

MUSIIKKIFESTIVAALIT OPPIVINA ORGANISAATIOINA
Tutkimuskohteina Savonlinnan Oopperajuhlat ja Haapavesi Folk Music Festival

Minna Ylikauma

Pro gradu-tutkielma

Musiikkitiede

Kevät 2012

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Musiikin laitos
Tekijä – Author Minna Kristiina Ylikauma	
Työn nimi – Title Musiikkifestivaalit oppivina organisaatioina – Tutkimuskohteina Savonlinnan Oopperajuhlat ja Haapavesi Folk Music Festival	
Oppiaine – Subject Musiikkitiede	Työn laji – Level Pro Gradu
Aika – Month and year Toukokuu 2012	Sivumäärä – Number of pages 80
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksessa tarkastellaan kahden suomalaisen musiikkifestivaalin, Savonlinnan Oopperajuhlien ja Haapavesi Fok Music Festivalin, kohtaamia haasteita 2000-luvulla sekä sitä, miten haasteisiin on reagoitu ja toimintaa sitä kautta kehitetty. Kun festivaalien tarkastelun painopiste on kehittämistoiminnassa ja siihen johtavissa tekijöissä, tarvitaan oppimista sekä oppimiseen ja kehittämiseen suuntautunutta organisaatiota. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on siis oppiva organisaatio, jonka luomien raamien puitteissa festivaaleja lähestyttiin johtajuuden, suunnan, kehittymisen esteiden, kehittymisen suunnan valinnan ja toteutuksen sekä palkitsemisjärjestelmien osa-alueiden kautta.</p> <p>Tutkimuksen aihetta lähestyttiin laadullisella tutkimusotteella. Teemahaastattelun runkona toimi em. teorian osa-alueet, joihin haastatteluaineistosta ilmenneitä yksityiskohtia verrattiin. Tarkoituksena oli selvittää minkälaisia haasteita organisaatiot ovat kohdanneet ja lopulta pohtia olisiko joitakin asioita tai osa-alueita, joilla kehittästoimintaa voisi viedä eteenpäin. Haastatteluja toteutettiin yhteensä neljä. Kummastakin festivaaliorganisaatiosta haastateltiin niin johtavassa asemassa olevaa kuin operatiivisellakin puolella työskentelevää henkilöä.</p> <p>Tulosten pohjalta voidaan todeta, että kulutuskäyttäytymisen muutokset, yritysten supistukset vieraanvarauspalveluissa, dokumentoinnin kehittymättömyys, tilapäisten työntekijöiden rekrytoimis- ja motivoimishaasteet sekä mainonnan ja markkinoinnin kehittäminen ovat olleet 2000-luvulla musiikkifestivaalien suurimpia haasteita. Taloudelliset ongelmat, joiden voidaan katsoa johtuvan yleisömäärien kasvun vähyydestä, yleisestä kustannusten noususta sekä siitä, että toimeentulo nojaa suurelta osin lipputuloihin esiintyivät myös vahvasti tuloksissa. Tutkimuksen mukaan festivaaliorganisaatioissa on reagoitu haasteisiin esim. hyödyntämällä ympäristön mahdollisuuksia lisäarvon luomiseen, järjestämällä kehityskeskusteluja sekä panostamalla dokumentoinnin kehittämiseen. Kuitenkin myös kehitettäviä osa-alueita löytyi, joihin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta voitiin antaa kehittämiseen ohjaavia argumentteja.</p>	
Asiasanat – Keywords Musiikkifestivaali, organisaatio, oppiva organisaatio, haasteet, kehittyminen	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 ORGANISAATIOT OSANA YHTEISKUNTAA	8
2.1 ORGANISAATIO KÄSITTEENÄ	8
2.1.1 <i>Formaali, epäformaali ja sosiaalinen organisaatio</i>	9
2.1.2 <i>Organisaation tarkastelua metaforien kautta</i>	11
2.2 MUSIIKKIFESTIVAALIEN SOSIAALINEN ULOTTUVUUS	12
2.3 MONIAMMATILLISUUS MUSIIKKIFESTIVAALIORGANISAATIOIDEN ERITYISPIIRTEENÄ	14
3 KULTTUURI- JA TAIDEORGANISAATIOIDEN TUTKIMUKSESTA	16
3.1 TAITEEN TUOTTAMISEN JA KAUPALLISTEN MARKKINOIDEN RAJAPINNALLA	16
3.2 TAIDEORGANISAATIOIDEN MARKKINAORIENTAATIO	18
3.3 JOHTAJUUS TAIDEORGANISAATIOIDEN TUTKIMUKSISSA	21
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	24
4.1 KEHITTÄMINEN JA ELINIKÄINEN OPPIMINEN	24
4.2 OPPIMISKÄSITYKSET APUNA LUOKITTELUSSA	25
4.3 NÄKEMYKSIÄ OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA	27
5 TUTKIMUSASETELMA	32
5.1 TUTKIMUSONGELMA	32
5.2 LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS	33
5.3 TEEMAHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	34
5.4 PRESKRIPTIIVINEN TUTKIMUSOTE	36
5.5 TUTKIMUKSEN KULKU JA AINESTON KERUU	37
5.6 TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS	39
5.6.1 <i>Savonlinnan Oopperajuhlat ja Haapavesi Folk Music Festival tutkimuskohteina</i>	39
5.6.2 <i>Kansainvälinen oopperafestivaali Olavinlinnassa</i>	40
5.6.3 <i>Haapavesi Folk Music Festivalin kasvutarina</i>	43
6 TULOKSET	46
6.1 JOHTAJUUS MUSIIKKIFESTIVAALIORGANISAATIOISSA	46
6.2 STRATEGIAT JA ARVOT ORGANISAATIOIDEN OHJAAJINA	50
6.3 FESTIVAALIORGANISAATIOIDEN KOHTAAMIA HAASTEITA 2000-LUVULLA	53
6.4 KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN OSANA FESTIVAALIORGANISAATIOIDEN TOIMINTAA	59
6.5 ARVIOINTI JA PALKITSEMINEN	64
7 POHDINTA	67
LÄHTEET	74
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Musiikkifestivaalit ovat olennainen osa suomalaista kulttuurielämää ja lähes jokaiselta paikkakunnalta löytyykin oma erityinen musiikkitapahtumansa. 1990-luvulla Suomessa järjestettiin vuosittain kaksinkertainen määrä festivaaleja miljoonaa ihmistä kohden Iso-Britanniaan verrattuna (Cantell 1993, 7), vaikka maamme on väestöltään paljon pienempi. Tämä kertoo festivaalien asemasta Suomessa ja niiden merkityksestä suomalaisille. Erityisesti kesäajan kulttuuritarjonnassa musiikkijuhlia on laidasta laitaan; rockia, pop-musiikkia, folk-musiikkia, jazzia, konemusiikkia, hip hopia, metallia, klassista ja erilaisia fuusiofestivaaleja esim. tanssin ja musiikin tai viinin ja musiikin ystäville. Suomessa on hyvin tavallista, että musiikkifestivaalit ovat saaneet alkunsa yhden ihmisen aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta jotakin musiikin lajia kohtaan, ja osittain tästä syystä uskonkin festivaalien kirjon olevan niin laajan ja lukumääräisesti suuren. Suomalaisista musiikkifestivaaliorganisaatioista, ja niiden toimintatavoista löytyy paljon variaatioita, sillä festivaalit rakennetaan aina erilaisissa ympäristöissä ja hyvin erilaisten ihmisten toimesta; tämän vuoksi myös niitä järjestävissä organisaatioissa on havaittavissa paljon eroavaisuuksia.

Musiikkifestivaalien voidaan katsoa heijastelevan omaa aikaansa, sillä yhteiskunnalliset ilmiöt kuten esim. talouselämän ilmiöt, teknologian kehitys tai kulttuuriset muutokset voidaan huomata musiikkifestivaaleja tarkastellessa, olipa sitten kyseessä marginaalimusiikin tai populaarimusiikin festivaali. Musiikkitapahtuman kokonaisuuden takana on aina niitä järjestävä organisaatio, ja tämän vuoksi musiikkifestivaaliorganisaatiot ja organisaatiokulttuuri ovat tutkimuskohteenani.

Idea lopulliseen aiheajaukseeni heijastuu omasta elämästä. Työskentelin orkesteriviulistina epävakaisissa olosuhteissa kesällä 2010 eräässä

musiikkiproduktiossa, kun koko produktio peruutettiin vain 2 viikkoa ennen ensi-iltaa taloudellisten ongelmien vuoksi. Tämä vaikutti täysmittaisen sinfoniaorkesterin, oopperakuoron, valo- ja äänimiesten sekä kaikkien muiden produktion työntekijöiden elämään. Tuolloin mietin, millä osa-alueella tapahtumaorganisaatio kohtasi ongelmia ja olisiko tilanteessa voitu tehdä jotakin toisin. Kohdattuani tällaisia tilanteita useamminkin musiikkipiireissä, kiinnostuin opiskelemaan musiikin tuotannon- ja hallinnon opintojeni rinnalle palveluliiketoiminnan sivuainetta ja edelleen nyt tutkimaan musiikkifestivaaliorganisaatioita ja niiden toimintatapoja. Tutkimuksessa pureudutaan yhteen osa-alueeseen enemmän; musiikkifestivaalien kohtaamiin haasteisiin ja niihin reagoimiseen, sekä sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Suomalaisen festivaalikulttuurin toimintaa on tärkeää tutkia jatkuvuuden kannalta, että festivaalit voisivat tulevaisuudessa kehittää toimintaansa ja löytää ratkaisuja kohtaamiinsa haasteisiin ilman yrityksen ja erehdyksen polkua.

Suomesta löytyy kansainvälisestikin merkittäviä festivaaleja, kuten tutkimuskohteeni Savonlinnan Oopperajuhlat. Toinen tutkimuskohteeni on Haapavesi Folk Music Festival, joka on myös kansainvälinen festivaali, mutta mm. kävijämäärän ja budjetin osalta paljon pienempi kuin Savonlinnan oopperajuhlat. Lähtökohta molemmilla festivaaliorganisaatioilla on kuitenkin sama; tuottaa ensisijaisesti laadukas musiikkifestivaali sekä edistää ja ylläpitää suomalaista kulttuurielämää. Minua kiinnostaa selvittää minkälaisia toiminnallisia haasteita nämä festivaaliorganisaatiot ovat joutuneet kohtaamaan 2000-luvulla sekä millä tavoin festivaaliorganisaatiot ovat muuttaneet toimintatapojaan viimeisen vuosikymmenen aikana.

Tutkimukseni tarjoaa vain yhden näkökulman musiikkifestivaaliorganisaatioiden tarkasteluun, jossa painopiste on toiminnan kehittämiseen johtavissa tekijöissä. Jos organisaatio joutuu muuttamaan toimintaansa, tarvitaan oppimista ja oppimiseen ja kehittämiseen suuntautunutta organisaatiota. Oppimiseen tarvitaan ihmisiä ja tämä taas vaatii oppimisen puitteita eli sellaista työyhteisöä, joka tukee oppimista. (Moilanen 2001b, 13.) Työni teoreettisena viitekehyksenä on siis oppivan organisaation teoria. Käsitteen voidaan katsoa olevan vanha, sillä sen varsinaisten

juuret nousevat Chris Argyriksen & Edward Schönin (1978) Action Learning - käsitteestä 1970-luvulta. Kuitenkin vasta 1990-luvulla käsitteen voidaan nähdä nousseen pinnalle ja osoittaneen varsinaisen hyödyllisyytensä, lähinnä yhteiskunnan eri aloilla tapahtuneiden murrosten vuoksi. Tällaisesta hyvä esimerkki on esim. siirtyminen tietoyhteiskuntaan 1990-luvun alkupuolella ja esim. internetin suosion räjähdysmäinen kasvu hieman myöhemmin.

Organisaatioita, johtamista ja työtä koskevissa ajattelu- ja toimintatavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka voitiin hahmottaa yhä selvemmin 1990-luvun loppuvuosina. Perinteisen byrokraattisen ajattelutavan tilalle syntyi uudenlainen käsitys siitä, millaista organisaation toiminnan kuuluisi olla. Joustavuus, tiimityö, monitaitoisuus, itseohjautuvuus ja verkottuminen ovat ominaisuuksia, joiden voidaan huomata olevan ns. trendi uuden ajan organisaatioajattelussa. Toimiva organisaatio nähdään rakenteeltaan ja johtamistavoiltaan horisontaalisena, ja vanhojen organisaatiomuotojen rinnalle ovat nousseet projekti- ja tiimiverkosto-organisaatiot. Ihmisten, tiedon ja osaamisen johtaminen korostuu ja organisaatioiden uusiutuminen liittyy kiinteästi niiden kykyyn oppia ja kehittyä jatkuvasti. (Juuti 1994, 31, 52.) Musiikkifestivaaliorganisaatiot ovat usein voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, joka tuo niiden toimintaan omat erityispiirteensä. Kun tuloksesta ei saa jäädä ylijäämää, esim. toiminnan kehittämiseen on löydettävä vaihtoehtoisia menetelmiä ja resursseja toteuttaa niitä. Tutkimustulosten rivien välistä onkin luettavissa, ovatko musiikkifestivaaliorganisaatiot seuranneet uudelle organisaatioajattelulle tyypillisiä piirteitä vai ovatko ne kulkeneet omia polkujaan, esimerkiksi jäämällä kiinni vanhoihin toimintamalleihin.

Tutkimukseni on vertaileva tapaustutkimus, joka lukeutuu empiirisen tutkimuksen piiriin, sillä työni nojaa teorian sijasta ensisijaisesti kohteiden havainnointiin. (Vuorinen 2005, 63.) Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, sillä tahdoin kuulla festivaaliorganisaatioissa työskenteleviltä ihmisiltä itseltään heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan festivaaliorganisaatiosta ja siellä työskentelystä.

Uskon, että haastattelemalla sain läheisemmän kontaktin festivaaleihin. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää festivaaliorganisaatioissa työskentelevää henkilöä: Savonlinnan Oopperajuhlien talousjohtaja Tarja Halosta ja myyntisihteeri Henna Karjalaista sekä Haapavesi Folk Music Festivalin taiteellista johtajaa Timo Hannulaa ja hallituksen sihteeriä Hanna-Mari Aholaa. Teemahaastattelujen runkona käytin niin ikään teoreettisen viitekehyksen osa-alueita, joita olivat johtajuus, suunta, kehittymisen esteet, kehittymisen suunnan valinta ja toteutus sekä palkitsemisjärjestelmät.

Tutkimuksen toisessa luvussa kerrotaan organisaatiosta ja musiikkifestivaalista käsitteinä, joiden avulla musiikkifestivaaliorganisaatioita voidaan tarkastella. Kolmas luku esittelee kulttuuri- ja taideorganisaatioista aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja neljäs luku keskittyy oppivan organisaation käsittelyyn, keskittyen lopulta suomalaisen organisaatiotutkijan Raili Moilasan (2001a) malliin oppivasta organisaatiosta. Osa lähdekirjallisuudesta on opuksia, kuten L. Otalan tai Pedler ym. teokset, joissa käytännön esimerkkien avulla avataan, mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan ja miten sellaiseksi tullaan. C. Argyris & D. Schön, samoin kuin Moilanenkin, ovat puolestaan tuottaneet niin tieteellistä tutkimuskirjallisuutta kuin opuksiakin. Neljännessä luvussa opuksia, oppikirjoja ja tutkimuksia käytetään rinnakkain, mutta tärkeimmäksi nostetaan Moilasan malli oppivasta organisaatiosta, joka nojaa niin väitöskirjaan kuin opukseenkin. Viidennessä luvussa esittelen tutkimusasetelman ja tutkimuskohteet sekä määrittelen tutkimusongelmani. Kuudes luku käsittelee tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen pohjaten, jonka jälkeen pohdin tuloksiani verraten niitä toisiinsa sekä mahdollisesti tuotantokäytännön kehittämistä ohjaavia argumentteja taustateorian pohjalta.

2 ORGANISAATIOT OSANA YHTEISKUNTAA

2.1 Organisaatio käsitteenä

Organisaatio-käsitteelle on olemassa erilaisia määritelmiä, riippuen mistä näkökulmasta käsitettä halutaan tarkastella. Yksiselitteistä määritelmää on haastava pukea sanoiksi, vaikka jokainen meistä on elänyt organisaatioissa kuten kouluissa ja erilaisissa yhdistyksissä. Kun lähestytään organisaatiota niin yksilöiden kuin kokonaisuudenkin kannalta, on perusteltua esitellä enimmäkseen määritelmiä, jotka käsittävät organisaation molemmat osa-alueet eli yksilöt ja kokonaisen systeemin. Tässä tutkimuksessani luon ymmärrystä ihmisen toiminnasta teoreettisen viitekehyksen, eli tässä tapauksessa organisaatioteorian puitteissa.

Urpo Saralan ja Anita Saralan teoksessa *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuotteistamisen yhdistäminen* organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteisöä, jolla on tarkoitus. Se pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia resursseja kuten työvoimaa. (Sarala & Sarala 2001, 13.) Organisaatiososiologi ja tutkija Chester Barnard (1886 – 1961) perustelee organisaatioiden syntymistä yksinkertaisesti sillä, että yhteistyön avulla voidaan tehdä sellaista, mitä yksin ei voida tehdä. Hän määrittelee organisaation kahden tai useamman henkilön järjestelmäksi, jossa tietoisesti pyritään kommunikaation ja yhteistyöhalun kautta kohti yhteistä päämäärää. (Takala 2004, 97.)

Organisaatioita on tutkittu jo pitkään taloustieteiden ja yhteiskuntatieteiden parissa. Byrokratiateorian uranuurtaja Max Weber on F. W. Taylorin ohella 1900-luvun alkupuolella kuuluisimpia organisaatiotutkijoita. Weberin strukturalistinen näkemys organisaatiosta perustuu vahvasti byrokraattisiin systeemeihin, kun taas taylorismia on arvosteltu sen mekaanisuudesta. (Takala 2004, 68; Weber 1947.) Kun tutkimuksen erityisosassa ovat ihmiset ja heidän toimintansa, on aihetta luontevampaa lähestyä inhimillisemmästä näkökulmasta kuin 1900-luvun organisaatiotutkijat kuten esim. Taylor tai Weber. Musiikkifestivaaliorganisaatiot eivät voi toimia samalla tavoin

kuin vaikkapa teollisuuden alan organisaatiot, joissa suuret ihmismäärät työskentelevät sen tavoitteen eteen, että organisaatio saavuttaisi voittoa toiminnallaan. Festivaaliorganisaatioiden tavoitteena on useimmiten nollatuloksen saavuttaminen eli olla voittoa tavoittelematon. Festivaalin tuottajat käyttävät ”rakennusaineena” toisia ihmisiä, eikä tuotetta eli festivaalia valmisteta alusta alkaen itse, vaan lähes kaikki resurssit festivaalia varten ovat lainassa: esim. esiintyjät, paikka tai talkootyöläiset.

2.1.1 Formaali, epäformaali ja sosiaalinen organisaatio

Yleisesti ottaen organisaatiot koetaan ihmisten järjestäytyneenä toimintana, jossa on yhteinen päämäärä, mutta variaatioita organisaatioista voidaan oikeastaan katsoa olevan yhtä paljon kuin organisaatioita on olemassa. Takala (2004, 13) sanoo organisaatioiden syntyneen ihmisten yhteistoiminnan järjestämiseksi ja määrittelee organisaation ihmisten yhteenliittymänä, jonka toiminnan keskeinen osa on ihmisten johtaminen kohti yhteistä päämäärää. Hänen mukaansa organisaatioiden toiminnan tarkoitus on tietyn päämäärän saavuttaminen, mutta perimmäisenä tarkoituksena organisaatioiden toiminnassa on kuitenkin ihmisten tarpeiden tyydyttäminen. (Takala 2004, 13.) Sosiologian parissa P. Blau ja W. R. Scott ovat määritelleet formaaliset organisaatiot vakiintuneiksi sosiaalisiksi yksiköiksi, joiden nimenomaisena tarkoituksena on tiettyjen päämäärien saavuttaminen (Elderens 1998, 10).

Pohjois-amerikkalaisen organisaatiotutkija Edgar H. Scheinin mukaan organisaatio sellaisena kuin se edellä on esitelty (formaali organisaatio), on se mitä sosiologit kutsuvat viralliseksi organisaatioksi erotukseksi kahdesta muusta organisaatiotyypistä, jotka ovat sosiaalinen organisaatio sekä epävirallinen organisaatio. Epävirallinen organisaatio viittaa sellaiseen organisaation keskeiseen koordinaatiojärjestelmään, joka ei sisälly viralliseen ”kaavioon”. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset harvemmin rajoittavat toimintansa ainoastaan heille uskottujen tehtävien suorittamiseen ja epävirallisella organisaatiolla tarkoitetaan

siis poikkeavia, virallisen organisaation rajojen yli meneviä henkilösuhteita. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että työkaveruussuhteet voidaan laskea epävirallisiksi organisaatioiksi. Sosiaalisella organisaatiolla taas tarkoitetaan organisaatiota, joka syntyy spontaanisti ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta tai sisältyy siihen ilman, että heillä on olemassa erikseen mainittua yhteistä päämäärää. Tällaisia sosiaalisia organisaatioita ovat Scheinin mukaan mm. perhe, statusjärjestelmät ja erilaiset yhteisöt. (Schein 1977, 21-22.)

1900-luvulla alkunsa saaneen ihmissuhdekoulukunnan tutkimukset selvittivät, että työntekijöillä on myös fyysisten tarpeiden lisäksi sosiaalisia tarpeita. Saman koulukunnan toimesta havaittiin myös, ettei epäformaali organisaatio ole välttämättä organisaation toiminnan kannalta negatiivinen asia, vaan se on hyödyllinen osa kokonaisuutta ja toimii formaalin organisaation kanssa vuorovaikutuksessa. (Takala 2004, 88.)

Kulttuuriorganisaatioista puhutaan, ainakin arkikielessä, usein epävirallisina organisaatioina. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä tieteellisessä keskustelussa epävirallinen organisaatio tarkoittaa hyvin toisentyyppistä toimintaa kuin mitä taidetta tuottavat kulttuuriorganisaatiot, kuten musiikkifestivaaliorganisaatiot tekevät. Yleiset mielikuvat, jotka taiteeseen ja sen tekemiseen hyvin usein liitetään sekä maine, joka erityisesti musiikkikulttuurilla, taiteilijoilla ja taiteen tuottamisen maailmalla ylipäänsä on saattanut johtaa siihen, että taideorganisaatioista puhutaan epävirallisina organisaatioina. Romantisoidut oletukset taideorganisaatioiden toiminnasta tulevat esiin myös Niina Koivusen tutkimuksessa *Leadership in Symphony Orchestras* (2003). Koivunen kertoo ajatelleensa etukäteen tuovansa tutkimuksen ohella järjestystä sinfoniaorkesterien kaoottisen toimintakulttuurin keskelle. (2003, 1.) Oletamus osoittautui kuitenkin vääräksi, sillä sinfoniaorkesterit näyttäytyivät hyvin järjestäytyneinä organisaatioina.

Tällaiset kuvitelmat tai oletukset ovat käsittääkseni hyvin tavallisia taideorganisaatioista puhuttaessa, mutta jotka harvemmin pitävät paikkaansa

todellisuudessa. Itse erilaisissa kulttuuriorganisaatioissa työskennelleenä tiesin jo ennen tutkimusta, että esim. festivaali- tai tapahtumaorganisaatioiden toiminta oli ehkä aikaisemmin vähemmän organisoitua, mutta pyrkimys on koko ajan järjestäytyneempään suuntaan.

Musiikkifestivaaliorganisaatioiden voidaan todennäköisesti huomata sisältävän epävirallisen organisaation piirteitä virallisen organisaation puitteissa. Festivaaliorganisaatiot pienikokoisina organisaatioina edellyttävät työntekijöiltään tai toimijoiltaan tiivistä yhteistyötä, joissa hyvin todennäköisesti työoveruussuhteet ovat olennaisessa osassa. Mutta koska se ei ole olennaisin piirre musiikkifestivaaliorganisaatioiden toiminnassa, puhun mieluummin virallisesta organisaatiosta, tai ts. formaalista organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa onkin keskeistä tarkastella tutkimuskohteita formaalisina taideorganisaatioina, joilla on kulttuuriset, sosiaaliset ja toiminnalliset funktionsa.

2.1.2 Organisaation tarkastelua metaforien kautta

Kanadalainen organisaatiotutkija ja professori Gareth Morgan (1986, 1998) tarkastelee organisaatiota metaforien avulla; *mekaanisena, organismin kaltaisena, oppivana, kulttuurisena, poliittisena, kontrolloituna, muuttuvana ja dominoivan instrumentin kaltaisena yksikkönä*. Morgan esittelee näkökulmia realistisesti arvioiden mitkä ovat kunkin näkökohdan vahvuudet ja heikkoudet, mutta painottaa, että yhtä organisaatiota voidaan kuvata useammalla kuin yhdellä metaforalla (Morgan 1986, 321). Hänen mukaansa mekaaninen ajattelutapa, eli tehokkuuteen ja järjestäytyneeseen toimintaan perustunut konemainen organisaatio on hallinnut organisaatioiden maailmassa teollisesta vallankumouksesta saakka. Tietoisuuden kasvaessa muista ajattelutavoista, organisaatiot ovat alkaneet kuitenkin uudistua ja löytää vaihtoehtoisia tapoja organisoitumiseen.

Morganin näkemys organismin kaltaisesta organisaatiosta lähestyy ajatusta luonnollisesta organisoitumisesta; eri ympäristöt vaativat erilaisia ja erilaisin

menetelmin perustettuja organisaatioita. Organistisessa näkökulmassa yhdenmukaisuus ympäristön kanssa on tärkein tekijä organisaation menestykselle. Hän kuitenkin kertoo nykyisessä organisaatioajattelussa keskeisen painopisteen vakiintuneen *oppivan organisaation* ajattelumalliin, jossa tärkein tekijä on yksilöiden kapasiteetin hyödyntäminen organisaation kehittämisessä. (Morgan 1998, 17, 35, 79.) Valitsin tietoisesti viimeksi mainitun näkökulman myös oman tutkimukseni taustateoriaksi, sillä haluan tietää onko tämä ajattelumalli havaittavissa tai jopa vakiintunut myös musiikkifestivaaliorganisaatioissa. Oppivasta organisaatiosta puhutaan paljon ja on kirjoitettu vielä enemmän, mutta kiinnostavaa onkin, näkyykö se pienissä ei-teollisuuden alan yritysten toiminnassa ja ajattelutavoissa. Morganin mukaan tieteellinen organisaatioanalyysi nojaa aina kontekstiin sopivaan organisaatioteoriaan (Morgan 1986, 12).

2.2 Musiikkifestivaalien sosiologinen ulottuvuus

Musiikkifestivaalien kenttä on niin laaja, että käsitteelle on haastava löytää yksiselitteistä määritelmää. Musiikkifestivaalit siinä muodossa kuin me ne nykyään tunnemme, näyttävät kehittyneen 1600-luvun kirkkomusiikista ja myöhemmin 1800-luvulla Keski-Euroopassa järjestetyistä musiikkijuhlista. Ei tunnu kuitenkaan luontevalta lähteä purkamaan musiikkifestivaalia sen juurille tarkemmin, sillä tämän päivän musiikkifestivaalit eroavat 1600-luvun musiikkijuhlista radikaalisti esim. funktioltaan, yleisöltään ja toimintatavoiltaan. Lähestynkin musiikkifestivaalin käsitettä ennemminkin *organisaatiososiologisesta* näkökulmasta, sillä tutkimukseni olennaisin osa ovat festivaaliorganisaatiot ja siinä yhteisen päämäärän eteen työskentelevät yksilöt.

P. Louis van Elderen (1998) on tutkinut musiikkifestivaalia organisaatiotutkimuksessaan *Äkkiä eräänä kesänä: Joensuun Laulujuhlien sosiologinen muotokuva*. Hän keskittyi tutkimuksessaan kokonaisvaltaisemmin Laulujuhlien ”kulttuurisen infrastruktuurin” tutkimiseen. Hän tarkasteli festivaalin aikaan saanutta ryhmää ja sen kehittymistä festivaalin kanssa. Elderenin mukaan taiteen

sosiologian peruskäsite on *taide instituutiona*. Tämä käsite edellyttää sitä, että taidetta ei nähdä yhden yksilön luomuksena, vaan tuotteena, joka syntyy monen yhteiskunnan sosiaalisessa struktuurissa erityisessä asemassa olevien ihmisten organisoidusta vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. Hän kertoo taiteen sosiologiassa uskottavan yleisesti, että festivaalit edistävät kulttuurin levittämistä tai tarkemmin sanoen taiteen kuluttamisen yhteiskunnallista organisointia. Festivaalien voidaan katsoa toimivan siis taiteen tuottamisen (taitelijoiden) ja yleisön välittäjänä. (Elderens 1998, 10-11.)

Festivaalit, kuten muutkin kulttuuritapahtumat, ovat usein täysin riippuvaisia esim. kaupungin tai kunnan tarjoamista resursseista, talkootyöntekijöistä sekä valtion tai kunnan rahoituksesta. Musiikkifestivaalit voidaankin nähdä osana suurempaa kokonaisuutta, jota Becker (1982) on kutsunut "taidemaailmaksi" (Elderens 1998, 10). Taidemaailma koostuu kaikista niistä ihmisistä, joiden toiminta on välttämätöntä niiden luonteenomaisten töiden tuottamiseksi, jotka kyseinen, ja miksei yhtä hyvin muutkin maailmat, määrittelee taiteeksi. Beckerin mukaan useimmiten samat ihmiset toimivat toistuvasti ja jopa rutiininomaisesti yhdessä aina samalla tavalla, joten me voimme taas ajatella taidemaailmaa vakiintuneena, siihen kuuluvien yhteistoimintojen verkostona. Becker tuo esiin teoksessaan *Art Worlds* näkemyksensä taiteesta yhteiskommunikaation systeeminä, jossa useat yksilöt yhdessä vakiintuneiden käytäntöjen ohjaamina 'tuottavat' taidetta. Hän myös huomioi, että taidemaailmalla on usein hyvin intiimi suhde juuri siihen maailmaan, josta se pyrkii erottumaan. Taidemaailma hyödyntää resursseja toisista maailmoista mm. rekrytoimalla työntekijöitä ja omaksumalla ideoita samaan aikaan kun se kilpailee heidän kanssaan yleisöstä sekä rahoituksista. (Becker 1982, 36.) Musiikkifestivaaliorganisaatioitakaan eivät voisi mitenkään toimia ilman valtion, yhteiskunnan, kaupungin, paikallisten yritysten ja ihmisten panostusta ja niiden tarjoamia resursseja, vaikka samaan aikaan kilpailutilanne esim. valtion tarjoamien yleisötapahtumien, tietynlaisten yritysten tai sponsoroitujen urheilutapahtumien kanssa onkin ilmeistä ja hyvin luonnollista.

2.3 Moniammatillisuus musiikkifestivaaliorganisaatioiden erityispiirteinä

Musiikkifestivaaleilla kulttuurielämystä ovat tuottamassa ihmiset, joiden rooli ja ammatillinen osaaminen organisaatiossa on olennainen. Kun taiteen tekeminen ja liiketoiminnallinen puoli yhdistyvät tarvitaan monenlaista ammatillista osaamista. Musiikkifestivaaliorganisaatioiden yksi erityispiirre on *moniammatillisuus*. Kun tutkitaan musiikkifestivaaleja organisaatioina, ja lähestytään nimenomaan oppivan organisaation näkökulmasta, moniammatillisuuden käsite saattaa olla merkittävässä osassa esim. toimintakulttuurin haasteita tarkastellessa.

Arkikeskusteluissa moniammatillisuuden käsitettä käytetään laajasti erilaisissa merkityksissä. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi moniammatillista ihmistä, joka toimii monen ammattiryhmän asiantuntijatehtävissä. Yleisesti moniammatillisuudella tarkoitetaan kuitenkin eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden työskentelyä yhdessä siten, että valta, tieto ja osaaminen jaetaan. (Karila ja Nummenmaa 2005, 212.) Musiikkifestivaaliorganisaatioissa on havaittavissa niin lievemmissä merkityksessään moniammatillisia ihmisiä kuin varsinaisia moniammatillisia tiimejäkin. Useimmiten taideorganisaatioissa esim. toiminnanjohtajan tehtävälista koostuu hyvin monenlaisista työtehtävistä. Osalla listan työtehtävistä on kuitenkin oma vastaava henkilönsä, joka käy ilmi taulukon ensimmäisessä sarakkeessa olevan merkinnän perusteella. (Liite 1. Haapavesi Folk Music Festivalin toiminnanjohtajan työtehtävät.)

Haapavesi Folk Music Festivalin tapauksessa toiminnanjohtajan tehtävälista koostuu kaikista festivaaliin liittyvistä työtehtävistä, jotka eivät koske taiteellista puolta, jotka taas käytännössä tarkoittavat ainoastaan artistivalintojen suunnittelua ja toteuttamista. Moniammatillista toimintaa festivaaliorganisaatioissa edellyttää juuri sen luonne liiketoimintaa ja taidetta yhdistävänä tapahtuman. Vaikka tutkimuskohteideni kaltaiset festivaalit ovatkin tavallisesti voittoa tavoittelemattomia, niiden on silti pysyttävä hoitamaan toimintansa tiettyjen raamien sisällä esim. budjetin suhteen tai lainsäädännöllisten asioiden kannalta ajateltuna.

Festivaalien kaltaiset yleisötapahtumat vaativat tietämystä mm. rahoitusjärjestelmistä, vakuutuskäytännöistä ja turvallisuuslainsäädännöstä, joilla kaikilla on omat reunaehdonsa. Ilman moniammatillisuutta ja moniammatillisia tiimejä musiikkifestivaalien olemassaolo olisi mahdotonta, mutta joka todennäköisesti tuo kuitenkin haasteita esim. johtamiseen.

3 KULTTUURI- JA TAIDEORGANISAATIOIDEN TUTKIMUKSESTA

Modernissa organisaatioanalyysissä on osoitettu, että organisaatiot vaikuttavat toiminnallaan selkeästi yhteiskunnan uudistumiseen. Sosiologia ja taloustieteet sekä behavioristiseen psykologiaan nojaavaat johtamisen ja organisaatiotutkimuksen osa-alueet ovat ne tieteenalat, joilla organisaatioiden sosiaalisia ja kulttuurisia käytäntöjä on tutkittu useimmin. Sosiologinen organisaatiotutkimus keskittyy usein tarkastelemaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten välisiä suhteita tai organisaation sosiaalisen toiminnan historiaa (Casey 2002, 8-9). Kulttuuri- ja taideorganisaatioita koskevia tutkimuksia löytyy monilta eri tieteenaloilta, mutta erityisesti teatteritieteen, taidehistorian ja musiikkitieteen tutkimuskirjallisuudesta.

Ensisijaisesti minua kiinnostivat organisaatioiden toimintakulttuuria käsittelevät tutkimukset musiikkiorganisaatioista, joiden toimintaa ohjaa voittoatavoittelemattoman kulttuuriyhdistyksen status. Voittoatavoittelematon kulttuuriyhdistys on funktioltaan erilainen ja siten myös organisaation toimintakulttuuriltaan erilainen, kuin vaikkapa kansainvälinen levy-yhtiö tai suuri markkinaorientoitunut festivaali. Tutkimuksia juuri tällaisesta näkökulmasta ei ole tehty, mutta tutkimuksia taideorganisaatioista ja niiden suhteesta liike-elämään löytyy kuitenkin runsaasti. Hyvin suosittuja aiheita kulttuuri- ja taideorganisaatioiden parissa ovat yleisötutkimukset, joiden suomalaisena uranuurtajana voidaan pitää Timo Cantellia. Tutkimukseni aihearjaus ei varsinaisesti ole kuitenkaan lähellä Cantellin yleisötutkimuksien aiheita, mutta mielenkiintoisia yhtymäkohtia kuitenkin löytyy esim. organisaatioiden harjoittamasta kulttuuripolitiikasta yleisön näkökulmasta.

3.1 Taiteen tuottamisen ja kaupallisten markkinoiden rajapinnalla

Taide- ja kulttuuriorganisaatioita tutkiessa voidaan lähtökohtaisesti tarkastella, eroavatko taideorganisaatiot jollakin tavoin muun tyyppisistä organisaatioista.

Eldereren tutkimuksessa taideorganisaatio mielletään erilaiseksi, koska se käsittelee sellaisia illusorisia käsitteitä kuten esim. luovat ideat, taide, symbolit tai maine, ja koska näitä käsittelevillä ihmisillä saattaa olla taipumus asettaa taiteelliset arvot talouden todellisuuden yläpuolelle, eroja voidaan huomata. Hänen mukaansa huomion arvoista on kuitenkin se, että suurin osa taideorganisaatioista joutuu myös tulemaan toimeen taloudellisten realiteettien kanssa. (Eldereren 1998, 10). Musiikkifestivaalien kohdalla niiden perustajat ovat useimmiten itse olleet tai ovat edelleen esiintyviä taiteilijoita tai musiikkihenkilöitä, joille taiteelliset linjaukset ovat ensiarvoisen tärkeitä omaa festivaalia rakennettaessa. Taloudelliset realiteetit ovat varmastikin olleet taka-alalla, mutta kuitenkin tiedostettuina. Huomion arvoista on kuitenkin, että esim. tutkimuskohteideni festivaalit eivät olleet aluksi isoja musiikkitapahtumia, vaan niistä tuli sellaisia vasta myöhemmin. Tästä johtuen taloudellinen puoli sekä erilaisiin rahoitusjärjestelmiin ja byrokraattisiin kuvioihin perehtyminen on tullut ajankohtaiseksi festivaalin ikään nähden suhteellisen myöhään, mikä käy ilmi tämän tutkimuksen tuloksista. Myöskin valtion suhtautuminen kulttuuritapahtumiin, niiden tukemiseen ja rahoitukseen osallistuminen ovat muuttaneet festivaaliorganisaatioiden rakennetta sitä mukaa kun byrokraattiset elimet ovat sitä niiltä edellyttäneet. Organisaatiosta riippumatta kyse on lopulta kuitenkin taloudellisuus-periaatteiden ohjaamasta suhteiden verkosta, joka on vakiintunut tiettyä tarkoitusta varten ja jolla on tietyt resurssit (Eldereren 1998, 10).

Tutkimuksia musiikkifestivaaliorganisaatiosta tai taideorganisaatiosta liitettyinä oppivan organisaation käsitteeseen ei ole vielä tehty, yhtä pro gradu-tasoista tutkimusta lukuunottamatta. Kulttuuriorganisaatioita organisaatiotutkimuksen ja taidehallinnon näkökulmasta ovat kuitenkin lähestyneet 1980-luvulla mm. amerikkalainen sosiologian professori ja organisaatiotutkija Paul J. DiMaggio teoksessaan *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint* (1986) ja suomalaisista mainittakoon Liisa Uusitalo ja Marja Korhonen tutkimusraportissaan *Management of Cultural Organizations* (1986). 2000-luvulla Niina Koivunen tarkasteli

johtamista ja johtajuutta sinfoniaorkestereissa väitöskirjassaan *Leadership In Symphony Orchestras* (2003).

Tutkimuskohteeni musiikkifestivaalit ovat statukseltaan voittoatavoittelemattomia, jonka voidaan katsoa luovan mahdollisuuksia, mutta myös toiminnallisia rajoituksia. DiMaggion teoksessa Henry Hansmanin artikkeli *Nonprofit Enterprise in the Performing Arts* (1981) avaa syitä sille, miksi taideorganisaatiot ovat niin usein voittoatavoittelemattomia ja miten kulttuuriproduktiot selviävät kaupallisessa markkinaympäristössä. Hansmanin mukaan ainoastaan voittoatavoittelemattomat yhdistykset saavat lahjoituksia ja tukirahoja, joiden avulla katetaan useimmiten kolmasosa tai jopa puolet kustannuksista. Suurin osa yhdistyksistä ei voisi toimia ilman avustusrahoja. Syy voittoatavoitteleman yhdistyksen statukseen on kuitenkin aina sama: taloudellinen kannattamattomuus. Kulttuuriproduktiot pystyvät kuitenkin esim. hintaerottelun avulla saavuttamaan mahdollisimman suuren tuoton. Pelkistetysti sanottuna varakkaammille on hintavampia lippuja ja vähätuloisemmille halvempia. Tämä voi toimia siten, että paremmat paikat ovat kalliimpia ja huonommat halvempia. (Hansman 1981, 17.) Tällainen paikkojen hierarkiaan perustuva hinnoittelu ei ole mahdollista tietenkään puistofestivaalien, kuten Haapavesi Folkin kohdalla. Savonlinnan Oopperajuhlilla taas hintaerottelu on ollut käytössä jo pitkään; eri katsomoilla on eri hinnat, ja jopa katsomoissa olevilla istuinpaikoilla omat hintansa.

3.2 Taideorganisaatioiden markkinaorientaatio

1970-luvulla erityisesti pohjoismaiden kulttuuripolitiikassa vallitsi käsitys kulttuurin demokratisoinnista, jonka pääasiallisena tavoitteena oli tuoda korkeakulttuuri kaikkien kansalaisryhmien saataville. Poliitiikan asettamiin tasa-arvon tavoitteisiin haluttiin vastata viemällä kulttuuria niille joiden ulottuvilla se ei aikaisemmin ollut. (Cantell, Linko, Silvanto 2005, 12-13.) Voidaan huomata, ettei kulttuurin levittämisessä ja kehittämisessä ole juurikaan annettu sijaa niiden ihmisten näkemyksille kulttuurista joille sitä viedään. (Kangas 1988, 52). Vaikka onkin tärkeää,

että kulttuuria viedään myös esim. syrjäisemmille seuduille, olisi kaiketi tarkoituksenmukaista myös, että sille olisi tarvetta ja jopa kysyntääkin.

Hilppa Sorjosen väitöskirjassa taideorganisaatioiden markkinaorientaatiosta pohditaan niin ikään kulttuuriesitysten tuottamista yleisön ja asiakkaan näkökulmasta eli miten *markkinaorientaatio* on havaittavissa taideorganisaatiossa ja miksi se ilmenee sellaisena kuin ilmenee. Sorjonen viittaa markkinaorientaatiolla sellaiseen toimintaan, jossa organisaatio hyödyntää taloustieteellisiä ajattelu- ja toimintatapoja toiminnassaan. Esimerkiksi taidetapahtumaa tuottava organisaatio keskittyisi produktiota rakentaessaan myös yleisön toiveisiin siitä milloin ja miten he näkisivät tapahtuman palvelevan heidän tarpeitaan parhaiten. Sorjosen tutkimuksen tulokset kertovat, että esitystaideorganisaatioissa arvostetaan enemmän muiden saman alan organisaatioiden tuottamaa informaatiota kuin varsinaista markkinatietoa, jonka luomiseen ei ole myöskään sidottu resursseja. Sorjonen pohtiikin väitöskirjassaan, miksei esim. asiakasta tai kilpailijoita huomioida olennaisina esitystaideorganisaation toimintaan vaikuttavina tekijöinä. (Sorjonen 2004, 181-183.)

Väitöskirjassa selitetään myös esitystaideorganisaatioiden tuottajien näkevän usein tärkeimpänä tehtävänäan kulttuurin ylläpitämisen ja edistämisen, eikä niinkään kaupallista menestystä. Tapahtuman taiteellinen johto ei välttämättä näe asiakakaiden olevan tarpeeksi asiantuntevia arvioimaan taiteellista arvoa. He saattavatkin kokea asiakkaat sivistettävänä objekteina ja näkevät velvollisuutenaan tuoda esille kaikenlaista esitystaidetta kysynnästä riippumatta. Toisaalta organisaation taiteellisella johdolla voi olla myös positiivinen käsitys asiakkaiden kyvystä esim. arvioida esitystaidetta ja tehdä valintoja, jolloin sekä reaktiivinen että proaktiivinen markkinaorientaatiokäyttäytyminen on ilmeisempää ja ohjelmistoa muodostettaessa otetaan eri asiakasryhmien näkökulmat paremmin huomioon. Sorjonen esittää myös kiinnostavan näkökulman mahdolliseksi syyksi asiakkaan näkökulman huomiotta jättämiselle: esitystaideorganisaatiot ottavat mieluummin riskin yleisön saapumisen suhteen, kuin kyseenalaistavat taiteilijoiden vapaudet

valita esittämänsä ohjelmisto ja sitä kautta mahdollisen taiteilijan epäonnistumisen. (Sorjonen 2004, 181 - 186.) Laadukkaan musiikkifestivaalin tuottamisessa painiskellaan varmastikin myös tällaisten valintojen edessä. On tavallista, että festivaaliorganisaatio kutsuu taiteilijan orkesterin solistiksi esittämään vain tiettyä teosta tai valitsee taiteilijan tietyn aikakauden tai tyyliuunnan edustajana esittämään asiakkaiden toivomusten mukaista musiikkia. Uskon, että konserttiohjelmistojen yksityiskohdat tulevat kuitenkin aina säilymään taiteilijoiden tahdon alaisina ja mielestäni näin kuuluukin olla. Molemmat, asiakasnäkökulma sekä taiteilijan vapaudet, ovat huomioimisen arvoisia asioita, jotta markkinaorientaatio ja taiteilijan autonomisuus toteutuisivat.

Sorjosen lisäksi suomalaisista tutkijoista kulttuuriorganisaatioiden ja liike-elämän suhteesta on väitellyt Annukka Jyrämä. Jyrämä (1999) keskittyi tutkimuksessaan *Contemporary Art Markets* kuvaamaan ja analysoimaan nykytaiteen markkinoita Euroopassa taidekentän rakenteen, nykygallerioiden toimintatapojen ja galleristeilta vaadittavien kompetenssien näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan talouselämän trendit heijastuvat kyllä taiteen myyntiin, mutta mekanismi jolla se tapahtuu on monimutkainen. Tärkeimpänä huomiona ehkä se, että erilaiset muutokset talouselämässä muuttavat painotuksia taiteiden parissa ja sitä kautta ne vaikuttavat vahvasti myös yleisörakenteisiin. Esim. vahvan nousukauden (*upswing*) aikana voidaan huomata taidesijoittajien ja keinottelijoiden kiinnostuvan taiteista enemmän kuin muulloin. Taidemarkkinoiden kansainvälistyminen puolestaan kulkee käsi kädessä niiden laajenemisen kanssa. (Jyrämä 1999, 18-19.) Voittoa tavoittelemattoman kulttuuriyhdistyksen ollessa riippuvainen ulkopuolisesta rahoituksesta, on selvää, että muutokset talouselämässä aiheuttavat aaltoliikkeen joka heijastuu myöskin musiikkifestivaaleihin.

Minunkaan tutkimukseni ei voi välttyä huomioimasta taloudellisia аспектеja musiikkifestivaaliorganisaatioiden toimintaa tutkittaessa. Vaikka pääpaino onkin organisaation kokonaisvaltaisessa tutkimisessa, festivaalien toiminta nojaa lopulta

taloudellisen struktuurin ympärille, joka taas on hyvin olennaista toiminnan jatkuvuuden kannalta.

3.3 Johtajuus taideorganisaatioiden tutkimuksissa

Musiikkifestivaalit organisaatioina ovat usein paljon yritysmaailman organisaatioita pienempiä ja sen vuoksi työntekijöiden ja kuten edellä todettiin, erityisesti johtajien vastuualueet ovat laajoja. Musiikkifestivaalin toiminnanjohtajan tehtäviin kuuluu niin tehtävien delegointi, ihmisten rekrytointi kuin koko festivaalin hallinnoiminenkin, lukuun ottamatta useimmiten taiteellisia linjauksia. Johtajuus on yleisesti esitetty myös useimmissa oppivan organisaation määritelmässä merkittävimpänä osa-alueena.

Liisa Uusitalo & Marja Korhonen (1986) keskittyivät tutkimusraportissaan analysoimaan teatterioorganisaation johtajuutta teorioiden avulla. Johtajuuden tasoiksi tutkimuksessa esitettiin operatiivinen, taloudellinen, strateginen ja institutionaalinen johtaminen, joiden jakaminen useiden johtajien kesken mainitaan olevan haastavaa mahdollisten näkemuserojen vuoksi. Suomen kaltaisessa pienessä maassa teatterin johtajalla on merkittävä rooli mm. siinä, millaisena teatteri koetaan ja nähdään ulkopuolisen silmin, sillä onhan johtajan yksi rooli olla teatterin ”kasvot” medialle ja muualle teatterin ulkopuoliseen maailmaan. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että tärkeimmät ominaisuudet teatterin johtajalle ovat taiteellinen tausta ja ammatillinen tietotaito teattereista. Kuitenkin tutkimukset paljastivat, ettei teattereiden johtajilla ollut tietoisia markkinointistrategioita tai strategioita hallinnollisiin elimiin vaikuttamiseen. Johtajat kokivat taiteellisten linjaustensa laadukkuuden takaavan yleisön teatteriesityksiin. Teatterit eivät myöskään nähneet itsellään lainkaan kilpailijoita, vaan kokivat itsensä ja toiset teatterit saman alan edustajina, jolloin yhden etu on kaikkien etu. (Uusitalo & Korhonen 1986, 6, 9, 14, 15, 17.) Huomion arvoista on, ettei Uusitalon ja Korhosen kulttuuriorganisaation johtajuutta käsittelevässä tutkimusraportissa oltu juurikaan annettu sijaa ihmisten tai tiimien johtamiselle; organisaatioiden johtamisessa keskityttiin ensisijaisesti asioiden

johtamiseen ja 1980-luvulla tämä oli kuitenkin tavallista. Vasta 1990-luvulla vanhojen organisaatiomuotojen rinnalle ovat nousseet projekti- ja tiimiverkosto-organisaatiot sekä horisontaalinen johtaminen (Juuti 1994, 51).

Ihmisten ja tiimien johtamisen merkitys korostuu organisaatioissa, joissa työtehtävien skaala on laaja ja monipuolinen, kuten esim. juuri musiikkifestivaalien kohdalla. Olen huomannut, että useimmat edellisessä tutkimusraportissa esitetyt ilmiöt pätevät myös 2000-luvulla. Esittävän taiteen organisaatiot luottavat edelleen tunnettujen henkilöiden käyttämiseen yleisön saavuttamiseksi. Tunnetun johtajan saaminen kulttuuriorganisaatioon kuten teatteriin tai musiikkifestivaaleille taas edesauttaa varmasti niin yleisön kuin esiintyjienkin hankintaa. Tunnetut taiteilijat voivat olla esim. itse rakentamassa musiikkifestivaalia tai vaikkapa toimia tapahtuman suojelijana; esim. oopperalaulaja Esa Ruuttunen on vienyt oopperakulttuuria juurilleen Pohjois-Pohjanmaalle, ja onkin perustanut sinne pienimuotoisen oopperatapahtuman, jossa hän itse on taiteellisena johtajana sekä useimmiten esittää pääroolit. Vuodesta toiseen tapahtumassa on nähty myös muita tunnettuja oopperalaulajia esiintymässä, jotka eivät välttämättä ilman Esa Ruuttusen mukanaoloa olisi päätyneet mukaan festivaalille, yleisöstä puhumattakaan. Pienet musiikkifestivaalit tai -tapahtumat usein myös luottavat yhden hieman nimekkäämmän, ns. vetonaulan hankkimisen ohjelmistoon budjetin tasapainottamisen vuoksi.

Sinfoniaorkesterin johtajuus ja kulttuurinen funktio voidaan rinnastaa musiikkifestivaalin johtajuuteen. Koivunen (2003) pohtii tutkimuksessaan kahden erilaisen 'maailman', taiteiden ja liike-elämän, kohtaamiseen liittyvistä perinteisistä vastakohtaisista mielikuvista. Perinteisesti taiteet on yhdistetty mm. luovuuteen, vapauteen, kauneuteen ja intuitioon kun taas liike-elämä on yhdistetty kaupallisuuteen, kilpailuun, tehokkuuteen ja järkipärisyyteen. Erilaisuuksista huolimatta taidemaailman ja liike-elämän kohtaaminen hyödyntävät toisiaan; liike-elämän puolella taidesektorin toimintatavat koetaan inspiroivina kun taas taiteiden puolella liike-elämästä saadut liiketoimintataidot ja tieto on koettu hyödylliseksi.

(Koivunen 2003, 13.) Kuten sinfoniaorkesterienkin kohdalla myös musiikkifestivaaliorganisaatioissa on kyse toiminnasta, jossa nämä kaksi 'maailmaa' kohtaavat. Molemmat, musiikkifestivaalit ja sinfoniaorkesterit, ovat melko pieniä organisaatioita; molemmissa tapauksissa esimerkiksi johtajuus on useimmiten jaettu, ja yhteistyö kaupungin tai kunnan kanssa on edellytys toiminnalle. Orkesterin muusikot ja vierailevat artistit voidaan rinnastaa festivaalin esiintyjiin, ja toiminnan päätavoitteena molemmilla on tuottaa ja edistää musiikkikulttuuria.

Koivusen tutkimuksesta käy ilmi, että sinfoniaorkestereiden ongelmana on, etteivät kapellimestarit tavallisesti ole halukkaita sitoutumaan vain yhteen orkesteriin useiksi vuosiksi kerrallaan. Muusikkojen näkökulmasta ja orkesterin kehittymisen näkökulmasta olisi kuitenkin ihanteellista työskennellä saman orkesterin johtajan kanssa pitempiä aikoja. Lyhytkestoiset työsuhteet vaikuttavat olevan nykyisin jonkinlainen trendi kapellimestarien keskuudessa ja Koivunen kiteyttääkin tutkimuksensa tuloksissa, että taideorganisaatioiden johtaminen näyttää olevan vaativampaa kuin tavanomaisten liike-elämän yritysten johtaminen. (Koivunen 2003, 24, 37.) Pysyvyys ja jatkuvuus tuntuvat olevan nykyisillään organisaation kuin organisaation ongelma. Olen usein ollut osana keskustelua, jossa työntekijät mm. taidealalla ovat harmissaan työsuhteiden lyhytkestoisuudesta ja epäsäännöllisyydestä. Kuitenkin ongelma on kaksisuuntainen, kun organisaatiot tahtoessaan eivät taas tahdo löytää työntekijöitä, jotka olisivat valmiita sitoutumaan pitkiin työsuhteisiin. Tämä näkyy varmasti haasteena myös festivaaliorganisaatioiden toiminnassa, sillä sitoutuneen toiminnanjohtajan ja työntekijöiden löytäminen on olennaista festivaalin kehittymisen kannalta.

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Uudistaminen, kehittäminen ja elinikäinen oppiminen

Kuten aikaisemmin todettiin, musiikkifestivaaliorganisaatiot, kuten kaikki muutkin kulttuuriorganisaatiot, toimivat osana yhteiskunnallista järjestelmää, koostuvat samanlaisista osatekijöistä ja kohtaavat samanlaisia haasteita kuin esim. liike-elämän organisaatiot. Kulttuuriorganisaatioidenkin täytyy uudistua siinä missä muidenkin organisaatioiden, muuttaa toimintaansa ja kehittyä. Työssä oppiminen on usein kuultu sanapari, kun puhutaan organisaation kehittämisestä. Kehityskulun ja elinikäisen oppimisen ideologian yleistymisen myötä työelämässä muutoksen tarkasteleminen ja ohjaaminen ovat nousseet monella tieteenalalla tutkimuksen keskiöön (Tikkamäki 2006, 10). Tänä päivänä on hyvin tärkeää, että organisaatiolla on strategia, ja toiminta on suunniteltua. Oppiva organisaatio on enemmän kuin työssä oppiminen; sen voisi oikeastaan nähdä olevan asenne tai jopa kulttuurinen ilmentymä organisaatiossa, ja sen voidaan nähdä vastaavan mielestäni kysymykseen *miten*. Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan oppimista ja kehittämistä työprosesseihin liittyvinä ilmiöinä sekä yleisinä asenteina organisaatioiden sisällä, en niinkään henkilöstökoulutuksen muodossa tapahtuvana oppimisena.

Yhtä oikeaa vastausta kysymykselle, mistä oppivassa organisaatiossa on kysymys, ei ole. Sanaparia käytetään mitä erilaisimmissa yhteyksissä, ja niillä myös tarkoitetaan hyvin eri asioita. Oppivan organisaation käsitettä voidaan avata muodostamalla esitys määritelmistä, joissa tuodaan ilmi siihen tyypillisimminkin liitettäviä piirteitä. Toisinaan olisi helpompaa lähestyä tämänkaltaisia käsitteitä selvittämällä, mitä ne eivät ainakaan ole, mutta oppivan organisaation kohdalla voidaan myös listata asioita joita käsite vähintäänkin pitää sisällään. Tällaisia yleisiä oppivaan organisaatioon liitettyjä asioita ovat mm. *oppimisen kokonaisvaltaisuus, oppimista tukeva arvomaailma, tavoitteellinen ja yksilön motiivit huomioon ottava toiminta sekä oppimisen ja kehittämisen tärkeyden tiedostaminen* (Moilanen 2001b, 44-49). Musiikkifestivaaliorganisaatioiden kohdalla oppimisen kokonaisvaltaisuus ja oppimista tukeva arvomaailma voidaan nähdä yhtenä kokonaisuutena, sillä

organisaatiot ovat luonteeltaan horisontaalisia ja portaattomia, eli niin johtavassa asemassa olevat kuin operatiivisenkin puolen työntekijät ovat kaikki samalla "viivalla". Kun organisaatiossa työskentelevien henkilöiden määrä on pieni, luonnollisesti oppimisen kokonaisvaltaisuus ja oppimista tukeva arvomaailma voivat olla helpommin toteutettavissa kuin suurissa ja hierarkisesti järjestäytyneissä organisaatioissa. Oppimisen ja kehittämisen tärkeyden tiedostaminen puolestaan voidaan katsoa johtajien vastuualueelle, musiikkifestivaalien kohdalla tarkemmin sanottuna taiteellisille johtajille ja toiminnanjohtajille, joilla on laajat vastualueet.

4.2 Oppimiskäsitykset apuna käsitteen luokittelussa

Cambridgen yliopiston professori Eric W. K. Tsang on tarkastellut artikkelissaan *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research* (1997) oppivan organisaation käsitteen kahtiajakautuneisuutta. Hän huomauttaa, että organisatorinen oppiminen ja oppiva organisaatio ovat kaksi eri käsitettä, joita käytetään vaihtelevalla menestyksellä. Tsangin mukaan organisatorinen oppiminen on käsite, jota käytetään kuvaamaan tietynlaista toimintaa organisaatiossa kun taas oppiva organisaatio viittaa tiettyyn organisaatiotyyppiin. Tsangin artikkelissa viitataan kreikkalaisen organisaatiotutkijan Hardimimos Tsoukasin tutkimukseen, jonka mukaan organisatorisessa oppimisessa oppiminen voidaan nähdä elävänä metaforana, joka muuttaa yksilön oppiman tiedon osaksi kohdeorganisaatiossa tapahtuvaa ilmiötä. Organisatorinen oppiminen sekä organisaatiossa tapahtuva yksilön oppiminen ovat hyvin lähellä toisiaan. (Tsang 1997, 73.) Onkin siis loogista valita oppivan organisaation ryhmittelyn perustaksi *yksilön oppiminen*, sillä se on jo pitkään ollut suosittu tutkimuskohde (Moilanen 2001b, 56), ja sen avulla voidaan nähdä eroavaisuudet oppivaa organisaatiota koskevien mallien ja määritelmien välillä. Seuraavaksi esitettelen lyhyesti olennaisimmat oppimiskäsitykset, joilla on myös tärkeä sijansa tarkasteltaessa organisaatioita, ja niiden oppimista.

Behavioristisella oppimiskäsityksellä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksen yhteydessä suorituskeskeistä oppimista, jossa muuttumisen lähtökohtina ovat toiminta, toiminnan lopputulokset ja ympäristö. Tällöin puhutaan strategisesta oppimisesta, jolloin tähän ryhmään parhaiten voidaan lukea kuuluviksi ne organisaatioiden oppimista koskevat tutkimukset, jotka painottavat organisaation ulkoisia, lähinnä ympäristöön liittyviä tekijöitä. Aihetta on käsitelty mm. B. Hedbergin tutkimuksessa *How organizations learn and unlearn* (1981), suomalaisista tutkimuksista mainittakoon Kirjavaisen (1997) tutkimus *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa*. Behavioristista oppimiskäsitystä laajentavalla *kognitivismilla* viitataan tiedon prosessointiin liittyvään oppimiseen. Organisaatiotutkimuksen piirissä sitä kutsutaan prosessikeskeiseksi oppimiseksi, jossa tieto, sen hallinta ja prosessointi ovat keskeisellä sijalla, eivät niinkään oppija tai hänen oppimismotiivinsa.

Kognitivismin ajattelutapoja tukevia tutkimuksia ovat tehneet tunnetuimmista organisaatiotutkijoista mm. C. Argyris & D. Schön (1996) sekä P. Braddick & C. Casey (1996). *Humanistinen* näkökulma puolestaan voidaan tiivistää yksilöpuolella siihen, että yksilön omat motiivit ja lähtökohdat huomioidaan oppimisessa. Organisaatioiden puolella tätä kutsutaan kokonaisvaltaista ajattelua korostavaksi malliksi. Moilanen huomauttaa kuitenkin, että organisaation kannalta tämä voisi tarkoittaa ensinnäkin laajaa, kokonaisvaltaista ajattelua, mutta tämän lisäksi organisaation ja yksilöiden tavoitteiden parempaa huomioimista kokonaisuutta rakennettaessa. Hän sanoo tällaisten tutkimusten löytämisen olevan tällä hetkellä vaikeaa.

Todellisista organisaatioista tehdyt analyttiset tutkimukset puuttuvat lähes kokonaan. Näkemykset, käsitykset ja mallit ovat tällä hetkellä lähinnä kuvailevia ja määritteleviä (Moilanen 2001b, 57- 59.), mutta niitä löytyy kuitenkin runsaasti. Seuraavassa alaluvussa esittelen työni kannalta olennaisimmat mallit ja käsitykset oppivasta organisaatiosta.

4.3 Näkemyksiä oppivasta organisaatiosta

Oppivan organisaation käsitteen oppi-isänä pidetään yleisesti yhdysvaltalaisista organisaatiotutkija Peter Sengeä. Hän tarkoittaa oppivalla organisaatiolla sellaista toimintaa, jossa ihmiset laajentavat kapasiteettiaan sellaisten tulosten rakentamiseen, joita he haluavat. Hän kuvaa tämän edellyttävän, että uusilla toimintatavoilla ja yhteistoiminnalla sekä jatkuvalla oppimisella saavutetaan haluttu tulos. Hänen oletuksensa on, että muutoksen alla organisaatiot jotka ovat joustavia ja mukautuvia, selviytyvät parhaiten. Jotta päästäisiin em. kaltaiseen ideaaliin tilanteeseen, ensin täytyy selvittää miten voidaan hyödyntää ihmisten sitouttamista ja kykyä oppia kaikilla tasoilla. (Senge 1990, 3-4.) Argyris & Schön (1996) näkevät teoksessaan *Organizational Learning II* oppivan organisaation kokonaisuutena, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Heidän mukaansa oppivassa organisaatiossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia, ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaatiota ja omia toimintojaan. Organisaation voidaan sanoa oppineen silloin, kun se on saavuttanut mitä tahansa tiedollista arvoa mihin tahansa tarkoitukseen. (Argyris & Schön 1996, 3.) Ajateltaessa musiikkifestivaaliorganisaatioita, tämänkaltaisen toiminnan voisi ajatella olevan ideaalia, sillä pienissä organisaatioissa yksittäisten työntekijöiden rooli korostuu. Kuitenkin Argyris & Schönin kuvaama ajatus organisaation "uusimismenetelmästä", jossa työntekijä havaittuaan poikkeuksen uusii itse organisaatiota ja omia toimintojaan voidaan myös katsoa sisältävän riskejä. Jos ajatellaan musiikkifestivaaliorganisaatiota, eli pientä yksikköä, itsenäinen organisaation uusiminen saattaisi johtaa tilanteeseen, jossa toiminta ei ehkä olisikaan niin järjestäytyntä ja hallittua kuin se voisi olla.

Vähemmän teoreettisesta näkökulmasta käsitettä ovat lähestyneet M. Pedler, J. Burgoyne & T. Boydell. He ovat jo pitkään tutkineet ja kouluttaneet oppivia

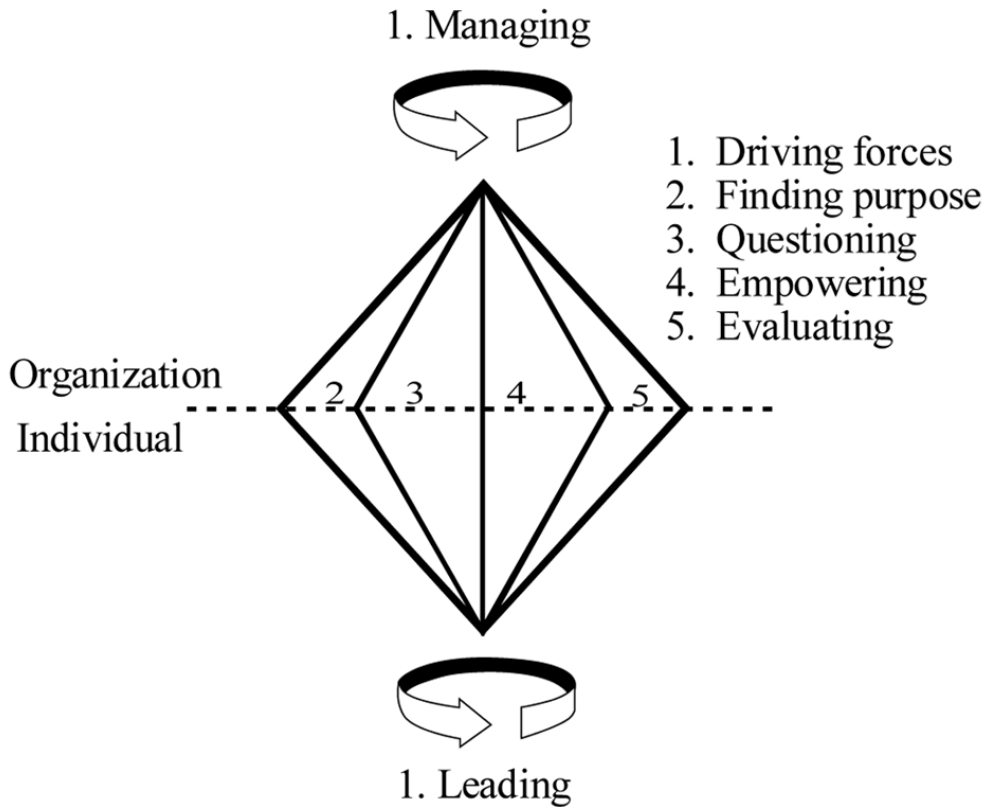
organisaatioita yhdessä ja erikseen. Teoksessaan *The Learning Company: a strategy for sustainable development* (1991) he korostavat käyttävänsä mielummin yritys-sanaa organisaatio-sanan sijaan, sillä "organisaatio" kuulostaa jo itsessäänkin mekaaniselta. Itseohjautuvuus, muuttuminen ja kehittyminen ovat avainsanoja heidän näkemyksessään oppivasta yrityksestä. Teoksessa he korostavat, että vaikka termi 'oppiva organisaatio' on uusi, ajatus on silti vanha; jo 1950-luvulla organisaatiot nähtiin elävinä organismeina, jotka voivat muiden elävien asioiden tapaan oppia. (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 1-2.) Useimmat oppivaa organisaatiota käsittelevät oppaat, kuten myös edellä esitellyt, opastavat teoreettisten tekstirivien välistä luettuna 'miten sinun organisaatiostasi voisi tulla oppiva organisaatio'. Lähdekirjallisuuden tämänkaltaisen luonteen vuoksi, onkin johdonmukaisempaa kietoutua preskriptiivisen tutkimuksen tuottamisen ympärille.

Oppivan organisaation käsitteen perusta on organisaation rakenne, joka mahdollistaa vapaan tiedon kulun ja jossa on riittävästi vapausasteita jatkuvaan uudelleenorganisointiin. Tällaisessa organisaatiossa on kaikkia elementtejä yhdistävä ydin, joka muodostuu visiosta ja tavoitteista sekä arvoista ja toimintatavasta. Nämä ohjaavat kaikkea toimintaa ja järjestäytymistä ja antavat toiminnalle suunnan. Tärkein oppivan organisaation prosessi asiakasprosessin jälkeen on oppimisprosessi, jonka avulla työyhteisö saavuttaa tavoitteensa paremmin. Leena-Maija Ojala on nimennyt yhdeksän kriteeriä, joiden avulla oppivaa organisaatiota voidaan tarkastella. Näitä kriteerejä ovat visiot ja tavoitteet, johtajuus, organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne, tiedon hallinta, osaaminen, tulos ja arviointi. (Ojala 2000, 190-191.) Kriteerit määrittelevät yksityiskohtaisesti, mikä on hänen näkemyksensä oppivasta organisaatiosta ja millaisista osista se koostuu; Ojala käsittää oppivan organisaation ensisijaisesti työyhteisössä käytettävänä järjestelmänä tai toimintaperiaatteena. (Ojala 2000, 168.) Teoksessa on jätetty yksilöiden rooli ja sen suhde kokonaisuuteen hieman ulkopuolelle, joka minusta on kuitenkin olennaista tutkimuksessani, ja yleensäkin organisaatioita tutkittaessa oppivan organisaation näkökulmasta. Kriteerit ovat sinänsä selkeitä, mutta teoksessa päädytään pääosin kuvaamaan miten organisaation pitäisi toimia kunkin kriteerin

kohdalla, mutta yksilöiden merkitys ei käy ilmi yhtä selkeästi kuin seuraavaksi esitettävän Raili Moilasan tutkimuksissa tai teoksissa. Valitsemani musiikkiorganisaatiot ovat pieniä festivaaliorganisaatioita, joita olisi vaikeaa lähestyä huomioimatta yksilöiden merkitystä kokonaisuuden kannalta. Kuitenkin ymmärtääkseen yksilöiden toimintaa on ymmärrettävä myös kokonaisuutta.

Tutkimukseni on luonteeltaan oppimisilmiöitä ja -asenteita kuvaava, näin ollen työni teoreettinen viitekehys nojaa suomalaisen taloustieteilijä Raili Moilasan malliin, joka kokonaisvaltaisen lähestymistapansa vuoksi soveltuu tähän tutkimukseen parhaiten. Hänen mallinsa oppivasta organisaatiosta (ks. kuva 1) on muodostunut metakonseptien kautta, ja siinä on hyödynnetty aiemmat tärkeimmät näkökohdat oppivan organisaation kokonaisuuden kannalta. Moilanen on siis huomioinut aikasempien merkittävien organisaatioitutkijoiden kuten C. Argyriksen ja P. Sengen tutkimukset oppivasta organisaatiosta, muokannut ja käyttänyt niitä rakennusaineina omaan malliinsa.

Tässä oppivan organisaation mallissa *voimat (driving forces)* ovat tärkein oppivan organisaation osatekijä, koska niillä on suora vaikutus molemmille, yksilö- ja organisaatiotasolle. *Driving froces* voidaan ajatella johtajuutena, joka hallinnoi kaikkea, mitä organisaatiossa tapahtuu. *Tarkoituksen löytäminen (finding purpose)* on merkityksellinen oikean suunnan löytämiseksi kehittämisen ja oppimisen kannalta, mutta myös yksilöiden motivoinnin kannalta. Tämä puolestaan voidaan katsoa vastaavan yhteistä strategiaa, tavoitetta, jonka tarkoituksena on tukea sitä, millaisena johtajat organisaationsa haluavat nähdä. *Kyseenalaistaminen (questioning)* helpottaa ratkaisemaan tilanteita, joissa muutosten tekeminen on haasteellista. *Valtuuttaminen (empowering)* on tekijä joka sisältää kaikki kehittämisen keinot ja *arviointi (evaluating)* varmistaa, että oppimisen edellytykset ovat täydentyneet molemmilla tasoilla. (Moilanen 2001a, 11.)



KUVA1. Raili Moilasan timantti-malli oppivasta organisaatiosta. (Moilanen 2001a, 11.)

Kokonaisvaltainen kuva oppivasta organisaatiosta koostuu siis kahdesta osakokonaisuudesta, organisaatio- ja yksilötasosta. Malli havainnollistaa kahden eri tason ja yhteensä kymmenen eri osa-alueen liittymisen toisiinsa. Moilanen näkee oppivan organisaation organisaatiotasosten toimintamallien, järjestelmien ja rakenteiden sekä yksilöiden ajatusten, käsitysten ja toimintojen kokonaisuutena. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta organisaation tasot on jaettu edelleen viiteen osatekijään, jotka on määritelty kokonaiskuvan hahmottamiseksi vielä hyvin yleisellä tasolla. Osatekijät tuplaantuvat, koska asioita tarkastellaan organisaation ja yksilöiden tasolla ja näin ollen jokaiselle organisaatiotason osatekijälle löytyy vastaparinsa yksilöpuolella. Organisaatiotasolla osatekijät ovat *rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen, yhteinen suunta, esteiden tunnistaminen, keinojen*

rakentaminen sekä arviointi ja palkitseminen. Yksilötasolla vastaavat tekijät ovat ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen, yksilön motiivi ja tavoitteet, esteiden tunnistaminen, keinojen valinta, yksilöiden itsearviointi ja ryhmäarviointi. (Moilanen 2001b, 75.)

Myöhemmin tutkimuksen tulosten yhteydessä mallin osatekijöitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin ja vertaillaan aineistosta saatuihin vastauksiin. Lähtökohtaisesti selvitetään millaisia oppivan organisaation piirteitä tutkimuskohteistani löytyy, miten tutkimuskohteideni kohtaamat haasteet ja niihin reagointi heijastelevat oppivan organisaation malliin ja pohtia lopuksi, millä osa-alueilla organisaation toimintaa voitaisiin vielä mahdollisesti kehittää. Moilasan (2001a) mallissa laajin käsite on johtaminen, sillä sen katsotaan olevan merkityksellisin koko systeemin kannalta. Tässä tutkimuksessa johtajuuden merkitys tiedostetaan, mutta painopiste on toimintakulttuurien tarkastelussa ja esteiden tunnistamisessa, niihin reagoimisella sekä lopulta mahdollisten kehittämistä ohjaavien argumenttien tuottamisella.

5 TUTKIMUSASETELMA

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa tarkastellaan kahden suomalaisen marginaalimusiikkia edustavan festivaaliorganisaation kohtaamia haasteita 2000-luvulla sekä sitä, miten niihin on organisaatioissa reagoitu. Toiminnan kehittämiseen johtavien tekijöiden tarkastelun voidaan katoa olevan tämän tutkimuksen keskiössä, mutta asia ei ole niin yksiselitteinen, sillä kun organisaatio joutuu muuttamaan toimintaansa, syystä tai toisesta, tarvitaan oppimista sekä oppimiseen ja kehittämiseen suuntautunutta organisaatiota. Oppimiseen puolestaan tarvitaan aina ihmisiä, ja tämä taas edellyttää sellaista työyhteisöä, joka tukee oppimista ja kehittämistoimintaa (Moilanen 2001b, 13). Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomien raamien avulla tutkimuskohteita tarkastellaan määrättyjen osa-alueiden puitteissa eli oppivan organisaation teorian kautta. Pääasiallisena hypoteesina on Koivusen (2003) tutkimuksen pohjalta ajatus siitä, että myös festivaaliorganisaatioiden, kuten sinfoniaorkestereidenkin, toiminta on tänä päivänä järjestäytyntä ja hyvin organisoitua. Muun oman kokemuksen sekä mediasta saadun kuvan pohjalta hypoteesi on, että taloudelliset ongelmat ovat festivaalien suurimpia haasteita, ja niiden kehittymisen esteenä.

Tutkimusongelmani jakautuu käytännössä kahteen päätutkimuskysymykseen:

- 1) Millaisia haasteita musiikkifestivaaliorganisaatiot ovat kohdanneet 2000-luvulla?
- 2) Miten festivaaliorganisaatiot ovat reagoineet kohtaamiinsa haasteisiin ja kehittäneet toimintaansa?

Etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin tarkastelemalla haastatteluaineistoa, jonka kysymykset on laadittu Raili Moilasan oppivaa organisaatiota kuvaavan mallin

pohjalta. Lisäksi analysoin organisaation aiemmin tuottamia dokumentteja, kuten strategisia papereita ja toimintakertomuksia. Näistä toivon pystyväni muodostamaan kattavan käsityksen siitä, millaisia haasteita musiikkifestivaaliorganisaatiot ovat kohdanneet 2000-luvulla, miten ne ovat mahdollisesti joutuneet muuttamaan toimintaansa sekä mahdollisesti tuottaa diskussiossa argumentteja siitä, millä osa-alueilla voitaisiin päästä lähemmäs ideaaliorganisaatiota oppivan organisaation näkökulmasta.

5.2 Laadullinen tapaustutkimus

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, joka sisältää ajatuksen todellisen elämän moninaisuudesta. Tapahtumat muokkaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja niistä onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, valitusta näkökulmasta riippuen ja sillä ymmärryksellä, joka tutkijalla on. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007 156-157.) Useimmissa suomenkielisissä metodioppaissa ja tutkimusraporteissa käytetään synonyymeina termejä "kvalitatiivinen", "pehmeä", "ymmärtävä" ja "ihmistutkimus" (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20).

Tapaustutkimus (case study) on yksi perinteisimmistä tutkimusstrategioista, jonka tarkoituksena on tuottaa intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä ja tutkimuksen kohteena ovat useimmiten yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tavallista on myös aineiston kerääminen useita metodeja samanaikaisesti käyttäen esim. havainnoimalla, haastatteleamalla sekä dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131.)

Kahden yksittäisen kohteen, kuten kahden organisaation tutkiminen ja niiden vertailu, tukeutuu yleensä laadullisen tutkimuksen strategioihin. Useimmissa metodikirjallisuuden oppaissa lähdetään eri tavoin määrittelemään ja kuvailemaan

laadullista tutkimusta. Kuitenkin on huomion arvoista, ettei kyse ole yksiselitteisestä käsitteestä vaan näkökulmasta jotka ohjaavat kunkin opuksen tulkintoja. Tuomi & Sarajärvi kokevat tärkeäksi lähestyä aihetta pohtimalla teorian ja teoreettisuuden merkitystä laadullisessa tutkimuksessa. Vastaus on yksiselitteinen: teorian merkitys on ilmeinen, vaikkakin ongelmallista on, mitä termillä teoria ja teoreettinen tarkoitetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Tässä tutkimuksessa taustalla on teoreettinen malli, jonka avulla aineistoa ”käsiteltiin” ennalta käsin, toisin sanoen teemahaastattelun teema-alueita hahmotellessa. Tutkimuksen pääongelma alkoi kuitenkin selkiytyä itselleni vasta ensimmäisen haastattelun jälkeen. Laadullista tutkimusta voidaankin luonnehtia vähitellen tapahtuvaksi selkeytymisprosessiksi, jossa tutkimusongelma ei ole välttämättä täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa, vaan tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan (Kiviniemi 2007, 71). Voidaan puhua erilaisista johtoajatuksista, johtolangoista ja työhypoteeseista, joiden varassa tutkimukseen liittyviä ratkaisuja tehdään. Laadullisessa tutkimuksessa voi aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteisuutta pitää luontevana, sillä tällöin aineiston analysoinnin kautta kehitetyt ensimmäiset käsitteet eivät välttämättä ole lopullisia, mutta ne auttavat tutkijaa kehittämään tutkimusasetelmiaan eteenpäin. Keskeistä on teoreettisten ydinkategorioiden löytäminen, mikä auttaa pelkistämään ja jäsentämään kehityksessä olevaa teoriaa. (Kiviniemi 2007, 75.)

5.3 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi, 75). Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siten ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007,

203.) Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai -luokkia, jotka operationaalistetaan itse haastattelutilanteessa kysymyksillä. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen, ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten järjestyneisyys, mutta se ei myöskään ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii erinomaisesti käytettäväksi samoissa tilanteissa kuin strukturoimaton haastattelu: kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan, esim. arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan jne. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 35.) Organisaatioiden keskeisten toimijoiden teemahaastattelut olivat luontevin tapa hankkia aineistoa tähän tutkimukseen, sillä oppiva organisaatio teoreettisena viitekehyksenä vaatii tietynlaisen aineiston.

Uskon saaneeni monipuolisen ja totuudenmukaisen kuvan organisaatioiden toiminnasta haastattelemalla festivaaliorganisaatioiden edustajia kahdesta eri ”suunnasta”; johtavassa asemassa olevaa henkilöä sekä työntekijän tai assistentin roolissa olevaa henkilöä. Haastattelemalla jokaista heistä teema-alueiden pohjalta, otin huomioon kysymysten asettelussa heidän taustansa ja asemansa organisaatiossa. Huomasin myös heidän olevan helpottuneita, että osasin positioida heidät sekä suunnata kysymykset oikealla tavalla. Esimerkiksi johtavassa asemassa oleva haastateltava ei voi vastata, miten tuotantoassistentti kokee johtajien roolin kyseisessä organisaatiossa, ja toisaalta taas assistentin voi olla vaikea määritellä

organisaation strategisia linjauksia ja syitä niihin. Kuitenkin tutkimuksen validiteetin kannalta on hyvä, että esim. organisaation strategisia asioita käsiteltäessä esiin tulee näkökulma myös operatiivisella puolella työskentelevältä henkilöltä, koskettavathan strategiset linjaukset kaikkia organisaatiossa työskenteleviä tapauksesta riippumatta. Haastattelutilanteessa minulla oli vain tema-alueet paperille kirjoitettuna sekä niihin liittyviä alakriteerejä ranskalaisin viivoin. Spontaanina reaktiona tulevat kysymykset tutkittavan vastauksiin tulivat luontevammin, kun en ollut kirjoittanut kysymyksiä itselleni ylös. Haastattelurunko on tutkimusselosteen viimeisenä liitteenä (Liite 3).

5.4 Preskriptiivinen tutkimusote

Tutkimukseni kannalta oli tärkeää saada tietoa kahdesta näkökulmasta myös sen vuoksi, että Moilasen oppivan organisaation malli perustuu strategiseen ja operatiiviseen puoleen. Oppivaa organisaatiota käsitteleviä kirjoituksia ja tutkimuksia löytyi huomattavan paljon. Luokittelemalla tai ryhmittelemällä voidaan luoda yleiskäsitystä tai tiivistää erilaisia oppivan organisaation ajattelumalleja helpommin. Tutkittaessa tämänkaltaista käsitettä, on tärkeää tehdä kuitenkin ero *preskriptiivisen* ja *deskriptiivisen* tutkimussuunnan välillä. Preskriptiivinen tutkimusote pyrkii tuottamaan ohjaavaa tutkimusta kun taas deskriptiivisen tutkimuksen tarkoitus on esittää tarkkoja kuvauksia esim. tapahtumista tai tilanteista (Hirsjärvi ym. 2007, 134-135). Tässä tutkimuksessa painotus on preskriptiivisen tutkimuksen tuottamisessa, sillä on luontevaa tuottaa ohjaavia argumentteja, kun tutkimuksessa tarkastellaan organisaation kehittämiseen liittyviä asioita preskriptiivishenkisen taustateorian avulla. Tutkimuksen tarkoitus ei ole laittaa tutkimuskohteita järjestykseen keskenään tai antaa suoranaisesti toimintaohjeita, vaan pikemminkin löytää asioita ja ratkaisuja uudesta näkökulmasta, joita ulkopuolisena tarkastelijana voi nähdä ja analysoida selkeämmin. Huomattavaa on myös, että tutkimus tarjoaa vain yhden näkökulman teorian avulla. Uskon, että tutkimuskohteenikin voivat hyötyä tutkimuksesta paremmin tahoillaan kun tutkimuksen ote on preskriptiivinen.

5.5 Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely

Tutkimuskohteilleni minulla oli muutamia kriteerejä. En halunnut niiden olevan massafestivaaleja tai valtavirralla suunniteltuja musiikkitapahtumia, vaan voittoa tavoittelemattomia marginaaliyleisölle suunnattuja musiikkifestivaaleja, jotka voidaan helposti luokitella organisaatioksi ja joilla on ympärivuotisia työntekijöitä. Savonlinnan Oopperajuhlien ympärivuotinen, ns. kiinteä organisaatio käsittää 18 työntekijää ja Haapavesi Folk Music Festivalin organisaatio vaihtelevasti n. 6 henkilöä. Tutkimuksen validiteetin kannalta oli tärkeää haastatella organisaation suuria linjoja käsitteleviä henkilöitä, eli johtavassa asemassa olevia, kuin myös työntekijöitä, jotka vastaavat vain tietyistä osa-alueista organisaation sisällä, ettei näkökulma olisi yksipuolinen.

Oltuani yhteydessä Savonlinnan Oopperajuhlille sekä Haapavesi Folk Music Festivalille helmikuussa 2011, sain heiltä itseltään hyviä ehdotuksia ketä mahdollisesti kannattaisi haastatella. Lähestyin potentiaalisia haastateltavia sähköpostitse ja he olivatkin suostuvaisia haastatteluun. Hyväksyvien vastausten jälkeen lähetin pian kaikille haastateltaville edeltä käsin lyhyen kuvauksen tutkimuksestani, kerroin tutkimuksen tavoitteen sekä millaisia asioita kysymykseni tulevat koskemaan. En kuitenkaan pyytänyt heitä varsinaisesti pohtimaan mitään asioita ennalta sen tarkemmin, sillä en halunnut heidän mieltävän tai selvittävän mitään kautta mitkä mahtaisivat olla ns. oikeita vastauksia. Uskon näin olleen parempi, etenkin kun taustateoriani oppivasta organisaatiosta on helposti selvitettävissä esim. internetin hakukoneita käyttäen ja erityisesti se, millaisia kriteerejä yleisesti oppivan organisaation katsotaan sisältävän. Haastattelun luotettavuutta ylipäänsä saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.) En koe, että kummassakaan organisaatiossa haastateltavani olisivat pyrkineet tällaiseen, johtuen todennäköisesti siitä, ettei aiheeni ollut lainkaan arkaluonteinen. Tein kaikille myös selväksi, että lähestymistapani on neutraali vaikka tutkimuksessa

käsitelläänkin kahta festivaalia rinnakkain. Tarkoituksena ei siis ole osoittaa tutkittavien festivaalien paremmuusjärjestystä, vaan pikemminkin kartoittaa samankaltaisia piirteitä objektiivisesti.

Johtavassa asemassa olevat haastateltavat eivät epäilleet, etteivätkö he osaisi vastata kysymyksiini, kun taas työntekijöiden puolelta tuli hieman tarkennusta kaipaavia sähköpostiviestejä. Avasin heille hieman lisää, millaista informaatiota heiltä kaipaavan, tarkentaen, että kysymykset sisältävät arkikielisiä ilmauksia ja vastauksissakin tulee kuulua haastateltavan ääni sellaisena kuin se on. Toin myös esille seikan, että haastattelujen tuomaa aineistoa voidaan täydentää myöhemmin, jos tarve niin vaatii.

Päädyin haastattelemaan Oopperajuhlilta talousjohtaja Tarja Halosta, joka on työskennellyt festivaalilla vuodesta 1986 ja vuodesta 2007 saakka organisaation talousjohtajana. Tuotantoassistenttina vuodesta 2004 saakka oopperajuhlilla ollut Henna Karjalainen puolestaan on saapunut taloon alun perin pukijaksi v. 1996 ja ollut siitä eteenpäin joka kesä Oopperajuhlilla töissä. Molemmilla haastateltavilla on siis pitkä historia takanaan organisaatiossa ja vielä useista työtehtävistä, joten ajattelin saavani heiltä kattavan näkemyksen Oopperajuhlilta. Haapavesi Folkin nykyinen taiteellinen johtaja Timo Hannula oli itsestään selvä valinta toiseksi Folkin haastateltavaksi, sillä festivaali on hänen 1980-luvulla perustamansa tapahtuma. Hän vastasi aikoinaan festivaalin niin strategisesta kuin operatiivisestakin puolesta lähes yksin. Myöhemmin organisaatio uusiutui ja Hannula jätti festivaalin hallinnollisen puolen muiden vastuulle ja keskittyi nykyisin itse taiteelliseen puoleen. Hänen suosituksestaan pyysin toiseksi haastateltavaksi Hanna-Mari Aholan, joka on Haapavesi Folkin taiteellisen toimikunnan työntekijä sekä hallituksen sihteeri. Hän on myös kasvanut festivaalin mukana ja tuntee sen toimintatavat ja erityisluonteen hyvin.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutin yhden koehaastattelun kahdelle Jyväskylän Yliopiston musiikkitieteen pääaineopiskelijalle. Koehaastattelussa testasin teemahaastattelurunkoni toimivuutta ja sitä, tulisiko varsinainen aineisto

palvelemaan tarkoitustaan. Koehaastattelusta olikin suuri hyöty, sillä pystyin hahmottamaan paremmin mitkä osa-alueet haastatteluteemoistani tulevat vastausten osalta todennäköisesti menemään hieman päällekkäin. Näin osasin varautua tilanteeseen, jonka todennäköisesti tulisin kohtaamaan varsinaisia haastatteluja tehdessäni. Esihaastattelujen tarkoituksena onkin testata haastattelurungon toimivuuden lisäksi aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua, sekä haastattelujen keskimääräinen pituus (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72). Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2011 haastateltavien työpaikoilla Savonlinnassa ja Haapavedellä. Haastattelut kestivät 1 - 1,5 tuntia ja litteroitua aineistoa kertyi n. 45 sivua.

Savonlinnan Oopperajuhlien organisaation toiminnan ajattelin olevan organisoitua ja pitkälle suunniteltua, jo sen taiteenlajinkin puolesta. Itsekin oopperassa työskennelleenä tiedostan, että työskentely ks. taiteenlajin tuottamista varten aloitetaan paljon ennen kuin ensimmäistäkään lippua on myyty. Haapavesi Folk Music Festivalin organisaation toiminnasta saatoinkin kuvitella sen olevan jokseenkin epäjärjestelmällistä, mutta luovaa. Tämän ajattelin myös olevan etu sen taiteelliselle hengelle, mutta haitta kenties taas esim. markkinoinnin ja rahoitusjärjestelyjen kannalta.

5.6 Tutkimusaineiston kuvaus

5.6.1 Savonlinnan Oopperajuhlat ja Haapavesi Folk tutkimuskohteina

Valitsin tutkimuskohteikseni kaksi musiikkifestivaaliorganisaatiota, jotka molemmat ovat ohjelmistopolitiikaltaan suunniteltu marginaaliryhmille. Suomesta löytyy paljon populaarimusiikkiin keskittyneitä festivaaleja, tavallisimpia ovat musiikkifestivaalit joissa esitetään suomalaista pop- ja rock-musiikkia. Populaarimusiikkiin keskittyneet musiikkifestivaalit löytävät yleisönsä hyvin ja niitä onkin lähdetty rakentamaan valtavirtayleisön näkökulmasta; usein tarjoamalla kaikille kaikkea.

Tutkimuskohteillani lähtökohta on kuitenkin hyvin erilainen. Savonlinnan Oopperajuhlat keskittyvät vain ja ainoastaan oopperamusiikkiin ja Haapavesi Folk taas ainoastaan kansanmusiikkiin. Molemmat festivaalit haluavatkin pysyä marginaaleina kohderyhmänsä puolesta, eikä ensisijainen tavoite ole kummallakaan festivaalilla merkittävästi suurempien yleisö määrien saavuttaminen, vaan ennemminkin puhutaan laadukkuuden ja jo saavutetun tason säilyttämisestä. Minua kiinnostaa, minkälaisia haasteita tutkimuskohteeni eli nimenomaan marginaaliryhmille suunnatut musiikkifestivaaliorganisaatiot ovat kohdanneet 2000-luvulla ja millaisin keinoin toimintaa kehitetään.

5.6.2 Kansainvälinen oopperafestivaali Olavinlinnassa

Savonlinnan Oopperajuhlat on kuukauden mittainen oopperaesitysten sarja. Ensimmäiset oopperajuhlat järjestettiin Olavinlinnassa jo v. 1912. Tämän jälkeen oopperajuhlat järjestettiin neljä kertaa, kunnes v. 1930 ne jäivät 37 vuoden mittaiselle tauolle taloudellisista vaikeuksista johtuen. Vuonna 1967 oopperajuhlat herätettiin uudelleen henkiin ja onkin ollut siitä lähtien toinen merkittävästä suomalaisen oopperamusiikin näyttämöistä kansallisoopperan rinnalla. Savonlinnan oopperajuhlat keräävät vuosittain n. 50 000 vierailijaa niin kotimaasta kuin ulkomailtakin. Lähemmäs kymmenen vuoden ajan Savonlinnan oopperajuhlilla on ollut strategian peruspilareina suomalaisen kulttuuri-identiteetin vahvistaminen, korkealaatuisten oopperaelämyksien tuottaminen sekä Savonlinnan alueen imagon parantaminen. (Toimintakertomus 2008.)

Oopperajuhlien suunnittelu alkaa moniksi vuosiksi valmiiksi tehdyistä ohjelmistorungoista. Ohjelmistoja ei tarkastella vain vuosi kerrallaan, vaan pitkällä tähtäimellä. Ohjelmistorunkojen perusteella tehdään alustavat talousarviolaskelmat, jotka saattavat sisältää useita vaihtoehtoja. Laskelmat ja ohjelmistosuunnitelmat tarkentuvat sitä mukaa kun esitysvuosi lähestyy. (Toimintakertomus 2008.) Vuotta ennen juhlakautta ohjelmisto vahvistetaan ja lipunmyynti sekä markkinointi alkavat. Taiteilijasopimuksia aletaan tehdä jo hyvissä ajoin, yleensä jo muutamaa vuotta

juhlakautta aikaisemmin, jolloin myös tulevan ensi-illan tekijätiimi kiinnitetään ja teoksen suunnittelu aloitetaan. Kuoro aloittaa harjoitusleirit juhlakautta edeltävänä syksynä jolloin myös repriisiteokset tarkistetaan ja tarvittaessa korjataan. Harjoitteluaikataulut tehdään myös syksyllä ja ne täsmentyvät kevättä kohti, kun teoksiin kiinnitetyt solistit ja heidän aikataulunsa vahvistuvat. Kuoron, orkesterin, tekniikan ym. sopimukset valmistellaan ja tehdään talven ja kevään aikana, sillä joka vuosi kiinnitetään uusi kausihenkilökunta. Myös ohjelmisto vaihtuu vuosittain. Olavinlinna rakennetaan teknisesti kuntoon keväällä huhti - toukokuussa; museovirasto hoitaa lavan ja katsomon pystytyksen, jonka jälkeen oopperajuhlat itse hoitavat linnaan valot, äänilaitteet, soittimet, lavasteet, puvustamon, maskeeraamon ja toimistot. Juhlakauden jälkeen puretaan tavarat linnasta ja varastoidaan ne taas seuraavaa vuotta varten. Tilikausi loppuu kalenterivuoden loppuessa ja silloin tehdään tilinpäätös. Valtuusto vahvistaa tilinpäätöksen seuraavassa kevätkokouksessa. (Halonen.)

Esiintyjät oopperajuhlille etsii taiteellinen johtaja, joka pitää yhteyttä taiteilijoita välittäviin agentuureihin. Solisteja palkataan ympäri maailmaa koelaulujen perusteella. Kuoron valitsee vuosittain kuoronjohtaja laulupääsykokeiden perusteella, ja myös orkesteri valitaan vuosittain. Oopperajuhlaorkesteri on valinnut keskuudestaan valtuuskunnan hoitamaan orkesterin jäsenten valintaa. Orkesterilaiset valitaan eri orkestereista ympäri Suomea ja osa jopa ulkomailta. Teknisen henkilökunnan valitsee vuosittain tuotantopäällikkö. Vierailijatalon sekä ohjelmiston valinta on oopperanjohtajan ja taiteellisen johtajan yhteinen päätös. (Halonen.)

Oopperajuhlien ohjelmisto perustuu pääosiltaan klassisen oopperakirjallisuuden keskeisimpiin teoksiin. Tätä peruslinjaa täydennetään mahdollisuuksien mukaan kotimaisella oopperatuotannolla ja erityisesti kotimaisilla kantaesityksillä. Näin oopperajuhlat ovat mukana mahdollistamassa suomalaisen uuden oopperan esillepääsyä ja sen myötä ovat myös kansainvälisen kiinnostuksen kohteena alan asiantuntijapiireissä ja mediassa. Tämänhetkiset taloudelliset resurssit

mahdollistavat oopperajuhlille yhden uuden oman produktion vuositasolla. Muu ohjelmisto muodostuu jo aiemmin ohjelmistoon tulleista teoksista eli repriiseistä. Kantaesityksiä pyritään tilaamaan 2-5 vuoden välein, joista osa on lapsille ja perheille suunnattuja. Suosikkioopperoita voidaan esittää useita vuosia, mutta haastavimmat teokset poistuvat ohjelmistosta useimmiten kahdessa vuodessa. (Halonen.)

Oopperajuhlilla on ympärivuoden vakituisia työntekijöitä 17. Näitä ovat muun muassa oopperanjohtaja, taiteellinen johtaja, talousjohtaja, myynti- ja markkinointijohtaja, tuotantopäällikkö, markkinointipäällikkö ja myyntipäällikkö. Vakituksista myynnissä ja markkinoinnissa toimii 6, hallinnossa 5 ja tuotannossa 6 henkeä. Kesästä riippuen palkattua väkeä on 400–600 ja talkoolaisia noin 10. Lisäksi urheiluseuroista (järjestysmiehet) ja SPR:ltä tulee yhteensä noin 250 työntekijää. (Halonen.)

Oopperajuhlien kävijämäärä riippuu paljolti ohjelmistosta, keskiarvo on kuitenkin noin 50 000 vuodessa. (Ks. Liite 2) Suomalaisia kävijöistä on noin 90 %. Keskivertokävijä on akateemisesti koulutettu, yli 50-vuotias nainen Etelä-Suomesta. Kävijätilastosta voidaan nähdä vuosittaiset kävijämäärät. Suurin kävijämäärä sijoittuu vuodelle 1988, jolloin kävijöitä oli yhteensä 82 000 kaikissa oopperajuhlien järjestämissä tilaisuuksissa. Suhteellinen kävijämäärän kasvu jatkui 1980-luvun lopulle, jolloin näyttelyjen ja muiden kuin konserttien ja oopperoiden järjestäminen lopetettiin ja sen jälkeen kävijämäärät laskivat n. 50 000:een. 2000-luvulla lastenoopperoiden tullessa ohjelmistoon kävijämäärät ovat taas alkaneet nousta. Luonnollisesti itse oopperat ovat keränneet tapahtuman suurimmat kävijämäärät joka vuosi. (Halonen.)

Vuoden 2008 toimintakertomuksessa kerrotaan, että Oopperajuhlille asetettiin kyseisenä vuonna erityistavoitteeksi korkea taiteellinen taso ja ylijäämäinen taloudellinen tulos, jotta edellisen vuoden alijäämä saataisiin katetuksi ja syntyisi investointivaroja myös seuraaville kausille (Toimintakertomus 2008). Saman vuoden kävijätutkimuksen asiakastyytyväisyysmittaus osoittaa, että 97% vieraista oli ks.

vuoden oopperajuhliin erittäin tai melko tyytyväinen. Talouden suhteen asetettu kokonaistavoite, edellisen kauden alijäämien kattaminen, saavutettiin. Seuraavan vuoden toimintaraportissa mainitaan puolestaan, että vuonna 2009 taloudelliset tavoitteet eivät toteutuneet suunnitellulla tavalla, vaikka saatu palaute oli tälläkin kertaa erinomaista. Tuottojen jäädessä alle tavoitetason vuodesta muodostui haasteellinen ja alijäämäinen. (Toimintakertomus 2008.)

Teknisen toimintaympäristön kehittämisessä oopperajuhlilla kunnostauduttiin 2009 koulutusyhteistyö-tavoitteen osalta. Madama Butterflyn lavasteet tehtiin Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa kolmivuotisen koulutusohjelman puitteissa. Ensimmäisen vuoden kokemukset olivat erittäin hyviä molempien osapuolten kannalta. Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän tekemisissä investoitiin erityisesti asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) rakentamiseen sekä sähköisen myyntipalvelun kehittämiseen. Osa asiakkuudenhallintajärjestelmä-projektista rahoitetaan Etelä-Savon maakuntaliiton Kärjet-hankkeena. (Toimintakertomus 2008 & Toimintakertomus 2009.)

5.6.3 Haapavesi Folk Music Festivalin kasvutarina

Haapavesi Folk Music Festival on perinteiseen kansanmusiikkiin keskittynyt musiikkifestivaali, joka on järjestetty ensimmäistä kertaa 1989. Tuolloin festivaali oli pieni kyläjuhlaa muistuttava tapahtuma, joka kasvoi kymmenessä vuodessa kansainväliseksi neljän päivän mittaiseksi musiikkifestivaaliksi, jolla on vuosittain vajaa 10 000 vierailijaa. Haapavesi Folk Music Festivalin taustalla toimii Haapavesi Folk-yhdistys sekä Folk hallitus. (Haapavesi Folk Toimintakertomus 2010.)

Haapavesi Folk Music Festivalin historiikka kukaan ei ole koskaan kirjoittanut virallisesti ja näin ollen kaikki saatu tieto on kysytty suoraan festivaalin perustajahenkilöltä Timo Hannulalta. Festivaali sai alkunsa vuonna 1988, kun Haapaveden silloinen kunnanjohtaja ehdotti paikkakunnalle järjestettävän vuotuisen

kesätapahtuman. Kansanmusiikkitapahtuma oli luontevin vaihtoehto, sillä paikkakunnalla oli järjestetty edellisenä vuonna ensimmäinen folk-kurssi ja näin ollen kansanmusiikkia oli juuri ryhdytty harrastamaan. Folk-kurssi on järjestetty alusta alkaen festivaalin yhteydessä ja toimii nykyisin ihan samoilla periaatteilla kuin vuonna 1989. Kurssi on tarjonnut aina kansainvälistä ja korkeatasoista opetusta, ja kurssin opettajat ovat myös itse useimmiten festivaalin esiintyjiä. Haapavesi Folk ry on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen kulttuuriyhdistys, joka on perustettu vuonna 1989. Sen päätarkoitus on tehdä kansanmusiikkia tunnetuksi järjestämällä kursseja ja tapahtumia. Yhdistyksessä on mukana musiikin ammattilaisia ja harrastajia sekä myös muita asiasta kiinnostuneita. (Hannula.)

Festivaalin taiteellinen linja on painottunut suomalaiseen ja ylipäänsä skandinaaviseen kansanmusiikkiin sekä kelttiläiseen ja pohjoisamerikkalaiseen kansanmusiikkiin. Lähes joka vuosi esiintyjälistoilta löytyy myös bulgarialaisia ja japanilaisia muusikoita, mutta esiintyjiä on käynyt liki 20 vuoden aikana melkeinpä kaikista Euroopan maista ja joka vuosi jonkin verran kaukaisemmista maista kuten esim. Vietnamista ja Perusta. (Hannula.)

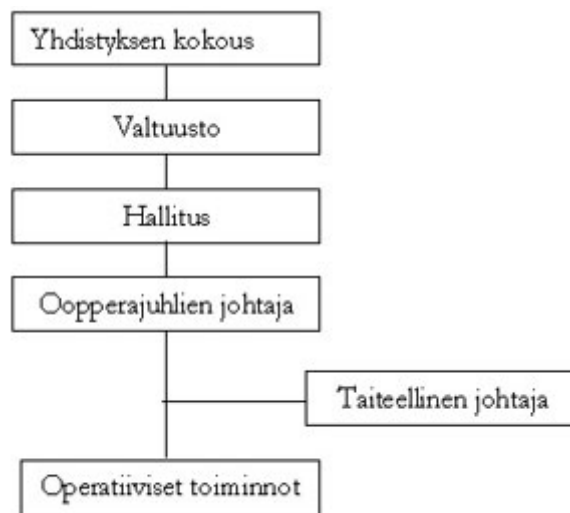
Festivaali on kasvanut elinaikanaan huimasti, sillä ensimmäisen kerran se järjestettiin Haapaveden opiston päärakennuksen pienellä takapihalla, jonne kokoontui muutama sata ihmistä. Nykyinen tapahtumapaikka on folk-puisto jossa esiintymislavoja on kolme; päälava, jamitelta sekä sisätilana sali. Hannula kertoo, että kasvamisen voidaan nähdä aiheuttaneen niin hyviä kuin huonojakin seuraamuksia, mutta joka tapauksessa festivaali on luokiteltavissa kohtalaisen pieneksi ja intiimiksi musiikkitapahtumaksi. Peruslähtökohtana on ollut pitäytyä mahdollisimman tiukasti korkeatasoisen kansanmusiikin linjalla, ilman viihdeorkestereita/iskelmämuusikoita ja olla tarjoamatta kaikille kaikkea, mikä on monen muun festivaalin kohdalla osoittautunut huonoksi vaihtoehdoksi. Toisaalta monipuolisuuskin omalla tavallaan on yksi festivaalin vahvuus, sillä sen yhteydessä järjestetään myös joka vuosi pari kirkkokonserttia, eikä jazzkaan ole festivaalipuistossa harvinaista kuultavaa. (Hannula.)

Hallinnollisella puolella kaikki on säilynyt ennallaan alusta lähtien, sillä vastuu ja tieto tapahtuman asioista on aina ollut samoilla henkilöillä (Hannula). Nykyisellään järjestelyitä tehdään toisinaan kiireellä, tosin esiintyjävalinnoissa taiteellinen johtaja on aina pitänyt tiukan linjan, eikä viihdemusiikkia ole päässyt tämän festivaalin listoille liki koskaan (Ahola).

6 TULOKSET

6.1 Johtajuus festivaaliorganisaatioissa

Savonlinnan oopperajuhlilla vastuu jakautuu oopperanjohtajan, taiteellisen johtajan, talousjohtajan, myynti- ja kehitysjohtajan sekä tuotantopäällikön kesken. Oopperanjohtaja johtaa operatiivista organisaatioita ja muut johtajat ovat hänen alaisiaan. Jokaisella on omat vastualueensa. Organisaation toiminta rakentuu siten, että oopperanjohtaja vastaa operatiivisesta toiminnasta hallitukselle, hallitus valtuustolle ja valtuusto yhdistyksen kokoukselle, joka pidetään joka kolmas vuosi (Ks. organisaatiokaavio kuva 2.). Oopperanjohtajan tehtävänä on luonnollisesti strateginen johtaminen, mutta toimenkuvaan kuuluu konkreettisemmin mm. yhteistyökumppanuuksien ja yhteiskunnallisten suhteiden hoitaminen. Johtaja, yhdessä taiteellisen johtajan kanssa, on Savonlinnan Oopperajuhlien kasvot ulospäin. (Halonen)

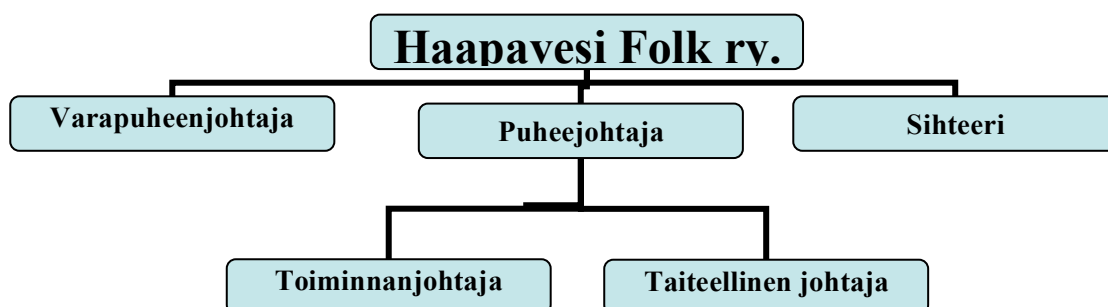


KUVA 2. Savonlinnan Oopperajuhlien Organisaatiokaavio.

Haapavesi Folk Music Festivalin johtajuus on jaettu pienelle festivaaliorganisaatiolle tyypillisimmällä tavalla; toiminnanjohtajan ja taiteellisen johtajan toimenkuviin. Moilanen (2001b, 167) näkee ihanteellisen johtajuuden juuri kahtiajakautuneena, jossa niin organisaation johtamisella kuin yksilöidenkin johtamisella on merkityksensä, mutta jossa strategisen johtajuuden tärkeys on korostunut. Useimmissa kulttuuriorganisaatioissa johtajuus onkin jaettu jossakin määrin; toisinaan yhden johtajan toimenkuva koostuu johtajuuden eri osa-alueista ja toisinaan taas johtajuus on jaettu useille eri henkilöille.

Haapavesi Folkin organisaatio toimii hyvin samalla tavoin kuin Oopperajuhlatkin: toiminnanjohtaja vastaa festivaalista hallitukselle (ks. kuva 3. organisaatiokaavio, Haapavesi Folk Music Festival). Toiminnanjohtaja vastaa muutoinkin lähes kaikista operatiivisista asioista (ks. liite 1) ja taiteellinen johtaja taas tekee artistivalinnat ja mm. luo festivaalin aikataulun. Tämän festivaalin kohdalla taiteellinen johtaja hoitaa myös edustustehtävät ja esim. luennoinnin muilla paikkakunnilla. Timo Hannula korostaa, ettei festivaalin taiteellisen johtajan työ voisi mitenkään olla ryhmätyötä, sillä taiteellinen näkemys on tärkein kriteeri toimenkuvan hoitamiseen ja se on subjektiivinen, vain yhden ihmisen linjaus. ”Taiteellisen johtajan on luotettava omaan visioon, eikä siinä ole sijaa monenlaisille mielipiteille.” (Hannula). Myös Moilasan(2001b, 19) mukaan onnistuminen on todennäköisempää, kun yksi ihminen tai yksi ryhmä vastaa moniulotteisia kokonaisuuksia käsittävän organisaation arkkitehtuurista.

KUVA3. Haapavesi Folk organisaatiokaavio.



Tarja Halonen kertoo, että pienessä musiikkifestivaaliorganisaatiossa johtajan tehtävät ovat operatiivisempia kuin isommissa organisaatioissa, joissa on useita portaita tekemässä ja jakamassa työtehtäviä. Johtajan rooli musiikkifestivaaliorganisaatiossa on moniulotteista.

“Minulla talousjohtajana ei itse asiassa ole kuin kaksi henkilöä ihan suoria alaisia, mutta tietysti kun vastaan henkilöstöasioista niin kiertokautta tulee myös toisenlaisia alaisia. Mutta sanoisin, että tällaisessa organisaatiossa johtajana on hyvä kun ymmärtää erilaisuutta ja sietää epävarmuutta, on hyvä jos tulee ihmisten kanssa hyvin toimeen ja on kiinnostunut ihmisistä. Kaikki mitä me teemme, tehdään ihmisten kanssa ja se on vähän eri asia kuin vääntää mutteria tehtaassa.” (Halonen, 2011)

Pedler ym. mukaan hyvä organisaatio on sellainen, jossa kaikki, niin johtajat kuin työntekijätkin ovat itseohjautuvia. Menestyvän johtajuuden he katsovat koostuvan kolmesta osa-alueesta; alan perustietämyksestä, sopivista luonteenpiirteistä ja taidoista, sekä meta-ominaisuuksista, kuten luovuudesta. (Pedler ym. 2001, 3-5.) Henna Karjalaisen mukaan Savonlinnan Oopperajuhlat on nähtävissä hyvin horisontaalisena organisaationa, jossa johtajat ovat helposti lähestyttävissä ja keskusteluilmapiiri on avoin. “Asioista voidaan puhua niiden oikeilla nimillä ja tietoa asioista levitetään ihan koko organisaatiossa.” (Karjalainen). Organisaatiolla on kerran kuukaudessa kokous, jonne jokainen henkilökuntaan kuuluva voi edeltä käsin lähettää keskustelunaiheita. Kokousta johtaa oopperanjohtaja ja kokous halutaan pitää ehdottomasti epävirallisen luontoisena, jotta keskustelu voisi olla mahdollisimman luontevaa (Halonen 2011).

“...kuukausikokoukset pyritään pitämään siten, että kaikki pääsevät paikalle. Ehdottomasti kokouksen tarkoituksena on olla keskusteleva, toki sillä on tiedonvälityksellinen merkitysikin, mutta itse näkisin sen tällasena yhteisenä hetkenä, joita pitäisi olla enemmänkin.” (Halonen)

Moilanen sanoo usein ajateltavan, että vain oppijoita tukemalla voidaan tuottaa haluttua kehitystä. On kuitenkin paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilöt oppivat organisaatiossa, kuten työilmapiiri ja työtilajärjestelyt. (Moilanen 2001b, 86-88.) Yleisesti oppivan organisaation määritelmään katsotaan kuuluvan

myönteisen ja avoimen työilmapiirin. Esim. kahvihuoneessa tapahtuvat keskustelut ovat usein osa organisaatioiden kommunikaatiokulttuuria, joiden olemassaololla voi olla suurikin merkitys työyhteisölle, vaikka niitä ei aina sellaisiksi mielletäkään. Karjalainen kertoo, että Oopperjuhlilla uusia ideoita, esim. omia työtehtäviä koskevia asioita, käydään ensin läpi epävirallisemmin työkavereiden kesken taukopaikalla. Hän huomauttaa myös, että uudet asiat voisi myös mennä esittämään suoraan esimiehelle.

”Täällä ei ole yhtään sellainen mentaliteetti, että sinut ammutaan alas joka kerta, että kohta et haluaakaan keksiä mitään. Asioista keskustellaan jos ne on sellaisia mitkä saattaa olla hyviä, tai vaikka ne olisivat huonoja niin ne perustellaan, että minkä vuoksi ne ovat huonoja.”
(Karjalainen)

Organisaation ilmapiirin Karjalainen kertoo olevan hyvin myönteinen oppimiselle ja kehittämiselle. Johtaja kannustaa tulemaan mukaan erilaisiin projekteihin ja ohjaa työntekijän alkuun uusissa tehtävissä. “...jos eteen tulee ongelmallisia tilanteita, johtajat opastavat tarvittaessa vaikka kädestä pitäen” (Karjalainen). Oppivan organisaation näkökulmasta tarkasteltuna onkin tärkeää huomioida, että työntekijöiden ei oleteta automaattisesti mukautuvan uuteen vaan heitä on koulutettava ja heille on annettava mahdollisuus sopeutua organisaation muutoksiin (Moilanen 2001b, 86-88).

Hanna-Mari Ahola kokee Haapavesi Folkin festivaaliorganisaation myös hyvin ”tasapäisenä”, eikä hän koe johtajien olevan erityisesti muiden yläpuolella. Johtajat ovat maanläheisiä ja helposti lähestyttäviä, eikä kynnys mennä kertomaan omia ajatuksiaan johtajille ole korkea. Tämän päivän organisaatiokulttuurille on tyypillistä, että organisaatio on rakenteeltaan horisontaalinen (Juuti 1994, 52) eli johtajat ja työntekijät nähdään lähes tasavertaisessa asemassa. Ahola kertoo, että organisaation ilmapiiri koulutukseen tai kehitystoiminnan edistämiseen olisi suotuisa, mutta taloudellinen puoli on syy siihen, miksei sellaista juurikaan ole järjestetty. “Meidän johtajat on silti avoimia kaikenlaiselle kehittämistoiminnalle, vaikkei niitä läheskään aina olisi mahdollista toteuttaa.” (Ahola). Myös Moilasan

(2001, 86-89) mukaan kehittämistoiminnan aktivointi olisi johtajien näkökulmasta huomattavasti yksinkertaisempaa, jos esim. resursseja, kuten aikaa ja ennen kaikkea rahaa, olisi riittävästi.

6.2 Strategiat ja arvot festivaaliorganisaatioiden ohjaajina

Oppivan organisaation *suunta* voi olla organisaation tavoitteesta riippuen strategia, visio, jaettu käsitys tai muunlainen yhteinen kuva organisaation tulevaisuudesta. Yhteisen suunnan lisäksi yksilöillä on oma suuntansa, jonka merkitys osana organisaation kehittymistä vahvistuu, kun yksilö osallistuu yhteisen tulevaisuudenkuvan rakentamiseen. (Moilanen 2001b, 88 - 91.)

Tarja Halonen kertoo, että Savonlinnan oopperajuhlien strategia voidaan jakaa kolmeen pääkohtaan:

1. suomalaisen kulttuuri-identiteetin vahvistaminen
2. korkeatasoisen oopperaelämyksen luominen
3. Savonlinnan alueen imagon parantaminen

Suomalaisen kulttuuri-identiteetin vahvistaminen on osa-alue, jota hoidetaan niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Tähän kriteeriin sisältyy ajatus yleishyödyllisenä yhdistyksenä toimimisesta, jonka vuoksi tavoitteena ei ole voiton tuottaminen vaan suomalaisen kulttuuri-identiteetin edistäminen. Korkeatasoisen oopperaelämyksen luomisen taustalla on pystyä koskettamaan oopperalla siten, että esityksen nähtyään jokin asiakkaassa on edes vähän muuttunut. Savonlinnan alueen imagon parantaminen tähtää alueen tukemiseen kulttuuritoiminnan avulla. (Halonen)

Halonen ja Karjalainen kertovat, että kaikki Oopperajuhlien organisaatiossa vakituisesti työskentelevät ovat tietoisia, mitä Savonlinnan Oopperajuhlien em. strategiaan kuuluu. Halonen kertoo myös, että strategisia linjauksia ovat olleet mukana luomassa organisaatiossa pysyvästi työskentelevät henkilöt, mikä onkin

ehkä se merkittävin osa oppivan organisaation strategiaa. Moilanen (2001b, 88-91) korostaa organisaation sisäisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, sillä pelkkä tiedottaminen ei tee *suunnasta* yhteistä toiminnan ohjaajaa, vaan yksilöille tulisi tarjota mahdollisuus osallistua yhteisen suunnan kehitystyöhön.

“Strategiaa tai tavoitetta ei ole sen kummemmin missään julkaistu, mutta kyllä me tämän joka paikassa tuomme esille ... Kaikki organisaatiossa työskentelevät tietävät tavoitteen ja he ovat myös olleet mukana tekemässä tätä koko paperia, joka on siis tehty jo melkein kymmenisen vuotta sitten.” (Halonen)

Karjalainen kertoo myös, että organisaation sisällä eri osa-alueilla on omia pienempiä tavoitteita. Esim. myynnin puolella nyt panostetaan yritysmyyntiin ja on avattu verkkokauppa, mitä kasvatetaan koko ajan ja tuotannon puolella taas toimintaa pyritään tehostamaan entisestään, jotta heinäkuussa alkavat juhlat olisivat mahdollisimmat hyvät. “Kaikilla osa-alueilla on ne omat tavoitteensa, koska siten päästään siihen yhteiseen isoon tavoitteeseen.” (Karjalainen)

Oopperajuhlaorganisaation toimintaa ohjaavat arvot ovat rakkaus oopperaan, halu luoda elämys sekä tahto kehittyä ja kehittää. Arvot näkyvät konkreettisesti toiminnassa mm. lapsille ja nuorille suunnatussa alakouluikäisten kirjoituskilpailussa, Norppa ooppera-projektissa, joka lanseerattiin keväällä 2011. Vaikka Oopperajuhlien organisaation arvot ovat olleet samat jo pitkään, niistä keskustellaan ja tarvittaessa niitä myös päivitetään juhlakauden päättävässä kokouksessa. (Karjalainen)

Haapavesi Folk Music Festivalin strategisissa papereissa kerrotaan yhdistyksen tarkoituksena olevan kansanperinteiden pohjalta syntyneen folk-musiikin tunnetuksi tekeminen, sen harrastamisen levittäminen, asianharrastajien ja esiintyjien lähentäminen, alan tiedon ja taidon levittäminen sekä laajemman musiikkinäkemyksen tuominen alueen musiikkielämään. Näihin päämääriin yhdistys pyrkii harjoittamalla valistus-, tiedotus-, ja viihdytystoimintaa järjestämällä

kursseja, konsertteja ja illanviettoja sekä julkaisemalla tätä musiikinalaa käsitteleviä painotuotteita. Yhdistys toimii voittoa tavoittelemattomana ja festivaalin tarkoitus on toimia moottorina Oulun - Eteläisen alueen kulttuurielämässä luoden ihmisille koulutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuden sivistää itseään maailman monimuotoisilla kulttuureilla, sekä ponnahduslautana uusille esiintyjille luomalla heille esiintymismahdollisuuksia ja kivijalkaa heidän tulevaisuuden suunnitelmilleen. Tarkoituksena on myös luoda imagollista lisäarvoa Haapaveden kaupungille. (Haapavesi Folk Toimintakertomus 2010.)

Tulevaisuudessa Haapavesi Folk Music Festivalin tavoitteena on olla korkeatasoinen ammattimaisesti järjestetty festivaali, jolla on vakaa talous ja joka työllistää ympärivuotisesti ainakin kaksi työntekijää. Haapavesi Folk Ry järjestää tai on mukana järjestämässä tapahtumia läpi vuoden. Itse Haapavesi Folk Music Festival näkyy ja kuuluu koko viikon ajan Haapaveden katunäkymässä. Iltatapahtumia on paikallisissa ravitsemusliikkeissä ja voidaankin oikeastaan puhua siis Festivaali-viikosta. Haapaveden kaupunki on tunnustanut festivaalin tärkeyden kaupungin imagon luonnissa ja on sitoutunut entistä enemmän festivaalin järjestämiseen. Festivaali on haluttu yritysten yhteistyökumppani valtakunnallisesti ja jopa kansainvälisesti. Tapahtuman kävijämäärissä on tapahtunut maltillista kasvua ja konkreettisenä tavoitteena on saavuttaa 12 000 kävijän raja. (Haapavesi Folk strategisia papereita 2010.)

Aholan mukaan Haapavesi Folkin taiteellinen ryhmä sekä hallitus ovat olleet mukana kirjoittamassa uusinta strategiaa. Konkreettisinä päätavoitteena festivaalilla on pystyä tarjoamaan jatkossakin laadukkaita esiintyjä sekä pystyä kasvattamaan yleisömäärää hillitysti. Festivaalin suunta on hänen mielestäni nykyisin hyvin selkeä. (Ahola). "Tavoitteena on hidas ja hallittu kasvu yleisömäärän suhteen, tunnettuuden lisääminen sekä täyspäiväisen toiminnanjohtajan palkkaaminen." Hannula kiteyttää ja kertoo myös, ettei tavoitetta tiedä muut kuin hallitus. Haapavesi Folkin hallitukseen kuuluvat myös taiteellisen ryhmän jäsenet, vaikka ne ovatkin

rakenteellisesti erillään organisaatiossa, ts. kaikki organisaation ”viralliset” työntekijät ovat tietoisia tavoitteista.

Moilanen (2001b, 88-91) korostaa organisaation sisäisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, sillä pelkkä tiedottaminen ei tee *suunnasta* yhteistä toiminnan ohjaajaa, vaan yksilöille tulisi tarjota mahdollisuus osallistua yhteisen suunnan kehitystyöhön. Molemmassa tutkimuskohteissani yksilön rooli strategian rakentamiseen on otettu huomioon ja strategian merkitys on ymmärretty oikein oppivan organisaation mallin näkökulmasta. Molempien festivaalien strategiat muistuttavat toisiaan myös sisällöllisesti, joka saattaa toki johtua niiden voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen statuksesta. Se, miten kriittisesti vanhoihin toimintamalleihin suhtaudutaan ja miten avoimia ollaan uusille ajatuksille, riippuu organisaation arvomaailmasta. Vanhaa tietoa liiaksi arvostavassa ilmapiirissä on haasteellista ehdottaa uusia toimintatapoja, toisaalta myöskään uudistaminen uudistamisen vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista. Moilanen kiteyttääkin, että vanhan ja toimivan hyödyntämisen ohella tulee siis olla myös sijaa uudistuksille. (Moilanen 2001b, 88 - 91.) Kaikkiaan myös arvomaailmoiltaan ja asenteiltaan festivaaliorganisaatioissa ollaan yleisesti kehittämishaluisia, mikä on tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta.

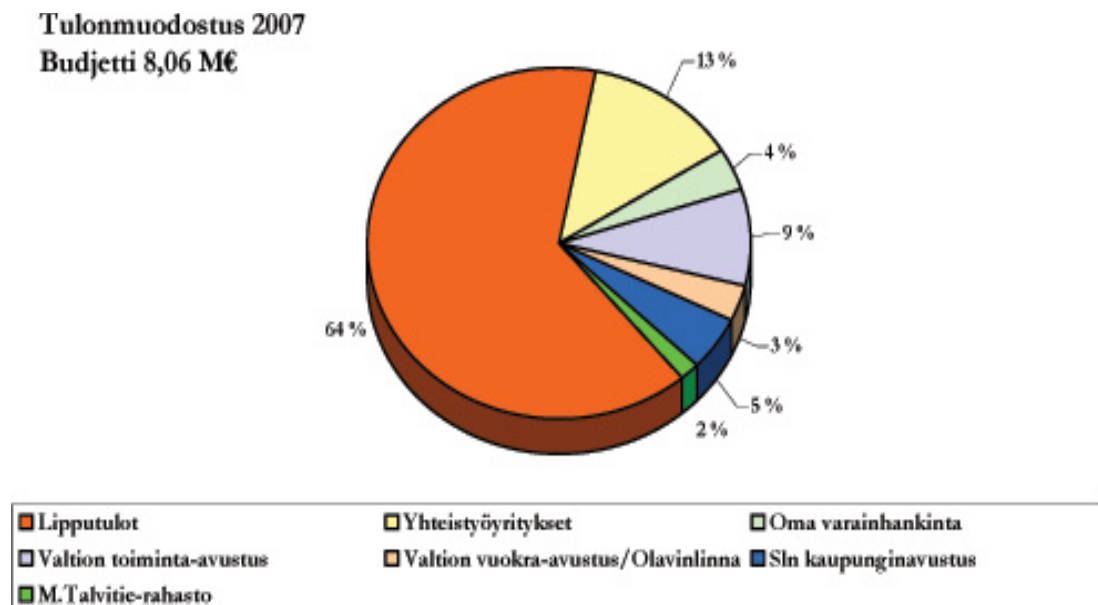
6.3 Festivaaliorganisaatioiden kohtaamat haasteet 2000-luvulla

Savonlinnan Oopperajuhlien vuoden 2009 toimintaraportissa kerrotaan maailmantalouden nopean romahtamisen asettaneen Oopperajuhlille lisääntyviä haasteita. Käsillä ollut ja syvenevä muutos ihmisten kulutuskäyttäytymisessä yhdistettynä yritysten merkittäviin supistuksiin vieraanvaraisuuspalveluissa ja markkinointiviestinnässä aiheutti väistämättä paineita tulovirtojen kehittymiselle ja Oopperajuhlien rahoitukselle. (Toimintaraportti 2009)

Toimintaraportissa (2009) esitetään tavoitteeksi talouden tasapainon saavuttaminen tulevilla kolmivuotiskaudella (2010-2013), mikä merkitsee toimintaympäristön ja suhdannetilanteen huomioiden rajallista riskinottokykyä. Lähitulevaisuuden

keskeisiksi haasteiksi on mainittu v. 2009 myynnin aktivoiminen ja myyntiä tukevien järjestelmien ja sähköisen verkkopalvelun kehittäminen sekä kansainvälisen myynti-, markkinointi- ja viestintästrategian ja toimintasuunnitelman laatiminen. Tulevan kauden aikana rakennetaan myös tuotannon osalta strategisten kumppaneiden verkosto.

Ooppera on taidemuotona kallis ja sen toteuttamiseen Savonlinnan oopperajuhlat hankkii yli 80% budjetista omin toimin. Halonen kertoo, että lipputulojen osuus toimeentulosta on melkein 70% mikä tarkoittaa n. viittä miljoonaa euroa. Lipunmyynnin muodostaessa niin suuren osan budjetista, epäonnistumisia ei voi juurikaan tapahtua. Valtiolta tuleva avustus on n. 700 000 euron luokkaa ja kaupungin avustus alle 400 000 euroa, ja rahoitus on joka vuosi haettava erikseen. Kuvasta 3 näkyy vuoden 2007 budjetin muodostus.



KUVA 3. Savonlinnan Oopperajuhlien Budjetin muodostus 2007. (Savonlinnan Oopperajuhlat.)

Halonen kertoo, että tällainen budjetin rakenne aiheuttaa sen, ettei taiteellisia kokeiluja voida tehdä kovinkaan paljon. Savonlinnaan oli esimerkiksi tilattu 2008

Kimmo Hakolalta uusi ooppera, jonka kantaesityksen oli tarkoitus olla 2010. Sitä kuitenkin jouduttiin siirtämään kun rahaa ei oltu ehditty keräämään tarpeeksi. Halonen kuitenkin muistuttaa, että Oopperajuhlat ovat saaneet avustuksia melko hyvin, vaikka varaa uudistuksiin tai kantaesityksiin ei joka vuosi olekaan. Talousjohtajana hän tekee tällä hetkellä laskelmia vuoteen 2017 saakka ja muutoinkin oopperamaailmassa eletään 2-3 vuoden sykleissä.

“Taloudelliset asiat on joka vuotinen haaste, koska ei meillä ole sellaista että teille on nyt rahoitus viideksi vuodeksi. Ei, vaan joka vuosi haemme avustukset. Sekään ei ole mikään itsestäänselvyys, että saadaan tai minkä verran saadaan.” (Halonen)

Halonen ja Karjalainen kertovat yleisön tekevän ostopäätökset nykyisin todella myöhään, mikä tuo omat haasteensa lipunmyyntiin. Halonen ja Karjalainen kertovat myös, että oopperajuhlat kilpailee asiakkaista myöskin lento- ja matkayhtiöiden kanssa. Ne pystyvät nykyisin tarjoamaan sen hintaluokan lentoja, että on halvempi matkustaa Keski-Eurooppaan katsomaan oopperaa tai rantalomalle, kuin tulla Savonlinnaan katsomaan oopperaa. Organisaation toimintaan oman haasteensa tuo myös joka kesäinen 400-800 henkilön rekrytointitarve sekä uuden henkilöstön tehtävään koulutus.

“Näin lyhytkestoseen työsuhteeseen on vaikea saada joka kesäkaudelle samoja henkilöitä, ei me voida olettaa heidän aina tulevan... ja tästä johtuen uusille työntekijöille on myös joka kesä opetettava tietyt asiat aina uudelleen ja uudelleen.” (Halonen)

Halonen kertoo myös, että avustajiksi palkatut kesätyöntekijät ovat usein nuoria, jotka on toisinaan vaikea saada arvostamaan roolinsa merkitystä. Oopperajuhlilla käydään yhteisesti läpi koko kuluneen juhlakauden tapahtumia elokuussa palautepalaverissa. Halonen kuitenkin korostaa palautekulttuurin olevan organisaation sisällä sellainen, että ongelmatilanteet ratkaistaan heti. Toukokuussa tapahtuneista asioista ei mielellään kerrota vasta elokuuisessa palaverissa, vaan heti toukokuussa. Palautekulttuurin osalta Oopperajuhlien organisaatio vastaa pitkälti Moilasen käsitystä oppivasta organisaatiosta.

Dokumentoinnin kehittäminen on Halosen mukaan yksi Savonlinnan Oopperajuhlien organisaation tavoitteista. Sitä ei ole nykyisellään juuri lainkaan, ja näin ollen esim. työntekijän sairastapauksessa on omat ongelmansa. "... Hiljainen tieto pitäisi saada näkyväksi, sillä muutoin kukaan ei esimerkiksi sairastapauksessa voi oikein mitenkään jatkaa siitä mihin edellinen on jäänyt." (Halonen)

Karjalainen mainitsee pienemmiksi toiminnallisiksi haasteiksi sen, että tuotantopuolella uudistusten tekeminen ei ole yksinkertaista. Hän kertoo, että linna on työympäristönä haastava, ja joitakin asioita ei luonnollisestikaan voida muuttaa; esimerkiksi ihmisiä ei voida siellä korvata koneilla tulevaisuudessakaan. Karjalainen näkee kuitenkin, että olisi hyvä pystyä aina miettimään mitä voitaisiin tehdä vielä paremmin ja tehokkaammin. Ne ovat pieniä haasteita ja lyhyellä aikavälillä toteutettavia, mutta kuitenkin tärkeitä koettaa parantaa tulevaisuudessa. Tällaisen toimintakulttuurin tai asenteen katsotaan lukeutuvan niin ikään oppivan organisaation piiriin. Lisäksi Karjalainen kertoo median suhtautumisen esim. solistivalintoihin olevan toisinaan epäoikeudenmukaista. Kritiikki on kohdistunut mm. siihen, ettei Oopperajuhlilla olisi enää yhtä paljon suomalaisia laulajia kuin aikaisemmin. Haasteellista onkin ollut selvittää median edustajille tilanne, että Oopperajuhlilla kyllä esiintyy suomalaisiakin laulajia, mutta he eivät vain ole Matti Salmisen tai Karita Mattilan kaltaisia maailmakuuluja vielä. (Karjalainen)

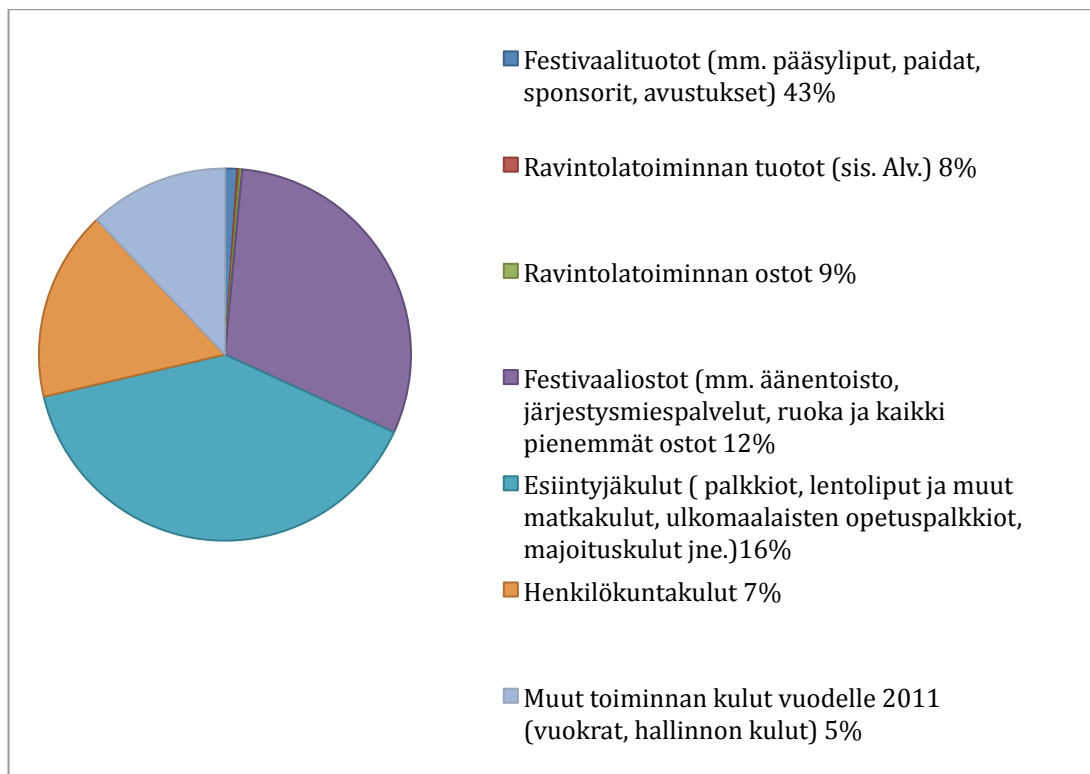
Haapavesi Folkin kohdalla talousongelmat ovat olleet myös se suurin haaste 2000-luvulla. Timo Hannula mainitsee, että yleinen huima kustannusten nousu sekä yleisömäärän kasvun vähyys tuovat vuotuisen haasteen festivaalin toimintaan. Ahola puolestaan kertoo toiminnanjohtajan vaihtuvuuden olevan suurin este festivaalin kehittymiselle.

"Toiminnanjohtajan vaihtuvuus on se suurin haaste. Toivottavasti nyt kun saadaan uusi, että olisi pidempään, ettei tarvitsisi aina uudestaan opetella asioita. Aina kun toiminnanjohtaja

vaihtuu, niin ensimmäinen vuosi on on opettelua, että miten tämä festivaali toimii, mutta sitten toisena vuonna voisi lähteä jo kehittämään täysillä eteenpäin.” (Ahola)

Sekä Ahola että Hannula molemmat mainitsevat esim. artistien palkkioiden nousun yhdeksi merkittävimmistä muutoksista 2000-luvulla. Pelkistetystä budjetin koostumuksia esittelevästä taulukosta voidaan huomata, että artistipalkkiot ovat kaikkein suurin menoerä: yli 30% koko festivaalituotoista. Tämä tuo luonnollisesti omat haasteensa festivaalin budjetin rakentamiseen. Festivaalituotot sisältää pääsyliput ja avustukset, mutta ei taas esim. ravintolatoiminnan tuottoa.

KUVA 4. Budjetin Perusta Haapavesi Folk Music Festival 2011



Haapavesi Folkin toiminnanjohtaja vastaa lähes kokonaan yksin festivaalin operatiivisesta puolesta. Vaikka tehtäviä delegoidaankin eteenpäin, toiminnanjohtajan esim. sairastuminen festivaalin alla aiheuttaisi myös tälle

festivaalille suuria ongelmia. Toisin sanoen, siis yhdellä ihmisellä on hieman liian suuri vastuu kokonaisuuden kannalta, Ahola kertoo. Hannula sanoo myös, että vastuuta ei ole ymmärretty jakaa tähän päivään mennessä tarpeeksi, mutta toisaalta se olisi myös hankalaa kun työvoimaa ei ole vara palkata. Moilasan (2001b, 33) mukaan arjessa tapahtuvat pienet oivallukset, voivat olla ratkaisuna uusien työskentelytapojen löytämiseen. Haapavesi Folkin tapauksessa vastuun jakaminen, edes jossakin määrin vaikuttaisi olevan tarpeellista, varsinkin kun työvoimaa ei ole vara palkata lisää.

Hannulan mukaan mainonta ja markkinointi ovat suomalaisten tapahtumien kompastuskiviä ja niin on myös Haapavesi Folkin tapauksessa. Niihin ei ole tarpeeksi rahallisia ja ajallisia resursseja, jotta pystyttäisiin panostamaan kunnolla. Ahola tuo esille myös talkoolaisten saamisen hankaluuden Haapaveden kokoisessa kaupungissa sekä huomauttaa sään tuovan oman lisänsä ainakin kesäfestivaalien haasteellisuuteen.

Kaikista organisaatiosta löytyy aina tekijöitä, jotka vaikuttavat kielteisesti kehittämisprosessiin. Tällaisia ovat Moilasan mukaan mm. perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, toisenlaista toimintaa tukevat rakenteet, tiedonkulun rajoitteet ja vääränlaiset arviointi- ja palkkausjärjestelmät. (Moilanen 2001, 93). Molempien festivaalien suurimman ongelman voidaan huomata olevan dokumentoinnin riittämättömyyden, joka turvaisi toiminnan sujuvan jatkuvuuden esim. poissaolotilanteissa. Molempien festivaalien haasteeksi on viime vuosina muodostunut myös kuluttajien odotukset, sillä palveluilta odotetaan enemmän kuin aikaisemmin. Tämä voi tarkoittaa esim. personoitua asiakaspalvelua tai jonkinlaista "ekstraa" tai lisäarvoa, joka ostettavaan palveluun sisältyy. Tämän hetkisen kuluttamisen keskeisiksi käsitteiksi näyttävät nousseen etenkin elämykset ja elämyksellisyys, ja niitä odotetaan myös festivaaleilta. Haapavesi Folkin taiteellisen johtajan mukaan suurimpia haasteita suomalaisille musiikkifestivaaleille ovat olleet taloudellisten näkökohtien lisäksi mainonta ja markkinointi. Myös Oopperajuhlilla kansainvälisen myynnin ja markkinoinnin kehittäminen ovat tulevaisuudessa

kehittävien asioiden listalla. Sorjonen (2004, 181) esitteli tutkimuksessaan, ettei esitystaideorganisaatioissa hyödynnetä markkinatietoutta riittävästi, vaan korostetusti luotetaan oman alan ”sisäpiirin tietoon”. Markkinatutkimuksen, kuluttajatutkimuksen tai esim. kannattavuuslaskelmien avulla myös festivaaliorganisaatiot saisivat nopeasti uutta tietoa omasta festivaalistaan. Toisaalta taloudellisten ongelmien kanssa painiville festivaaliorganisaatioille markkinatutkimuksen tekeminen on melko arvokasta, mutta toisaalta taas markkinatutkimuksen tuoma hyöty taloudellisestikin saattaisi olla suurempi kuin rahamäärä joka siihen menisi.

6.4 Kehittyminen ja oppiminen

Kun haasteisiin, ongelmiin ja esteisiin etsitään ratkaisuja, seuraa myös kehitystä. Organisaatioiden oppimisen haasteet vaihtelevat sekä yksilöiden että organisaatioiden välillä, yksittäisistä osaamisalueista laajempiin toimintamalleihin. Moilasan mukaan ’aikalisillä’ on suuri merkitys organisaation kehityksen kannalta. (Moilanen 2001b, 95-96.) Tarja Halonen kertoo, että Oopperajuhlilla kehityskeskusteluiden säännöllistäminen osaksi organisaation aktiivista toimintaa on juuri nyt ajankohtaista. Hän kertoo, että niiden organisoiminen on hänen uusi tehtävänsä henkilöstöjohtamisen alueella tänä vuonna. Oppimisen esteiden tunnistaminen edellyttää ajoittaista tehdyn työn arviointia, pysähtymistä siihen hetkeen ja miettimistä mihin ollaan menossa. (Moilanen 2001b, 95-96.) Henkilöressurssien lisääminen Oopperajuhlille ei ole mahdollista taloudellisesti, vaikka sellaiselle olisi tarvettakin, Halonen ja Karjalainen kertovat.

”Ajattelulle, joka olisi asioiden kehittämisen edellytys, ei ole hirveästi aikaa. Joka viikko pitäisi olla joku hetki aikaa miettiä, et hei haloo, mitä tapahtuu viiden vuoden päästä. Ainakin tässä minun työssä, mutta aina parempi olisi jos jokaisella olisi sellainen aika.” (Halonen)

Karjalainen puolestaan kertoo oppineensa tekemällä kaiken mitä hän tällä hetkellä työssään tekee. Koulutuksia ei järjestetä kovinkaan paljon, vaikka hän kaipaasi ehkä myynti-matkapaketti - koulutusta. Nykyisen työn vaatimat käytännön asiat hän on oppinut tekemisen kautta, mutta myös itse työn tekeminen, aikaisempi työkokemus ja virheistä oppiminen ovat opettaneet. (Karjalainen.) Halosen mielestä vain virheen kautta pystyy oikeasti oppimaan ja niiden tekemistä ei pidä hänen mielestään pelätä, vaikka ei niitä tarvitsisi tulla tietenkään. Moilasan mukaan oppimisen keinoilla ymmärretään usein vain yrityksen sisäinen tai ulkopuolisen tahon järjestämä koulutus. Oppimisen keinoiksi voidaan katsoa koulutuksen lisäksi uudet työtehtävät tai projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksistä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu. (Moilasan 2001b, 95.)

Savonlinnan Oopperajuhlilla käy paljon venäläisiä vierailijoita, tästä syystä organisaatio osallistui interreg-hankkeeseen, jossa hankehenkilö tuli projektiluontoisesti kehittämään Oopperajuhlien Venäjän markkinointia. Halonen kertoo, että olisi hyvä saada organisaation toimintaan lisää nuorempia työntekijöitä. Hän mainitsee, että viimeisimpänä talon vakituiseen henkilöstöön tullut henkilökin on ollut jo lähemmäs kymmenen vuotta töissä - pisimmät työsuhteet ovat taas reilusti yli 30 vuotta. "On hyvä, että on pitkiä työsuhteita, mutta kyllä sitä itse kukin huomaa hiihtävänsä samoja latuja joskus, että joutuu ihan potkaisemaan itseänsä, että pääsee pois siitä" (Halonen). Halonen myöntää, että joidenkin asioiden pois oppimiseen voitaisiin myös panostaa, ettei näin kävisi. Tuoreempaa tietoa ja uusia ideoita olisi hyvä saada myös Savonlinnan Oopperajuhlien organisaatioon tulevaisuudessa.

"Voisi olla hyvä, että meille tulis esim. joku kouluttaja, joka opettaisi katsomaan asioita uudesta näkövinkkelistä tai esim. organisaation dynamiikan kehittämistä. Täällä ei tarvita niinkään ammatillista kouluttamista." (Halonen)

Karjalaisen näkökulma organisaation kehittämiseen on operatiivisempi. Hän mainitseekin erääksi viime vuosien isoimmista hankkeista oppilasyhteistyön Savonlinnan ammattiopiston kanssa. Oppilasyhteistyöllä tuotetaan mm. lavasteita ja

tarpeista, ja parhaassa tapauksessa nuoret saadaan ammattiopistolta Oopperajuhlille töihin kesällä. Karjalainen kertoo myös organisaatiossa pyrittävän koko ajan enemmän ja enemmän avoimuuteen, jotta kaikki tietäisivät organisaatiota koskevista asioista koko ajan. Organisaatiossa onkin otettu joitakin vuosia sitten käyttöön intranet (Expera), joka on lähiverkko, minne voidaan päivittää yhteisiä asioita reaaliajassa. Savonlinnan Oopperajuhlilla on myös toimisto Helsingissä. "Yksi tällainen uusi kokeilu on nyt tänä vuonna alkanut Skypeä käyttäminen palaveritarkoituksessa, ettei Helsingissä työskentelevien tarvitsisi matkustaa yhden kokouksen takia Savonlinnaan." (Karjalainen).

Karjalainen kertoo, että pienempiä kehittämisen kohteita on paljon. Hänen mielestään olisi hyvä, että Oopperajuhlien organisaatiossa seurattaisiin enemmän mitä muissa oopperataloissa tehdään ja mitä niissä tapahtuu.

"Viimeisimmässä kuukausikokouksessa puhuttiin aiheesta, että olisi hyvä seurata esim. oopperalehdistä mitä Keski-Euroopan oopperataloissa on tällä hetkellä menossa: no onko kenelläkään sitten kuitenkin aikaa kun se ei ole suoraan työtehtävä.." (Karjalainen).

Savonlinnan alueen yritykset hyötyvät Oopperajuhlilla huomattavasti. Karjalainen kertoo, että "yhteen hiileen puhaltamista" tarvittaisiin kuitenkin vielä lisää. Hänen mielestään on tärkeää, että Oopperajuhlilla vierailevilla on mahdollisuus nauttia samalla muustakin kuin oopperamusiiikista. Alueella ollaan kuitenkin menossa oikeaan suuntaan; hotelleja kunnostetaan ja vaihtoehtoisia aktiviteetteja on tarjolla paljon enemmän kuin aikaisemmin. "Vielä voitaisiin kuitenkin tehdä paljon enemmän, että vierailijat viihtyisivät täällä ja ennen kaikkea tulisivat uudestaan." (Karjalainen).

Aiemmin esille tullut dokumentointi ja sen kehittäminen ovat yksi Halosen tavoitteista tulevaisuutta ajatellen. (Halonen.) Hän kertoo myös ettei näe esityksen lisäksi mitä muuta linnassa tapahtuu, vaan kuulee asioista vasta jälkeinpäin.

“Prosesseja olisi tärkeää tehdä näkyviksi. Muutettavat tai muutetut asiat tahtovat jäädä sen yhden ihmisen tietoon ja tähän on riski siinä mielessä, että jos sen muutoksen tekee joku määräaikainen, joka ei tulekaan seuraavana kesänä niin siinä tulee ongelma.” (Halonen)

Haapavesi Folkin vastuuhenkilöt viilaavat pikkuasioita joka vuosi kritiikkialaverissa, johon osallistuvat hallitus ja taiteellinen ryhmä. Ahola kertoo, että kritiikkialaverissa laitetaan ylös kaikki hyvin menneet, mutta myös muutettavat asiat. Toiminnanjohtaja käy läpi listan ja toteuttaa muutoksia käytännössä. Uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi sen sijaan syntyy koko ajan ja kaikilta, mutta useimmiten liittyen pelkästään omaan työnkuvaan, koska siitä tietää eniten.

Radikaaleja toiminnan tai suunnan muutoksia ei tule kovin usein, varsinkaan ohjelmiston suhteen. Ahola kuitenkin kertoo, että esim. v. 2010 Folk Festivaaleilla esiintynyt Viikate toi mukanaan vähän aggressiivisempaa yleisöä. Tämän jälkeen taiteellinen ryhmä päätti, etteivät Viikatteen kaltaiset yhtyeet ehkä sovellu jatkossa tälle festivaalille.

Tällä hetkellä Haapavesi Folkin hallituksen rooli on enemmän päätöksiä tekevä ja uusia ideoita luova, kuin varsinaisesti operatiivinen. Ahola kertoo, että olisi ideaalia saada hallitus mukaan varsinaiseen toimintaan. Hänen mielestään olisi hienoa, jos hallitus ottaisi jonkun festivaalin osa-alueen vastuulleen nykyisen hieman passiivisen roolin sijasta. Hallituksen osallistuminen konkreettisemmin toiminnalliseen puoleen, lisäisi myös heidän kiinnostustaan ylipäänsä festivaalia kohtaan. Samalla se helpottaisi toiminnanjohtajan työmäärää, mutta varmaan taas toisaalta laajentaisi työnkuvaa, kun aikaa riittäisi kenties uusienkin asioiden mukaan ottamiseen.

Haapavesi Folkin organisaatiossa ei ole tapahtunut vuosien kuluessa suurempia muutoksia. Organisaatio on ollut rakenteeltaan samanlainen koko ajan, mutta

taiteellisen ryhmän henkilöt ja toiminnanjohtaja on vaihtunut usein. Hallituksen rooli on myös pysynyt samanlaisena vuosikymmenet. Toiminnallisista muutoksista uutena asiana Ahola mainitsee tiedotuksen hoituvan mm. facebookin kautta. Muu yleinen mainonta on tapahtunut aina alueellisissa lehdissä ja musiikkialan julkaisuissa. Markkinoinnin suhteen pyrkimys on kehittää yritysysteistyötä edelleen. Haapavedellä tai ympäristökunnissa ei ole paljon nähtävyyksiä, joten niitäkään ei voida markkinoinnissakaan hyödyntää. "... Yritysysteistyön järjestäminen on suuri kehitysprojekti mille tahansa suomalaiselle festivaalille." (Hannula).

Hannula kertoo oppineensa kaiken festivaalin rakentamisesta ja tekemisestä lähinnä työssäoppimisen kautta. Hänen mukaansa suhteet muihin samankaltaisiin festivaaleihin, kuten esim. Kuhmon kamarimusiikkijuhlille tai Kaustisen Kansanmusiikkijuhlille, ovat olleet opettavia. Hannula kertoo bench markingin, eli oman toiminnan vertaamisen muiden toimintaan, olleen siis myös osa Haapavesi Folkin kehittämistä.

"Kaikki tässä on melkein kantapään kautta opittu mitä on opittu, mutta olen toki osallistunut joihinkin Finland Festivalin järjestämiin koulutuksiin, jotka onkin olleet ihan hyödyllisiä sinänsä, mutta suurimmaksi osaksi tekemällä on opittu." (Hannula)

Yhteisiä koulutuksia ei ole järjestetty kovinkaan usein; Hannula mainitsee joitakin yhteisiä laatukoulutuksia olleen vuosien varrella. Ahola muistaa yhden, muttei osannut tarkemmin kertoa siitä, sillä siitä on jo kauan aikaa. Hänkin kokee oppineensa enimmäkseen tekemällä. Tärkeimmäksi tulevaisuudessa kehitettäväksi yksittäiseksi asiaksi hän mainitsee järjestelmällisyyteen suuntaamisen. To Do-tyyppisen kalenterin tekemisen ja dokumentoinnin kehittäminen ylipäänsä olisivat seuraavat askeleet järjestelmällisempään toimintaan etenemisessä. "Ympärivuotinen tehtäväkalenteri ja sen mukaisesti toimiminen helpottaisi festivaalin rakentumista aikataulussa." (Ahola).

Kaikkiaan kritiikkipalaverit ja kuukausikokoukset ovat hyvä esimerkki festivaaliorganisaatioiden toiminnan kehittymisestä. Oppivan organisaation käsitteeseessä kehittymisen edellytyksenä on, että keskeiset asiat käydään yhdessä läpi (Moilanen 2001b, 48). Tämä on varmasti yksi tärkeimmistä kehittymisen edellytyksistä, joka molemmissa tutkimuskohteideni festivaaliorganisaatioissa onkin ollut jo pitkään toteutettu käytäntö. Moilanen kuitenkin huomauttaa, ettei kerran tai pari kuukaudessa järjestettävä kokous ole se kaikkein paras oppimisen areena, vaan yksilöillä tulisi olla myös muunlaisia kohtaamisia saman alan toimijoiden kanssa (Moilanen 2001b, 100-101).

6.5 Arviointi ja palkitseminen festivaaliorganisaatioissa

Oopperajuhlilla toimintaa arvioidaan juhlakauden päätteeksi eri työryhmien edustajien kesken kokouksessa. Johtajat arvioivat omaa toimintaansa erikseen, muista työryhmistä on aina yksi edustaja paikalla arvioimassa kauden tapahtumia. Karjalainen kertoo saavansa arviointia omasta työstään myös kehityskeskustelujen kautta.

Varsinaista palkitsemisjärjestelmää ei Oopperajuhlilla ole. Halonen kertoo, että sellaisia harvemmin on yleishyödyllisissä yhteisöissä. Hän sanoo, että harvoin sellaiseen on mahdollisuutta edes tuloksen puolesta, mutta johtajat kyllä ovat kannustepalkkaus-järjestelmässä, jossa kannustepalkkaus on osa muuta palkkausta. Hän myös muistelee, että onnistuneesta vuodesta on palkittu ylimääräisellä joululahjarahalla.

“Joskus onnistuneesta vuodesta on palkittu ylimääräisellä joululahjarahalla. Tavallisempaa on kuitenkin yhteisöllisellä toiminnalla palkitseminen, kuten esim. yhteinen matka seminaareineen. ... Se motivoi kaikkein eniten ja sen vaikutus kestää pidempään kuin minkään muun palkkion saaminen.” (Halonen)

Karjalainen kertoo, että tällaisia on kerran tai pari vuodessa. Myös hän kokee yhteisöllisen toiminnan parhaaksi palkitsemiseksi onnistuneesta vuodesta.

Hannula kertoo Haapavesi Folkeilla että omaa toimintaa arvioidaan liian vähän. Hän sanoo kuitenkin, että festivaalin menestys kertoo onko työ onnistunut. Ahola sanoo myös, että arviointikeskusteluista voisi olla hyötyä jos sellaisia järjestettäisiin. Yhteisesti toimintaa arvioidaan ainoastaan festivaalin jälkeisessä palauteseminaarissa.

Palkitsemiseen liittyviä käytäntöjä ei ole myöskään Haapavesi Folkin organisaatiossa. Ahola muistelee, että muutamia vuosia sitten oli jonkinlainen bonus-palkkaus-systeemi. Festivaali oli tehnyt hyvin voittoa, joten taiteellinen ryhmä sai joitakin satoja euroja käyttöönsä. Ahola ei koe kaipaavansa mitään erillistä palkitsemisjärjestelmää.

“Raha ei ole yhtään se juttu tässä toiminnassa, vaan se kiinnostus alaan ja halu tehdä. Ihan sama meneekö hyvin vai huonosti, vaikka ois hyvä programmi tai mitä, niin se tulos ei välttämättä vastaa sitä. Tuloksen perusteella on vaikea päätellä, mutta tietenkin hommat yritetään hoitaa niin hyvin kuin mahdollista.” (Ahola.)

Hannula sanoo myös, että kokeiluhenkkinen palkitsemisjärjestelmä muutama vuosi sitten oli virhe. Hänen mielestään palkitsemista voi tapahtua vain jos myynti kasvaa, ei sen vuoksi, että esim. talous on kunnossa. Talous voi olla kunnossa pelkästään siksi, että avustuksia on tullut paljon. Silloinhan palkitsemisen pitäisi kohdistua vain sisällön tuottajiin, sillä muutoin myynti ei palkitsemiskokeiluvuosina noussut. (Hannula.) Moilasan mukaan yrityksissä ja organisaatioissa mitataan mm. toiminnan tuloksellisuutta ja kannattavuutta, ja näistä saadun informaation perusteella maksetaan erilaisia tuloslisiä. Tämä aiheuttaa väistämättä sen, että työntekijät keskittyvät tuloksen tekemiseen, eivätkä kehittämistyöhön. Yrityksen tai organisaation kilpailukyky riippuu kuitenkin myös siitä, kuinka hyvin kehitetään esim. tuotteita ja organisaation sisäisiä toimintamalleja. (Moilanen 2001, 103-104.) Palkitseminen, niin kuin Moilanen sen tarkoittaa, voi toimia paremmin osana suuren

tehtaan tai muun tuotannollisen yrityksen toimintakulttuuria, mutta pienissä kulttuurialan organisaatioissa palkkiolla motivoiminen ei ole tämän tutkimuksen perusteella tarpeellista. Molemmissa tutkimuskohteissa motivaatio työntekoon ei ollut raha ja parhaaksi 'ylimääräiseksi' palkinnoksi koettiin yhteisöllinen toiminta.

7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää musiikkifestivaaliorganisaatioiden 2000-luvulla kohtaamia haasteita sekä sitä, miten tutkimuskohteeni festivaaliorganisaatiot ovat niihin reagoineet ja kehittäneet toimintaansa. Organisaatioita oli luontevinta lähestyä kokonaisvaltaisesti, sillä ennalta oli mahdotonta tietää millä osa-alueilla haasteita oli mahdollisesti kohdattu. Oppiva organisaatio teoreettisena viitekehyksenä mahdollisti organisaatioiden rajatun tarkastelemisen tietystä näkökulmasta mutta samalla kuitenkin kokonaisvaltaisesti. Tämän teoreettisen mallin pohjalta teemahaastattelun kysymykset kietoutuivat tiettyjen osa-alueiden ympärille, joita olivat johtajuus, suunta, kehittymisen esteet, kehittymisen suunnan valinta ja toteutus sekä palkitsemisjärjestelmät. Aineistosta löytyneitä yksityiskohtia verrattiin valittuun teoreettiseen malliin, mutta kuitenkin niin, ettei se olisi pääosassa tutkimusta. Tarkoituksena oli päästä ensin selville siitä, minkälaisia haasteita organisaatiot ovat kohdanneet, miten ne olivat reagoineet niihin ja kehittäneet toimintaansa ja sitä kautta lopulta pohtimaan olisiko joitakin asioita tai osa-alueita, joilla kehittäminen voisi olla mahdollista.

Savonlinnan Oopperajuhlien toimintaraportissa v. 2009 kaikkein suurimmaksi haasteeksi mainittiin ihmisten kulutuskäyttäytymisen muutokset sekä yritysten supistukset vieraanvaraisuuspalveluissa. Tulosten pohjalta Haapavesi Folkin suurimmat haasteet ovat yleinen kustannusten nousu, yleisömäärän kasvun vähyys sekä toiminnanjohtajan vaihtuvuus. Edellä esityistä seikoista seuraa se tavallisin yritysmaailman haaste, eli taloudelliset ongelmat, joka ei jää musiikkifestivaalienkaan kohdalla varjoon. Huomion arvoista on, että voittoa tavoittelemattoman kulttuuriyhdistyksen statuksella taloudellinen kannattamattomuus on olennainen osa festivaalien toiminnan luonnetta (Hansman 1991, 17). Festivaalien toiminnasta ei siis saa syntyä taloudellista hyötyä, mutta rahalle olisi kuitenkin tarvetta samalla kun keinoja lisäkassavirran saavuttamiseen olisi käsillä. Vaikka ei voidakaan sanoa voittoa tavoittelemattoman

kulttuuriyhdistyksen statuksen johtavan festivaaleja passiiviseen tilaan, voidaan kuitenkin tämänkin tutkimuksen pohjalta huomata, että em. statuksella on vaikutusta festivaalien toiminnan luonteeseen. Se mahdollistaa niiden olemassaolon, mutta saman aikaisesti asettaa myös rajoitteita.

Tutkimustulosten mukaan festivaaliorganisaatioissa on reagoitu kulutuskäyttäytymisen muutoksiin. Niin Haapavedellä kuin Savonlinnassakin festivaalit ovat orientoituneet hyödyntämään ympäristön tuomaa mahdollista lisäarvoa festivaalille tulevaisuudessa, mikä on merkittävä asia. Kun esim. musiikkifestivaalille lähdetään rakentamaan lisäpalveluja, tilanteesta hyötyvät niin festivaalikaupunkia ympäröivä alue ja festivaali, kuin kuluttajatkin saadessaan lisää vastinetta rahoilleen. Jos tätä aspektia tuotaisiin enemmän esille, yhteistyö festivaalien kanssa yritysten taholta saattaisi olla automaattisempaa.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että mainonnan ja markkinoinnin kohdalla festivaaliorganisaatiot voisivat tehdä enemmän, esim. markkinoinnin kohdentamisella, lisäpalveluilla ja mainonnan eri keinoilla. Olisi tärkeää markkinoida musiikkifestivaalit elämyksinä mielikuvamarkkinoinnin keinoja hyödyntäen. Mielikuvamarkkinointi on 2000-luvulla eilinehto, jota yritykset ja organisaatiot toimialasta riippumatta hyödyntävät toiminnassaan.

Haastateltuani Savonlinnan Oopperajuhlilta talousjohtajaa ja Haapavesi Folkeilta taiteellista johtajaa ajattelin saavani kaksi erilaista näkökulmaa kulttuuriorganisaation johtajuuteen. Kuitenkin heidän näkemyksensä johtajuudesta olivat hyvin samankaltaiset, sillä molemmat johtajat olivat hyvin tietoisia kaikesta mitä organisaatioissa on tehty ja tullaan tekemään. Johtajien näkemyksien voidaan katsoa olevan tässä tapauksessa hyvin lähellä toisiaan siitä syystä, että kuten aiemmin jo todettiin Haapavesi Folkin taiteellinen johtaja on myös festivaalin perustaja, ja Oopperajuhlien talousjohtaja on yksi pitkäaikaisimmista työntekijöistä festivaalilla. Taiteellinen johtaja oli siis erittäin hyvin tietoinen festivaalin taloudellisesta ja operatiivisesta puolesta ja talousjohtajalla oli vuosikymmenien

kokemusta festivaalin rakentumisesta, myös taiteellisista linjauksista. Monipuolisempaa näkökulmaa festivaaliorganisaation johtajuudesta voitaisiin saada valitsemalla tutkimuskohteeksi samankokoiset organisaatiot ja haastatteleamalla eri alojen johtajia.

Lisäksi haastateltiin molemmilta festivaaleilta yhtä työntekijää, jotta operatiivisemmallakin puolella työskentelevien ääni saataisiin kuuluviin. Molempien festivaalien tapauksissa johtajat nähtiin hyvin tasavertaisina työntekijöiden kanssa. Tulosten mukaan johtaja on työntekijä muiden joukossa, ainoastaan vastuuta ja julkisia tehtäviä on enemmän. Moilasan (2001b, 19) mukaan johtajalla on merkittävin osuus oppivassa organisaatiossa: ylimmän johdon pitäisi systemaattisesti panostaa organisaatiotasoisien kehitysprojektien suunnitteluun. Kaikkiaan johtajuus ja johtaminen festivaaleilla on tulosten mukaan oppivan organisaation ideaalin kaltaista, eli osallistavaa ja kehitystoimintaan suuntautunutta. Tutkimukseen olisi voitu haastatella lisäksi vielä toista henkilöä operatiiviselta puolelta, esim. talkooväen rekrytoinnista vastaavaa henkilöä, jonka näkökulma festivaalin haasteista ja kehittämistoiminnasta olisi voinut antaa lisää mielenkiintoista informaatiota festivaalista ja sen operatiivisesta puolesta.

Oppiminen ja sitä seuraava kehittyminen itsessään eivät vaadi välttämättä suuria resursseja. Moilanen (2001b) mainitsee koulutuksen lisäksi oppimisen keinoiksi uudet työtehtävät tai projektit, kokemuksesta oppimisen, tekemällä oppimisen, erehdyksistä oppimisen, toisilta oppimisen ja itsenäisen opiskelun. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että tekemällä oppiminen, erehdyksestä oppiminen, toisilta oppiminen sekä oman toiminnan vertaaminen muiden toimintaan (bench marking) ovat olleet merkittävimpiä oppimisen keinoja. Kehitystoimintaa voitaisiin tehostaa vielä hyödyntämällä muita oppimisen keinoja kuten uusia projekteja.

Työilmapiirin merkitystä on korostettu 1990-luvun organisaatioajattelun myötä. Haastattelemani työntekijät ja johtajat vaikuttivat olevan hyvin tyytyväisiä niin festivaalien työilmapiiriin kuin työskentelytiloihinkin. Moilasan (2001b, 88-91)

mukaan onkin tärkeää, että yksilöillä on mahdollisuus osallistua yhteisen suunnan luomiseen. Kuitenkaan kummankaan festivaalin kohdalla strategiaa ei ole julkaistu missään, eikä julkaisemisemattomuudelle ollut syytä, mutta toisaalta ei myöskään osattu mainita syytä sille, miksi se pitäisi julkaista. Kausi- tai talkootyöntekijöiden motivointiin ja rekrytointiin liittyvät haasteet koskettavat varmastikin myös muunlaisia kolmannen sektorin järjestämiä yleisötilaisuuksia, kuten urheilutapahtumia, messuja tai markkinoita. Oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti työntekijöiden motivaatio on yhteydessä siihen, miten hyvin työntekijällä on mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja olla osa tavoitetta. Moilasan (2001b, 75) teoreettisessa mallissa organisaatiotasolla yhteinen suunta (strategia) vastaa yksilötasolla motiiveja ja tavoitteita. Hän ei kuitenkaan ole tuonut esille eroa vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden välillä siinä, miten esim. erilaisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden motivointiin tulisi suhtautua (Moilanen 2001b) . Näin ollen uskon, että työsuhteen laadusta riippumatta, kaikkien festivaalin työntekijöiden tulisi olla ainakin tietoisia tavoitteista, oman työpanoksen merkityksestä sekä omista vaikutusmahdollisuuksista, etenkin kun toimintaa tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta. Haastatteluja tehtäessä tähän osa-alueeseen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota. Vaikka Moilanen ei ole tuonut esiin vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden suhteen, tässä tutkimuksessa niin olisi voinut tehdä, koska kausityöntekijöiden rooli festivaaliorganisaatioissa on niin olennainen.

Tulosten perusteella molemmat festivaaliorganisaatiot näkivät yhtenä suurena ongelmana dokumentoinnin puutteellisuuden. Oopperajuhlilla tähän ollaan kuitenkin tekemässä muutos tulevalla kaudella, samoin kuin Haapavesi Folkeilla, missä niin dokumentoinnin kehittäminen kuin sitoutuneen toiminnanjohtajan saaminen ovat tulevaisuudessa korjattavia ja kehitettäviä asioita. Johtuen osittain varmaankin Folkin toiminnanjohtajan toimenkuvan osa-aikaisuudesta, festivaalin syrjäisestä sijainnista, musiikin lajista sekä monista muista seikoista, festivaali ei ole toistaiseksi löytänyt sopivaa, sitoutunutta toiminnanjohtajaa. Tulosten mukaan toiminnanjohtajan vaihtuvuus on se kaikista merkittävin este Haapavesi Folkin

kehittymiselle, mikä tuli esille tutkimuksen tuloksissa useammin kuin kerran. Tämän taas voidaan katsoa olevan este kehittymiselle ja oppimiselle, vaikka ilmapiiri tämänkaltaiselle toiminnalle olisikin suotuisa. Moilanen (2001, 93) mainitsee toisenlaista toimintaa tukevan rakenteen yhdeksi tavanomaisimmista esteistä organisaation oppimiselle. Tulosten perusteella Haapavesi Folkeilla vastuun jakamisen ongelma nojaa taloudellisiin rajoituksiin, eikä siihen, että toiminnanjohtaja haluaisi pitää kaiken vastuun itsellään. Tuloksissa ilmeni myös, että haastateltavan mukaan hallitus, joka viime kädessä päättää asioista, ei osallistu riittävästi varsinaiseen toimintaan. Osallistumattomuuden voidaan katsoa olevan myös negatiivinen heijastuma luvussa 2 esittelemästäni festivaaliorganisaatioiden erityispiirteestä, *moniammatillisuudesta*. Kun moniammatillisuuden määritelmänä on eri ammattiryhmien asiantuntijoiden työskentely yhdessä siten, että valta tieto ja osaaminen jaetaan (Karila & Nummenmaa 2005, 212), voidaan festivaaliorganisaatioiden kohdalla pohtia, miten hallituksen jäsenillä löytyisi ajallisia resursseja oman ammattinsa toimenkuvien hoitamisen lisäksi panostaa festivaaliin.

Kummassakaan festivaaliorganisaatiossa ei ole varsinaista palkitsemisjärjestelmää, sillä sen ei uskota olevan oikea tapa palkita työntekijöitä. Tehtyä työtä sen sijaan arvioidaan erilaisissa palaute- ja kehityskeskusteluissa. Moilasan mukaan arvioimisella on tärkeä osuus toiminnan kehittämisen kannalta. Hänen mukaansa koko organisaation kehityksen mittaaminen ei ole paras tapa, vaan tiettyjen osatekijöiden ja -alueiden mittaaminen. (Moilanen 2001b, 104.) Tulosten pohjalta festivaaliorganisaatioissa arvioimista ja itsearviointia tapahtuu kiitettävästi, mutta sitä voisi tapahtua vielä lisääkin. Haastattelujen perusteella oma-arviointi voisi jopa olla motivoivaa työntekijöille, ja tästä johtuen sitä voisi olla enemmänkin. Arviointi haastattelun osa-alueena meni osittain päällekkäin kehittämisen ja oppimisen osa-alueen kanssa. Vaikka arviointi osa-alueena ei tutkimuksen kannalta ollutkaan kaikkein merkittävin, on se kuitenkin osa Moilasan mallia oppivasta organisaatiosta, ja näin ollen perusteltua oli myös selvittää festivaaliorganisaatioiden käytäntöjä tältä osin.

Suurin osa festivaalien haasteista näyttää tulosten perusteella kilpistyvän aina lopulta taloudellisiin ongelmiin, sekä niiden statukseen voittoa tavoittelemattomina kulttuuriyhdistyksinä. Vanhojen käytäntöjen liiallinen arvostaminen, saattaa olla esteenä organisaation kehittämiseksi. Moilanen muistuttaa kuitenkin, ettei uudistuksia pitäisi tehdä vain uudistamisen vuoksi (Moilanen, 88-91).

Tutkimukseni tarkoitus ei ollut osoittaa virheitä, vaan aineiston avulla löytää asioita, joita kenties organisaatioissa ei oltu aikaisemmin tiedostettu tai tiedetty. Tulokset kertovat, että molemmissa festivaaliorganisaatioissa toimintaa oli pyritty kehittämään kaikilla oppivan organisaation osa-alueilla, toisinaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Vaihtoehtoiset oppimismenetelmät olivat myös eräs asia, joihin haastattelujen pohjalta voidaan kiinnittää lisää huomioita tulevaisuudessa. Kaikkiaan tutkimuskohteideni voidaan katsoa olevan tietoisia oman toimintansa puutteista sekä mahdollisuuksistaan parantaa niitä. Tarkasteltaessa organisaatioita oppivan organisaation näkökulmasta, merkittäviä epäkohtia ei ole helppo osoittaa sormella. Tutkittujen organisaatioiden kohdalla johtajuuden ja organisaation suunnan voidaan katsoa olevan oppivan organisaation ideaalin kaltaiset. Sen sijaan haasteiden kautta ilmitulleiden asioiden valossa voidaan todeta etteivät välttämättä kaikki osa-alueet, kuten organisaatioiden rakenne tai oppimisen keinot, ole olleet vielä osa niiden tavanomaista toimintaa.

Tutkimuksen tulokset eivät ole yksiselitteisesti yleistettävissä. Jos puhutaan yleisesti musiikkifestivaaliorganisaatioista, mukaan lukien siis esim. populaari- ja rockmusiikin festivaaliorganisaatiot, tuloksia ei voi yleistetää. Sen sijaan voittoa tavoittelemattomien marginaalimusiikin festivaalien kohdalla uskon samankaltaisuuteen haasteiden ja niihin reagoimisen suhteen. Jos haluttaisiin yleistettävissä olevaa tietoa musiikkifestivaalien haasteista ja toiminnan kehittämisestä, voisi jokin määrällinen tutkimusmenetelmä olla paikallaan. Kun aihetta lähestyttiin laadullisin menetelmin oppivan organisaation teoria sopi tähän tutkimukseen teoreettiseksi viitekehyykseksi. Määrälliseen tutkimukseen se taas ei

sopisi, koska organisaation toimintakulttuuria on vaikea tutkia ilman vapaita vastauksia. Aineistonkeruumenetelmistä teemahaastattelu oli oikea ratkaisu, ja yksilöhaastattelut toivat mielestäni lisää validiteettia tuloksiin kun sain huomata johtajilla ja työntekijöillä olevan samanlaiset näkemykset ja tiedot festivaaliorganisaation asioista. Toisaalta validiteettia uhkaaviakin tekijöitä löytyy. Haapavesi Folkin taiteellisen johtajan ollessa myös festivaalin perustaja, ja Savonlinnan Oopperajuhlilla talousjohtajan oltua organisaatiossa yli 20 vuotta, heidän näkemyksensä festivaalista saattavat tästä syystä olla erilaiset kuin muiden festivaalissa työskentelevien henkilöiden. Myös tutkimuksen taustateoria oli tuttu osalle haastatelluista, joten ”korrektien” vastausten antaminen oli vaarana ja sitä kautta myös tutkimuksen validiteetti. Toisaalta taas teorian tiedostamisen vuoksi, oppivan organisaation käytäntöjä oli varmasti myös toteutettu.

Tutkimus asetelma-luvussa esitetyt hypoteesit Koivusen (2003) tutkimuksen pohjalta pitivät paikkansa, sillä festivaaliorganisaatioiden toiminta on hyvin organisoitunutta, samalla tavoin kuin sinfoniaorkestereidenkin. Taloudelliset ongelmat toisena hypoteesina omien kokemusten ja mediasta saadun kuvan pohjalta, olivat myös arvatenkin näiden festivaalien kompastuskivenä, vaikkakin syyt taloudellisiin ongelmiin eivät olleet itsestään selviä. Diskussion alkupuolella pohdin, passivoiko voittoa tavoittelemattoman kulttuuriyhdistyksen status niiden toimintaa, kun ne eivät saa tuottaa taloudellista hyötyä itselleen. Jatkotutkimusaiheena olisikin kolmannella sektorilla toimivien kulttuuriorganisaatioiden toiminnan kannattavuustutkimus tämän tutkimuksen pohjalta. Tutkimukseni toi uutta tietoa musiikki-festivaaliorganisaatioista, niiden rakentumisesta sekä toiminnasta. Monet kotimaiset musiikkifestivaalit voivat hyödyntää tutkimustani esim. bench marking-mielessä, tai yksityiskohtaisemmin välttämällä tutkimuskohteideni kautta ilmitulleet toimimattomiksi havaitut kokeilut ja oppia uutta.

LÄHTEET

- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method & Practice*. Massachusetts: Reading.
- Becker, Howard S. 1982. *Art Worlds*. Berkeley, London: University of California Press.
- Cantell, Timo 1993. Musiikkijuhlien yleisöt: Kaustinen, Kuhmo, Viitasaari. Helsinki: Taiteen Keskustoimikunta.
- Cantell T., Linko M., Silvanto S. 2005. Alueelliset kulttuurikeskukset – kulttuuridemokratian perilliset. Teoksessa Silvanto S., Linko M., Keskinen V., Cantell T. (toim.) 2005. Kaupunkilaisten kulttuurikeskus. Tarkastelussa Stoa, Malmitalo ja Kanneltalo. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus ja Helsingin kaupungin kulttuuriasiankeskus, 12-13.
- Casey, Catherine 2002. *Critical Analysis of Organisations: Theory, Practise and Revitalization*. London: Sage Publications.
- DiMaggio, Paul J. 1986. *Nonprofit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint*. New York: Oxford University Press.
- Elderen, P. Luis van 1998. Äkkiä eräänä kesänä: Joensuun laulujuhlien sosiologinen muotokuva. Saarijärvi: Gummerus Oy.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otava
- Kangas, Anita 1988. Keski-suomen kulttuuritoimintakokeilu tutkimuksena ja politiikkana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Karila, K. & Nummenmaa, A. 2005. Esi- ja alkuopetuksen jatkumo haastaa opettajat moniammatilliseen työskentelyyn. Teoksessa Hämäläinen, K., Lindström, A. & Puhakka, J. (toim.), Yhtenäisen peruskoulun menestystarina. Helsinki: Yliopistopaino, 212-216.

- Kiviniemi, Kari 2007. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS Kustannus, 71.
- Koivunen, Niina 2003. Leadership in Symphony Orchestras – discursive and aesthetic practises. Väitöskirja. Tampere: University on Tampere.
- Moilanen, Raili 2001a. A Learning Organization: Machine or Human? Väitöskirja.
- Moilanen, Raili 2001b. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.
- Morgan, Gareth 1998. *Images of Organization*. The Executive edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, Gareth 1986. *Images of Organization*. Bristol: Sage Publication.
- Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: Tammi.
- Pedler, Mike & Boydell, Tom & Burgoyne, John 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. 2nd Edition. London: McGraw-Hill.
- Pedler, Mike & Boydell, Tom & Burgoyne, John 2001. *A Managers Guide to Self Development. More than 50 practical self-contained activities to develop your management potential*. 5th edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. *Oppiva Organisaatio: oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 3.painos. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Savonlinnan Oopperajuhlien Toimintakertomus 2009. <http://www.operafestival.fi/Suomeksi/Etusivu/footermenu/Organisaatio/Toiminta/Toimintavuosi_2009.iw3> [Viitattu 10.9.2011.]
- Savonlinnan Oopperajuhlien Toimintakertomus 2010. <http://www.operafestival.fi/Suomeksi/Etusivu/footermenu/Organisaatio/Toiminta/Toimintavuosi_2010.iw3> [Viitattu 10.9.2011.]
- Schein, Edgar H. 1977. *Organisaatiopsykologia*. Suomentanut Pirkko Talvio. Jyväskylä: Gummerus.
- Senge, Peter 1990. *The Fifth Discipline – The Art and Practise of The Learning Organization*. New york: Doubleday.

- Sorjonen, Hilppa 2004. Taideorganisaation markkinaorientaatio: Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. Väitöskirja: Helsinki School of Economics.
- Takala, Tuomo 2004. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Uudistettu painos. Jyväskylä: Atena kustannus.
- Tikkamäki, Kati 2006. *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Tsang, Erik 1997. *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. Human Relations Vol 50(1), 73.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uusitalo, Liisa & Korhonen, Marja 1986. *Management of Cultural Organisations: A Study of the Goals and Activity of Theater Management*. Työpapereita – Work Papers. Helsinki: School of Economics.
- Vuorinen, K. 2005 Etnografia teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) *Käytettävyytutkimuksen menetelmät*. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, 63 –78.
- Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York 1947.
- Ylikoski, T. 1999. *Unohtuiko asiakas*. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Painamattomia lähteitä:

Haapavesi Folk Music Festival: Toimintaraportti 2009

Haapavesi Folk Music Festival: Strategisia papereita

LIITTEET

LIITE 1. Haapavesi Folk Music Festival – toiminnanjohtajan tehtävät

TEHTÄVÄT 2010	Vastaava
Tilanne päivitetty 14.6.2010	
Aluesuunnittelu	
Anniskelulupa	
Anniskeluraportti	
Apuraharaportit ed.vuodelta	
Apurahojen haku	
Artisten lennot	
Artisti sopimukset	
artistien bukkaus	
Backline	x
Backstage	x
Bazaarit	
Budjetointi	
Ensiapu	x
Festivaalin selvitys & päätös	
Folklandia	
Grafiikka	x
Gramex	
Harjoittelijat	
Järjestyksenvalvonta	x
Jätehuolto	
Kalusto (Teltat, WC:t, pöydät ym.)	
Kassat	
Kauppa (T-paita tilukset ym.)	x
Koristelu	x
Kuljetukset	x
Kutsut	
Kylpyläsaari ja Marjuska	
Kyltit	x
Käsiohjelma	
Käsiohjelmamainokset	
Laskujenmaksu	
Lehdistö	x
Lipunmyynti	x
Luvat / ilmoitukset	
Majoitus	x
Maksupäätteet	
Markkinointi	
PA	x
Palautte	
Rakennus	
Rakentamiseen puutavara ym.materiaalit	
Rannekkeet	
Raportit / analyysit	
Ravintola (tilaukset)	
Ravintola (Työntekijät & Artistit)	x
Siivous	
Sponsorit isot	
Sponsorit pienemmät	
Strategia 2009-2013	
Sääntömääräiset kokoukset	
Talkoolaiset	x
Tanssilavan korjaus	x
Toimisto	
Vakuutukset	
Valokuvaus	x
Vastaavien tapaaminen	
Vastaavien tehtävät	
Vuokrasopimukset	

LIITE 2.

**SAVONLINNAN OOPPERAJUHLAT
KÄVIJÄMÄÄRÄT**

Vuosi	Oopperat	Muut tilaisuudet (konsertit)	Näyttelyt (Opexpo, Suruton)	Muut yleisötilaisuudet	Yhteensä
1972					
1973					12 000
1974					25 000
1975					49 000
1976			23 000		62 800
1977	32 000	13 000	26 250	750	72 000
1978	33 000	13 000	25 000	2 000	73 000
1979	37 000	14 000	24 000	2 000	77 000
1980	35 000	14 000	18 600	1 400	69 000
1981	39 500	12 500	20 000		72 000
1982	45 000	10 000	18 500	100	73 600
1983	45 000	14 800	19 500	200	79 500
1984	45 000	4 300	16 700	2 000	68 000
1985	45 000	14 000	1 200	2 000	62 200
1986	48 500	17 750	4 500	850	71 600
1987	49 300	28 000	1 200		78 500
1988	68 600	12 400	1 000		82 000
1989	55 755	10 980	600		67 335
1990	55 000	13 000			68 000
1991	56 400	5 600			62 000
1992	50 000	5 000			55 000
1993	46 300	6 500			52 800
1994	43 994	6 736			50 730
1995	46 276	6 014			52 290
1996	44 669	8 415			53 084
1997	52 064	3 327			55 391
1998	50 301	5 262			55 563
1999	50 063	6 065			56 128
2000	47 930	4 886			52 816
2001	52 604	4 957			57 561
2002	51 862	6 815			58 677
2003	48 964	4 285			53 249
2004	49 429	12 783	(Koirien Kalevala)		62 212
2005	48 232	10 822	(Koirien Kalevala)		59 054
2006	52 816	10 695	(Hui Kauhistus)		63 511

LIITE 3. HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO

1. Johtajan rooli

- millainen osaaminen on tärkeää sinun työssäsi ja miksi
- organisaation johtaja helposti lähestyttävä/ tavoitettavissa
- tiedonkulku (miten, pidetäänkö kokouksia – jos niin millaisia)
- uusien ideoiden syntyminen (keneltä, missä, miten reagoidaan)
- työntekijän mielipiteen merkitys, miten ilmenee
- kannustaako organisaation johtaja työntekijöitä oppimiseen, miten ja miksi
- arvioivatko johtajat omaa toimintaansa (johtamisen tietoisuus)

2. Vision merkityksestä

- mikä on festivaalin seuraava tavoite, miten se näkyy sinun työssäsi
- tietävätkö kaikki tavoitteen – tiedotus/ tavoitteen julkaiseminen
- onko erilaisia (pienempiä) tavoitteita
- miten niihin tähdätään (esimerkki?) ja miksi

3. Kehittymisen esteet

- millaisia ongelmia festivaalin kehityskaaressa on ollut viime aikoina/ viime vuosina, jotka ovat aiheuttaneet idean muutoksesta
- mistä ongelmat ovat saaneet alkunsa, onko jokin isompi syy organisaation ulkopuolelta tai sisältä
- miten näkyy organisaation toiminnassa – entä tavoitteissa/ tuloksissa
- tuleeko mieleen muita festivaaliorganisaation heikkouksia

4. Kehittymisen suunnan valinta ja toteutus

- millä tavoin tehtyihin virheisiin on reagoitu
- mitkä ovat olleet merkittävimmät muutokset ja niiden aiheuttamat seuraukset toiminnallisesti
- kannattiko muutos
- koetko sinä oppineesi omassa työssäsi
- hyödynnetäänkö ympäristön ja organisaation tuomat mahdollisuudet kehittämiseen

- jos sinun tarvitsisi nyt parantaa joitakin tämän festivaaliorganisaation osaluokkia, mitä ne olisivat

5. Millä tavoin toimintaa arvioidaan/palkitseminen

- arvioidaanko toimintaa/arvioivatko työntekijät omaa toimintaansa
- jos eivät, miksi eivät
- millaisia työntekijöiden palkitsemiseen liittyviä käytäntöjä festivaaliorganisaatiolla on

