhöni. Tämä havainto on itselleni tärkeä; minä en ole epävirallinen viides haasteltava tässä tutkimuksessa. Toinen syy on, että vaikka tutkimuksessa mukana olevat orkesterit ovat erikokoisia, oma organisaationi poikkeaa niistä selvästi pienuutensa vuoksi. Siksi haastattelemini kollegoiden kertomukset edustavat minulle hyvin erilaista näkökulmaa samaan työhön. Tulosten yhteenvedon äärellä olen huomannut paljon eroja ja oman työni kautta koen näkeväni ne selvästi. Olen sisällyttänyt tulosten käsittelyyn runsaasti aineistolainauksia, jotta lukija voi arvioida tekemiäni päätelmiä.

6.3.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimukseni merkitys on siinä, että intendentin johtajuutta ja työkenttää ei tällä tavoin ole aiemmin tutkittu tieteellisesti. Johtamistutkimuksen kenttää tutkimukseni täydentää keskittymällä useiden tutkijoiden mielenkiinnon kohteena olevan orkesteriorganisaation sellaiseen toimijaan, joka ei aiemmin ole ollut tutkimuksen keskiössä. Intendentin työstä

kiinnostuneille tutkimukseni tarjoaa kokonaisvaltaisen jäsenyyksen intendentin työkentästä ja konkreettisen lähestymiskulman työn ominaisiin piirteisiin toimijatahojen kautta. Työkentän jäsenyyttä on mahdollista hyödyntää esimerkiksi taidehallinnon koulutuksessa. Tutkijoille avautuu tämän tutkimuksen myötä suhteellisen kattava kartoitus aihepiiriä sivuavasta aiemmasta tutkimuksesta. Intendentintyötä tekeville tutkimukseni ei oletettavasti tarjoa merkittävää uutta tietoa, mutta kenties se antaa joitain välineitä oman työn kehittämiseen ja arviointiin. Paras haastateltaviltani saama palaute oli, kun eräs intendentti totesi haastatteluni saaneen hänet ajattelemaan asioita uudestaan.

Koska tämä tutkimus pyrki kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, mahdollinen jatkotutkimuskohde voisi olla tarkempi keskittyminen intendentin ja jonkin tietyn toimijatahon suhteeseen; tosin, tällaisia tutkimuksia esimerkiksi orkesterihallinnon ja taiteellisen toiminnan suhteista on jo olemassa. Toinen kiinnostava tutkimusalue, jonka tarkastelua tämän tutkimuksen lähestymistapa ei mahdollista, olisi intendentin asiantuntijuus. Tämä tutkimus kertoo intendentin suhteista eri toimijatahoihin ja työskentelyn luonteesta toimintakentässä, mutta hänen oman asiantuntijuutensa rakentumista erityisten osaamisvaatimusten kautta olisi kiinnostavaa selvittää.

Lopuksi haluan todeta, että vahva henkilökohtainen kiinnostus intendentin työhön on mahdollistanut tutkimusprosessini etenemisen; olen kokenut selvittäväni tässä tutkimuksessa asioita itseäni varten.

LÄHTEET

- Aaltonen, E. (1999). *Sosiaalitoimen johtaminen - byrokratiaa vain tulosjohtamista?* Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 38. Väitöskirja.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Atik, Y. (1994). The conductor and the orchestra: interactive aspects of the leadership process. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(1), 22-28.
- Auvinen, T. (2001). Why is it difficult to manage an opera house? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organizational structures of five opera organizations. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30(4), 268-282.
- Castañer, X. (1997). The tension between artistic leaders and management in arts organizations. The case of the Barcelona Symphony Orchestra. Teoksessa M. Fitzgibbon & A. Kelly (toim.) *From maestro to manager. Critical issues in arts and culture management* (s. 379-416). Dublin: Oak Tree Press.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. (2010). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltoila & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I* (s. 179-203). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläaho, A. (2009). *Kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen. Tapaustutkimus yleisurheilun MM2005-kisaprojektin johtamisesta*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 213. Väitöskirja.
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994). Enactment in managerial jobs: a role analysis. *Journal of Management Studies*, 31(1), 83-103.

- Hales, C. (1986) What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hunt, J. G., Stelluto, G. E. & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 145-162.
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltoila & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (s. 70-85). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivunen, N. (1999). *Studying art organizations. Organizing and leadership in a symphony orchestra* (Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 3.) Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestra. Discursive and aesthetic practices*. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Väitöskirja.
- Konttinen, A. (2008). *Conducting gestures. Institutional and educational construction of conductorship in Finland, 1973–1993*. Helsinki: Cityoffset. Väitöskirja.
- Korhonen, P. (2007a). Mitä on sinfonian laatu? Jyväskylä Sinfonian sisäisen laadun kuvaus EFQM-mallia soveltaen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Korhonen, P. (2007b). *Suomalainen sinfoniaorkesteri. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus johtamisen näkökulmasta. Tapaustutkimus Jyväskylä Sinfoniasta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Väitöskirja.

- Kulttuuri – tulevaisuuden voima. Toimikunnan ehdotus selonteoksi kulttuurin tulevaisuudesta.* (2010). Opetusministeriön julkaisuja 2010:10. Helsinki: Opetusministeriö.
- Kulttuuripolitiikan strategia 2020.* (2009). Opetusministeriön julkaisuja 2009:12. Helsinki: Opetusministeriö.
- Kurunmäki, K. (2007). Vertailu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s. 74-92). Helsinki: Yliopistopaino.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lamond, D. (2004). A matter of style: Reconciling henri and henry. *Management Decision*, 42(2), 330-356.
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelyistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun.* Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 113. Väitöskirja.
- Lähdesmäki, K. (2010). *Hyvää hallintoa - ketä kiinnostaa? Nuorten käsityksiä hyvästä hallinnosta ja reilusta yhteiskunnasta* (Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 292.) Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-193.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of the research.* Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work.* Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job. Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163-176.

- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140-147.
- Musiikin alueellinen tarjonta.* (2005). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:34. Helsinki: Opetusministeriö.
- Niiranen, V. (1994). *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina.* Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20. Väitöskirja.
- Nurmi, R. (2000). *Johtaminen ja esimiestyö.* Maarianhamina: Mermerus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön kotisivu. Haettu 22.1.2013 osoitteesta: <http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=fi>
- Pellinen, J. (2006). *Kustannuslaskenta ja kannustavuusajattelu.* 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Peuhkuri, T. (2007). Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s. 130-148). Helsinki: Yliopistopaino.
- Rainey, H. G. & Chun, Y. H. (2005). Public and private management compared. Teoksessa E. Ferlie, L. Lynn & C. Pollitt (toim.) *The oxford handbook of public management* (s. 72-102). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ropo, A. & Sauer, E. (2002). From sharing money to sharing leadership. Changing role of government in managing symphony orchestras in Finland. *Hallinnon tutkimus* 21(1), 20-39.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.* Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 3.2.2013 osoitteesta: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltoila & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I* (s. 189-199). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Salminen, A. (2002). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. 5. painos. Helsinki: Edita.
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Salomaa, R. (2009). Konserttiyleisöä kalastelemassa - jyvaskyläläisen konserttiyleisön profiilin kartoitus sekä katsaus yleisötyöhön ja markkinointiin taidemusiikin alalla. Jyväskylän yliopisto. Musiikin laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Sapattinen, N. (2011). Tahtipuikon jäljillä. Suomalaisen ammattikapellimestarin asiantuntijuus ja sen rakentuminen. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia?* 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Sorjonen, H. (2004). *Taideorganisaation markkinaorientaatio: Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa*. Helsinki School of Economics. Acta universitatis oeconomicae Helsingiensis A-247. Väitöskirja.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731. *Suomen laki*. Haettu 10.3.2013 osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Sveiby, K. E. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Suom. U. Ropponen. Espoo: Weilin-Göös.
- Teatteri- ja orkesterilaki. 3.8.1992/730. *Suomen laki*. Haettu 10.3.2013 osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920730>
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Managerial Studies*, 43(7), 1438-1461.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuomiranta, M. (2002). *Lääkärijohtaja - lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 854. Väitöskirja.
- Uusitalo, L. & Korhonen, M. (1986). *Management of cultural organisations. A study of the goals and activity of theater management* (Helsingin kauppakorkeakoulu, työpapereita.) Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vainio, M. (1992). *Orkesteri etsii tietään. Tutkielmia Suomen orkesterihistorian vaiheilta*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in the Arts 40.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuokko, P. (2004). *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Vuosikertomus 2011. Tietoja ja tilastoja jäsenorkestereiden toiminnasta vuodelta 2011*. Suomen Sinfoniaorkesterit ry.
- Wahlgrén, A. (1995). *Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos, julkaisuja N:o 98. Licensiaatintyö.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and Methods*. 2. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. 2. painos. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot

- haastateltavan työura; kauanko intendenttinä, koulutustausta, muusikkotausta/musiikkisuhde

2. Intendentin työpäivä

- Mitä intendentin työpäivään kuuluu; työn luonteen ja tehtävien kartoitus

3. Intendentin työn kannalta keskeiset henkilöt ja toimijat

- mitä asioita tehdään kunkin toimijan kanssa
- millaista yhteistyö ja vuorovaikutus on; miten ko. toimijat vaikuttavat intendentin työhön
- työnjako ja päätöksenteko; yhteistyön sujuminen
- intendentin itsenäinen toiminta; mitä tekee yksin

4. Työn osa-alueiden yhteensovittaminen ja ristiriidat

- mitkä asiat tehtäväkentässä painottuvat; ajankäyttö
- kokeeko intendentti työhönsä kohdistuvan ristiriitaisia vaatimuksia
- mitkä ovat erityisiä haasteita intendentin työssä

5. Intendentin osaaminen

- Millaista osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia vaaditaan
- Millaiseksi johtajaksi intendentti kokee itsensä

6. Muutos ja muutospaineet

- Kokeeko intendentti työnsä muuttuneen työuransa aikana
- kohdistuuko työhön muutospaineita tai vaatimuksia, millaisia ja mistä