

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN HELSINGIN
RYTMIMUSIIKIN KORKEAKOULUKENTÄSSÄ:
HALLINNOLLINEN NÄKÖKULMA

Pekka Korhonen

Musiikin laitos
Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta- Faculty of Humanities	Laitos – Department Musiikin laitos- Department of Music
Tekijä – Author Korhonen, Pekka Tapio	
Työn nimi – Title Yhteistyön kehittäminen Helsingin rytmimusiikin korkeakoulukentässä: hallinnollinen näkökulma-Developing Co-operation in the Field of Higher Education in Rhythm Music in Helsinki: An Administrative Perspective	
Oppiaine – Subject musiikki-music	Työn laji – Level Lisensiaatti-Licentiate
Aika – Month and year huhtikuu 2007-April 2007	Sivumäärä – Number of pages 155
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Rytmimusiikin tutkintoon johtavaa korkeakoulutusta tarjotaan Suomessa vähän. Suurimpia rytmimusiikin korkea-asteen kouluttajia ovat Helsingin ammattikorkeakoulun, Stadian, pop/jazzmusiikin koulutusohjelma ja Sibelius-Akatemian jazzosasto. Helsingin alueesta on muodostunut rytmimusiikin korkeakoulutuksen keskittymä ja vaikuttaisi siltä, että tulevaisuudessa Helsingin seudun asema tulee myös muilla yhteiskunnan eri sektoreilla entisestään vahvistumaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman ja Sibelius-Akatemian jazzosaston yhteistyötä, sen nykyistä tilaa ja kehittämismahdollisuuksia hallinnolliselta näkökulmalta tarkasteltuna.</p> <p>Tutkimuksessa viitataan klassisiin organisaatioteorioihin, moderniin ja postmoderniin organisaatioon sekä käsitteisiin hallinnosta, byrokraatiasta, verkostoista ja kumppanuuksista, jotka luovat teoreettista taustaa, ajatuspohjaa ja perspektiiviä, jotta tutkimusongelma olisi paremmin hahmotettavissa ja ratkaistavissa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on haastattelu ja viitekehyksenä toimii mm. organisaatioiden tutkimisen ja kehittämisen tarpeisiin kehitetty kehittävän työntutkimuksen lähestymistapa. Tuloksissa esille nostetaan yhteistyön kehittämiseen liittyviä tutkimustuloksia sekä yksiköiden taustoihin liittyen että varsinaisten tutkittavien kohteiden yhteistyön kehittämisen kannalta. Näiden perusteella tullaan pohdinnassa johtopäätöksiin yhteistyön kehittämisestä sekä esitetään ehdotus uusiksi toimintamuodoiksi.</p> <p>In Finland there are few degree programs offering higher education in the field of rhythm music. The largest ones are the Degree Programme in Pop and Jazz Music of Helsinki Polytechnic (Stadia) and the Jazz Music Department of Sibelius Academy. This study describes two organizational systems, their functions and history. The aim of the study is to develop co-operation between these Degree Programmes. The data were collected by interviewing the Heads of Department. The data were analyzed and presented at the end of the study, to function as recommendations for good practise.</p> <p>As a result of this study the departments have drawn up an action plan to make co-operation much stronger between these two institutions.</p>	
Asiasanat – Keywords hallinto, ammattikorkeakoulu, yliopisto, verkosto, organisaatio-administration, polytechnic, university, network, organization	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopiston kirjasto-Jyväskylä University Library	
Muita tietoja – Additional information	

KUVIOT

- KUVIO 1 Byrokraattisen organisaation malli.
- KUVIO 2 Aurinko-organisaatio
- KUVIO 3 Linjaorganisaatio
- KUVIO 4 Toiminto-organisaatio
- KUVIO 5 Esimerkki tulosityksikköorganisaatiosta
- KUVIO 6 Matriisiorganisaatio
- KUVIO 7 Esimerkki projektiorganisaatiosta
- KUVIO 8 Yksinkertaistettuja malleja organisaatioiden verkostorakenteista
- KUVIO 9 Erilaisia kumppanuuksia.
- KUVIO 10 Sibelius-Akatemian organisaatio.
- KUVIO 11 Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2004.
- KUVIO 12 Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2006.
- KUVIO 13 Koulutusohjelmien tunnuslukujen vertailu 2003-2004.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

KUVIOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ORGANISAATIO JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	9
2.1	Organisaatiokäsityksiä.....	9
2.1.1	Max Weber ja byrokraattinen koulukunta	12
2.1.2	Taylorismi.....	15
2.1.3	Administratiivinen koulukunta.....	16
2.1.4	Ihmissuhteiden koulukunta.....	18
2.1.5	Rakennekoulukunta	19
2.1.6	Systeemiteoria	20
2.1.7	Sosiotekninen järjestelmäteoria	23
2.1.8	Kontingenssiteoria	24
2.2	Organisaatiotutkimuksen muita näkökulmia.....	26
2.2.1	Tekstuaalisuus.....	26
2.2.2	Modernit ja postmodernit organisaatiot.....	28
2.2.3	Postmoderni organisaatiotutkimus.....	32
2.3	Mitä hallinto tarkoittaa?.....	37
2.3.1	Hallinnon kehittämisestä ja tutkimisesta.....	38
2.3.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysitapa hallinnon tutkimisessä.....	40
2.4	Byrokratia ja demokratia.....	42
2.4.1	Voidaanko byrokratian hierarkiaa madaltaa?.....	45
2.4.2	Organisaatiot ovat muuttaneet luonnettaan	47
2.5	Tavallisimmat organisaatorakenteet.....	51
2.6	Verkosto.....	59
2.6.1	Verkoston käsite.....	59
2.6.2	Verkottuminen ja verkostoituminen	62
2.6.3	Verkoston syvyys.....	64
2.6.4	Kumppanuus.....	67
2.6.5	Yhteistyön muita malleja.....	73
2.6.6	Arvoketju.....	75
3	TUTKIMUSONGELMAT	77
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	79
4.1	Metodi.....	79
4.2	Haastattelujen tekeminen ja analyysi	81
4.3	Ensimmäinen haastattelu.....	82
4.4	Toinen haastattelu	89

4.5	Kehittämistutkimus ja kehittävä työntutkimus	91
5	YKSIKÖT TULOSTEN VALOSSA	101
5.1	Sibelius-Akatemian historia.....	102
5.2	Sibelius-Akatemia ja jazzmusiikki	103
5.3	Sibelius-Akatemian jazzosasto	105
5.4	Sibelius-Akatemian organisaatio.....	106
5.5	Sibelius-Akatemian tunnusluvut	109
5.6	Jazzosaston organisaatio	110
5.7	Jazzosaston tunnusluvut.....	110
5.8	Ammattikorkeakoulun historia.....	111
5.9	Helsingin ammattikorkeakoulu, Stadia.....	113
5.10	Helsingin ammattikorkeakoulun, Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma	114
5.11	Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2004.....	116
5.12	Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2006.....	119
5.13	Helsingin ammattikorkeakoulun tunnusluvut	121
5.14	Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman organisaatio vuonna 2004	122
5.15	Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman tunnusluvut	123
5.16	Organisaatiorakenteiden vertailu	124
5.17	Tunnuslukujen vertailu.....	125
6	YHTEISTYÖ TULOSTEN VALOSSA	129
7	POHDINTA	139
	KIRJALLISUUS	149
	LIITTEET.....	154
	Liite 1. Haastattelurunko 1.....	154
	Liite 2. Haastattelurunko 2.....	155

1 JOHDANTO

Rytmimusiikin tutkintoon johtavaa korkeakoulutusta tarjotaan Suomessa vähän. Rytmimusiikin käsitteellä tarkoitan laajassa merkityksessä kaikkia afroamerikkalaisen ja maailmanmusiikin tyylejä mukaan lukien mm. jazz- ja pop-musiikki. Tutkintoon johtavalla korkeakoulutuksella tarkoitan puhtaasti rytmimusiikin alalle suunnattuja koulutusohjelmia, joissa rytmimusiikin opetus kattaa opiskelijan koko opintoajan ja oppimispolun. Sibelius-Akatemian jazz-osastolta valmistuvien jazzmusiikin maistereiden lisäksi ainoastaan Helsingin ammattikorkeakoulun, Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa on valtakunnallisen jaottelun mukaisesti virallinen pop/jazzmusiikin pedagogin tai muusikon tutkintoon johtava koulutus. Sibelius-Akatemian tutkinto rinnastetaan musiikin kandidaatin osalta alempaan korkeakoulututkintoon ja musiikin maisterin osalta ylempään korkeakoulututkintoon. Lisäksi opintoja voi jatkaa tohtorin tutkintoon asti. Ammattikorkeakoulussa suoritettu perustutkinto rinnastetaan alempaan korkeakoulututkintoon, mutta myös ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovat tätä tutkimusta tehdessä jo ohittaneet kokeiluvaiheen ja tulevat vääjäämättömästi ammattikorkeakoulujen opetustarjontaan. Nämä organisaatiot muodostavat yhdessä rytmimusiikin korkeakoulutuksen tarjonnan Suomessa, ja lisäksi molempien sijaintipaikkana on Helsinki. Näin Helsingistä on muodostunut rytmimusiikin korkeakoulutuksen keskittymä, jonka asemaa ja vaikuttavuutta vahvistavat lisäksi mm. vahva talousalue, alan työpaikkojen ja väestön kasaantuminen sekä ylipäänsä kulttuurin voimakas kysyntä pääkaupunkiseudulla. Vaikuttaisi siltä, että Helsingin seudun asema tulee myös tulevaisuudessa entisestään vahvistumaan. Työpaikat, väestö ja tuotanto keskittyvät edelleen suuriin keskuksiin. Puhutaan metropolialueesta ja sen kehityksestä, johon myös korkeakoulujen yhteistyön tiivistäminen, jopa patistaminen, oleellisesti liittyy. Suurilla kaupunkikeskuksilla on sellaisia volyymin mukanaan tuomia etuja, joiden voi katsoa olevan välttämättömiä mm. palvelualoille, liike-elämälle tai kulttuurisektorille. Helsingin seudun odotetaan tuovan myös

valtakunnallisessa mittakaavassa sellaista vaikuttavuutta, joka antaa sykäyksen positiiviseen talouskasvuun muilla alueilla. Mikäli Helsingin metropolialue käsitetään kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn veturiksi, tarvitsee se myös tehokkaat työkalut, joilla varmistetaan veturin toimintaedellytykset.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Sibelius Akatemian jazzosaston sekä Helsingin ammattikorkeakoulun, Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman yhteistyötä, sen nykyistä tilaa ja kehittymismahdollisuuksia. Mitään systemaattista tarkastelua asian suhteen ei ole koskaan tehty, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena on avata tätä problematiikkaa nimenomaan hallinnolliselta näkökulmalta tarkasteltuna ja mahdollisesti saada aikaan joitakin synergiaetuja ja jopa taloudellista säästöä koulutuksen järjestämisessä. Hallinnollisen näkökulman valitsemiseen on vaikuttanut mm. molempien organisaatioiden historiallinen kehitys sekä tutkimuksen tekijän rooli Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa. Lienee selvää, että organisaatioiden yhteistyön lisääminen, verkostoituminen ja oikeiden kumppaneiden löytäminen tulevat olemaan tulevaisuudessa entistä korostetummassa asemassa puhuttaessa organisaatioiden me-

nestystekijöistä. Myös koulutussektorilla tulevaisuuden haasteena tulee olemaan monialaisten toimialojen ja kenttien sekä niillä syntyvien yhteenliittymien, kumppanuuksien ja verkostojen nouseminen toiminnan organisoinnin keskiöön. Trendi tuntuu tällä hetkellä kulkevan kohti suurempia koulutusyksiköitä ja keskittäminen on muodostunut organisaatioiden kehittämisen keskeiseksi puheenaiheeksi. Kilpailu koulutuksen tarjoamisesta ja siitä, missä sitä järjestetään on kovenemassa. Pelkästään näillä perusteilla tutkimuksen tekeminen valitusta aiheesta on ajankohtainen ja tulevaisuudenkin kannalta tärkeä.

Suomalaisen korkeakoulupolitiikan verraten nopeat liikkeet ja ajoittainen ennakkoimattomuus ovat omiaan vaikeuttamaan pitkäjänteistä strategista suunnittelua. Tällaisia äkkinäisiä muutoksia voivat olla esim. muutokset rahoituksessa, opiskelijoiden aloituspaikkamäärissä, kannustaminen suurempiin yksikkökoihin sekä toimintojen keskittäminen tai jopa lakkauttaminen. Vaikuttaa siltä, että vain sellaiset yksiköt ja yhteistyöverkostot, jotka ovat varmistaneet asemansa hyvissä ajoin ja saaneet olemassaoloonsa laajan ja yleisen oikeutuksen, ovat paremmin suojassa muutoksien tuulilta kuin kehityksen jälkijunaan jääneet. Tämä näkökulma huomioon ottaen voi oikeastaan jopa kritisoida hivenen sitä, ettei tilanteen parantamiseksi olla juuri paljoakaan rytmimusiikin korkeakoulutuksen kentällä vielä tehty. Erityisesti ns. pienten alojen, joita taide- ja kulttuurialat ovat pullollaan, on tärkeää olla valveutunut oman tulevaisuutensa puolesta. Tutkimuksen yhtenä tärkeänä tavoitteena on luoda alku vuoropuhelulle, luottamukselle ja yhteistyön kehittämiseksi Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman ja Sibelius-Akatemian jazzosaston välille. Tavoitteena on samalla myös vahvistaa Helsingin asemaa Suomen tunnetuimpana ja tärkeimpänä rytmimusiikin korkeakoulutuksen alueena.

Teoriataustalla, luvussa kaksi, pyritään selventämään organisaatioihin, hallintoon ja niiden rakenteisiin liittyvää kehitystä sekä luomaan perspektiiviä ja ajatuspohjaa, minkä tuloksena tutkimusongelma olisi paremmin hahmotettavissa,

ymmärrettävissä ja ratkaistavissa. Koska tutkimuksen näkökulma on hallinnollinen, on aivan ensiarvoisen tärkeää tuoda esille ja luoda selkeyttä tutkimuksen kannalta oleellisimpiin käsitteisiin kuten mm. mikä organisaatio on, miten ne ovat syntyneet, millaisia ovat organisaatioiden rakenteet, mitä hallinnolla tarkoitetaan, verkostoitumiseen, kumppanuuden muodostamiseen ja yhteistyön eri malleihin. Samassa yhteydessä esille nostetaan organisaation kehittämiseen liittyvää problematiikkaa. Tässäkin tutkimuksessa teorian tavoitteena on määrittellä näkökulmaa todellisuuteen valitun aiheen suuntaisesti.

Alasuutarin (1993) mukaan tutkimuksen havaintoja on tarkasteltava vain ja ainoastaan yksiselitteisesti määritellystä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen näkökulmaksi on valittu hallinnollinen näkökulma, jonka tarkoituksena on rajata tehtävänasettelu riittävän eksaktiksi ja suppeaksi. Toisaalta organisaatioteoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tuoda riittävästi taustainformaatiota, jotta tutkimus välttyisi muuttumasta tutkijan omien ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi. (Alasuutari 1993, 59-66.)

Tutkimusongelmat on esitetty luvussa kolme. Luvussa neljä keskitytään tutkimusmenetelmiin sekä selvitetään mm. organisaatioiden tutkimisen ja kehittämisen tarpeisiin kehitettyä kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaa. Lisäksi tässä luvussa puretaan auki ja analysoidaan tehtyjä haastatteluja. Luvuista viisi ja kuusi lähtien selvitetään tutkimuksen tuloksia. Esille nostetaan yhteistyön kehittämiseen liittyviä tutkimustuloksia sekä yksiköiden taustoihin liittyen että varsinaisten tutkittavien kohteiden yhteistyön kehittämisen kannalta. Tästä siirrytään pohdintaan, jossa tullaan johtopäätöksiin yhteistyön kehittämisestä sekä esitetään ehdotus uusiksi toimintamuodoiksi.

2 ORGANISAATIO JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Tässä tutkimuksessa pohditaan kahden organisaation yhteistyön kehittämistä. Organisaation määritelmä voi kuitenkin sisältää paljon sellaista syvä tietoa, mitä organisaatio-sanana miellelyhtymät ja ensivaikutelma eivät heti kerro. Erityisesti organisaatioiden kehittyminen ja myös niiden toiminta ovat muuttaneet huomattavasti ajan kuluessa. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että nykyistä organisaatorakenteista ja organisaatioiden toiminnasta on edelleen löydettävissä paljon sellaista, mikä on tuttua ja tyypillistä jo varhaisimmista organisaatioihin liittyvistä teorioista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole olla kattava esitys organisaatioihin liittyvistä kymmenistä teorioista. Pikemminkin tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on koottu varhaiset esimerkit klassisista organisaatioteorioista, joista kuitenkin enemmän tai vähemmän uudempien organisaatioteorioiden voi katsoa polveutuvan. Näiden perusteella on tuotu esille tutkimukseen liittyvät muut oleelliset käsitteet sekä luotu vertailupohjaa modernin ja postmodernin organisaation näkökulmilla.

2.1 Organisaatiokäsityksiä

Organisaatioita on ollut olemassa kaikesta asti, kun ihminen on järjestänyt maailmaansa erilaisten intentioidensa mukaisesti. Organisaation perustamisen tarve tuli ilmeiseksi jo silloin, kun ihminen totesi yhteistyön tuovan paremman tuloksen esim. mammutin ja muiden riistaeläinten metsästyksessä. Jonkinlaista järjestelmää tarvittiin edelleen avuksi kyläyhteisöjen syntymiseen, asejoukkojen kokoamiseen, verotukseen, hallinnon kehittämiseen, ammattikuntien jäsentymiseen, valtion luomiseen, valtionhallinnon rakentamiseen (byrokratian kehittä-

tyminen), merkantilismiin, vapaan kilpailun ja yrittämisen aikaan (klassinen liberalismi) ja työväenliikkeen syntymiseen. (Sarala 1988, 9-13.)

Organisaatiolla voidaan tarkoittaa kaikenlaista ihmisten välistä järjestettyä ja suhteellisen pysyvää toimintaa, minkä tavoitteena on työskennellä yhteisen päämäärän hyväksi. Modernin näkökulman mukaan kyseeseen voi tulla yritys, yhtymä, laitos, virasto, kunta, hallinnollinen yksikkö tai aatteellinen yhdistys. Tapana on ollut myös usein kuvata organisaatioita erilaisten organisaatiokaavioiden (rakenne- ja toimintakaavioiden) avulla, mistä ilmenee esim. miltä yritys näyttää sisältä päin, mitä osastoja tai yksiköitä siinä on, kuka tekee mitäkin, kuka on johtaja ja miten käskyvaltasuhteet on määritelty. (Gorpe 1984, 9.)

Organisaatiokäsitettä voi käyttää monessakin yhteydessä. Tavallisin mielle-yhtymä voisi olla virasto. Virastoa voidaan luonnollisesti pitää sinällään organisaationa, jota toiselta nimeltään voidaan kutsua yhteistoimintajärjestelmäksi.. Lisäksi virastolla on oma organisaationsa eli työnjako- ja toimivaltarakenteensa. Kolmantena näkökulmana voi todeta, että virasto toimii itsessään organisaationa eli jonkun sovitun järjestelmän puitteissa. (Salminen 2001, 16.)

Jokaisella ihmisellä on mielikuva organisaatiosta ja kuten edellä todettiin, organisaatiot kuvataan mielellään organisaatiokaavioilla, virallisten rakennelmien ja järjestelmien muodostamina kokonaisuuksina, joiden toiminta on rationaalista ja jäsentynyttä, kurinalaista ja ennustettavaa. Samaan hengenvetoon voi kuitenkin todeta, että organisaatioissa ilmenee paljon epävirallista toimintaa ja epävirallisia prosesseja, jotka toteutuvat organisaatioiden varjoissa. Tällaisissa epävirallisissa vuorovaikutussuhteissa ovat yhtä aikaa läsnä peitetyt poliittiset ja psykodynaamiset järjestelmät, jotka toimivat jännitteisessä suhteessa organisaation laillisen ja virallisen puolen kanssa. Tätä todellisuutta ei voi hallita, mutta sen sisällä voi kyllä syntyä kontrolloitua käyttäytymistä, joka vaikuttaa organi-

saation toimintaan. Näin organisaatioiden todellisuudessa on aina läsnä itseohjautuvuuden ja sisäisen organisoitumisen puolet. (Malo 2000, 120.)

Perinteisesti organisaatioiden on oletettu olevan pysyviä staattisia kokonaisuuksia, joiden tulevaisuus on ennustettavissa ja määriteltävissä ja missä muutos on aina jollakin tapaa poikkeuksellinen ja erityislaatuinen olotila. Kuitenkin nykyisin tilanne hahmotetaan toisin ja todetaan, että organisaatiot eivät ole ajassa samanlaisina säilyviä, vaan ne ovat jatkuvasti muutoksen tilassa, samoin kuten niiden toimintaympäristötkin. Ihmiset ovat suhteessa organisaation todellisuuteen sekä useisiin yhtä aikaa vaikuttaviin ympäristöihin. Organisaatio on mukana ihmisten elämässä myös silloin, kun he eivät ole läsnä työpaikallaan. Organisaation toiminnassa pysyvyys ja muutos ovat koko ajan läsnä. Pysyvyyden ja muutoksen voikin katsoa olevan koko ajan dynaamisessa vuoropuhelussa toistensa kanssa. (Malo 2000, 104-106.)

Organisaatiotutkimukseen ottavat osaa varsin monet eri tieteenalat. Oikeustieteessä tutkitaan mm. elinkeinoelämän organisaatioiden yksityisoikeudellisia perusteita ja valtiosääntöoikeuden ja hallinto-oikeuden alaisia hallintoorganisaatioita. Politologinen tutkimus keskittyy organisaatioiden poliittiseen vallankäyttöön, demokratian organisointiin ja kansainvälisen politiikan järjestelmiin. Taloustiede voi tutkia yritysten rakenteita, prosesseja ja henkilöstön johtamista. Lisäksi organisaatiot ovat tutkimuksen kohteena myös esim. organisaatiososiologiassa, antropologiassa, hoitotieteessä, organisaatiopsykologiassa ja tuotantotaloudessa. (Salminen, 2001, 11.)

Puhuessamme organisaatiokaavioista ja ihmisten sijoittamisista erilaisiin tehtäviin, on vaarana näkökulman yksipuolistuminen, kaavoihin kangistuminen ja kapea-alainen organisaation byrokraattinen ja lukkiutunut käsittely. Kuitenkin lienee selvää, että on olemassa tietty tarve, miksi yritykset ja muut organisaatiot ylipäänsä jakavat työt, erikoistuvat, standardisoituvat ja kehittelevät kaavoja.

Koko ihmiskunnan ja yhteiskunnan järjestys rakentuu sen varaan, että inhimillisiä resursseja yhdistellään ihmisten osaamisen, laaja-alaisuuksien ja erityisominaisuuksien mukaisesti. Kun yksittäisten ihmisten panos yhdistetään, kokonaisuksikön (organisaation) suoritus ja panos on suurempi kuin yksilöiden suoritusten summa. Tällöin pystytään paremmin hyödyntämään ihmisten laaja-alaisuutta, joustavuutta, erikoisosaamista ja kykyä oppia uusia asioita jne. Työnjakoa voitaneen pitää yksinkertaisesti inhimillisten voimavarojen tehokkaan käytön edellytyksenä. Työnjaon on lisäksi oltava sellainen, että organisaatio voi nojata sen luotettavuuteen riippumatta yksittäisen ihmisen työpanoksesta. Periaatteena on se, että tehtävän suorittamatta jättäminen ei voi olla hyväksyttävää, sillä silloin saattaa monilta muilta toiminnoilta pudota pohja pois. Organisaation jäsenten toiminnan onkin sen vuoksi oltava tiettyyn rajaan asti ennalta suunniteltua. Lisäksi henkilöitä täytyy pystyä myös tarpeen tullen vaihtamaan siten, että organisaation toiminta ei siitä kärsi. Kukaan meistä ei ole korvaamaton eli tärkeää ei ole se, kuka työn tekee, vaan se, että se tulee tehdyksi. (Gorpe 1984, 117-118.)

2.1.1 Max Weber ja byrokraattinen koulukunta

Organisaatioita on tutkittu varsin paljon ja ensimmäiset organisaatioita koskevat teoriat ovat peräisin 1830-luvulta. 1900-luvun vaihteessa saksalainen sosiologi Max Weber kehitti teorian byrokraattisesta organisaatiosta. On huomattava, että Weber ei siis luonut byrokraattistyyppistä organisaatiota, vaan hän loi sille selitysmallin eli teorian. Weberin vaikutus myöhemmin tulleille organisaatioihin liittyville tutkimuksille ja malleille on ollut merkittävä. Weberin teoria perustui mm. armeijassa käytössä olleeseen organisaatioon, jonka tyypillisimpiä piirteitä mm. Wiio (1971) on kuvannut seuraavasti:

- 1) Tiukka esimies-alaisuhde ja hierarkia.
- 2) Tarkasti määritellyt vastuualueet.

- 3) Kirjallinen, säilytettävä viestintä.
- 4) Koko työajan omistaminen organisaatiolle.
- 5) Yksityis- ja virka-asioiden välinen tarkka raja.
- 6) Käyttäytymisen säätely tarkoilla määräyksillä.
- 7) Toimintojen erikoistuminen.
- 8) Päällekkäistoimintojen tarkka välttäminen.

Weberin mukaan byrokraattisessa organisaatiossa kaikki toiminta sujuu joustavasti, ihmisen antama työpanos käytetään järkevällä tavalla hyväksi ja kaikki ovat tyytyväisiä, koska mielivaltaisuutta ei voi esiintyä kaikkien toimiessa sääntöjen mukaan. Weber esitti, että byrokratia laajentuu, koska byrokratian luonne on universaali ja koska se on teknisesti ylivoimainen verrattuna muihin organisointivaihtoehtoihin. Weberin malli oli kuitenkin puutteellinen, sillä hän jätti ottamatta huomioon monia organisaatioon liittyviä piirteitä kuten monet kompleksiset inhimilliset tekijät, epävirallisten organisaatioiden muodostumisen, yksipuolisen viestinnän haitat jne. Weberin katsotaan olleen ns. byrokraattisen koulukunnan yksi merkittävimmistä edustajista. Muita koulukunnan jäseniä ovat olleet mm. Robb, Mooney, Merton ja Selznick. Mertonin ja Selznickin tutkimukset keskittyivät erityisesti byrokratian seurauksiin ja haittoihin. (Wiio 1971, 12-15.)

Byrokratian kielteisiä piirteitä ja haittoja on koottu mm. seuraavaksi alla olevaksi luetteloksi.

- 1) Byrokratia ei salli tarpeeksi persoonallisuuden kasvua.
- 2) Byrokratia kehittää tavanmukaisuutta ja "ryhmäajattelua".
- 3) Byrokratia ei ota huomioon epävirallisia organisaatioita ja odottamattomia ongelmia.
- 4) Byrokraattisen organisaation valvonta- ja johtamisjärjestelmät ovat vanhaa aikaisia.

- 5) Byrokratialla ei ole riittävää juridista järjestelmää.
- 6) Byrokratialla ei ole tarpeellisia keinoja eri asteiden ja erityisesti eri toimintaryhmien välisten ristiriitojen selvittämiseksi.
- 7) Hierarkkinen rakenne tukahduttaa viestintää.
- 8) Byrokratiassa ihmisen työpanosta ei käytetä tehokkaasti epäluulojen, rangaistuksien pelon yms. vuoksi.
- 9) Byrokratia ei kykene sulattamaan organisaation tekniikan tai tieteellisen tutkimuksen tuomia uusia vaikutteita.
- 10) Byrokratia muuttaa persoonallisuutta siten, että ihmisistä tulee ikäviä, harmaita ja sopeutettuja organisaatiomiehiä.
- 11) Byrokratiassa olevat säännöt ovat mielivaltaisia.
- 12) Alaisia kohdellaan epäinhimillisesti ja pätevillä alaisilla saattaa olla epäpäteviä johtajia. (Etzioni 1969, 2.)

Max Weberiä voitaneen pitää samalla myös ensimmäisenä modernien byrokraatioiden tutkijana. Hän asetti omassa analyysissään empaattisen, taiteellisen ymmärtämisen toissijaiseen asemaan, ja kohteekseen hän otti rationaalisen ja kausaalisten suhteiden ja analyysin merkityksen. Weber ei pyrkinyt intuitiivisesti ymmärtämään organisaatioissa elettyä elämää, vaan hän pyrki luomaan kausaalisia malleja ja todentamaan niitä. Vielä edelleenkin johtamiskulttuurissamme elää Weberin henki, sillä johtajat ovat usein käytännöllisiä ja konkreettisiä ihmisiä, joiden tavoitteena on saavuttaa mitattavissa olevia tuloksia. Johtamisajattelussa ja -koulutuksessa painottuu usein rationaalinen ja kausaalinen ajattelu, jolla tähdätään yleistettävyyteen. (Juuti 2001, 162.)

Weberin voidaan katsoa edustaneen tietynlaista kulttuuripessimismiiä. Hän ennusti organisaatioiden tulevan tulevaisuudessa välttämättömiksi osiksi ihmisten elämää. Hän puhui rationaalisuuden rautahäkistä, jolla hän tarkoitti kehitystä, johon maailman rationalisoituminen johtaisi vääjäämättä. Weber piti byrokratioita teknisen tehokkuutensa vuoksi ylivoimaisina muihin organisaatio-

muotoihin verrattuna, mutta suhtautui silti byrokratian muihin piirteisiin epäilevästi. Vaikka byrokratiat olivatkin ihmisen omia luomuksia, niin niiden hallinta voitiin menettää helposti. (Clegg 1990, 29-30.)

2.1.2 Taylorismi

Amerikkalainen Frederick Winslow Taylor (1856-1915) kehitti 1900-luvun alussa mallin, jota hän nimitti tieteelliseksi liikkeenjohdoksi (Scientific Management). Sen katsottiin pahimmillaan edustavan mekaanista ja jopa epäinhimillistä suhtautumista tuotantotyötä tekevään ihmiseen. Tämä ei kuitenkaan ole kokonaan totta. Taylorin koulukunta kehitti monia tarkkoja työn- ja aikatutkimusmenetelmiä, jotka ovat olleet laajalti käytössä. Taylorin vaikutus organisaatioteorioiden ja johtamismenetelmien kehittämiseen on ollut myös ilmeinen. Toisin kuin byrokraatit ajattelivat ja olettivat, Taylorin mukaan työntekijällä voi olla useita esimiehiä ja työnjohdon tuli olla toimintoihin (funktioihin) perustuvaa. Jokaisella toiminnolla tuli olla oma, juuri siihen työhön erikoistunut työnjohtajansa. Näin yksi työnjohtaja pystyi neuvomaan esim. teknisissä, toinen koulutuksessa ja kolmas työsuhdeasioissa jne. Tieteellinen liikkeenjohto sai osakseen arvostelua mm. siksi, että vastuukysymysten ratkaiseminen mallissa oli vaikeaa sen edellyttämän funktionaalisen johtamismallin takia, ja esim. ammattijärjestöjen mukaan aika- ja liikeanalyysien hyödyntämistä työn tuottavuuden parantamiseksi pidettiin työntekijöiden hiostamisena. (Wiio 1971, 15-16.)

Työntekijä tuli Taylorin mukaan motivoitua työsuorituksiin mm. palkkauksen avulla. Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteena oli, että ihmisistä tuli kehittää mahdollisimman tehokkaita tutkimalla mm. minkälaiset fysiologiset edellytykset ihmiskeholla oli eri työvaiheisiin. Tämä maksimaalisuuden tavoite johti myös joihinkin ylilyönteihin, jotka osaltaan mustasivat Taylorin mainetta. Lisäksi tieteellisen liikkeenjohdon tarkoituksena oli hyödyntää mm. mittakaavaetu, oppimiskäyrät ja työhön erikoistuminen ja tätä kautta lisätä tuottavuutta.

Taylor teki selvän eron manuaalisen ja henkisen työn välille ja hän mm. väitti, että työntekijän kokemuspohjainen ammattitaito oli rasite ja este tuottavuuden kasvulle. Taylor sai osakseen arvostelua jo elinaikanaan ja hänet kutsuttiin jopa senaatin kuulusteluun, koska hänen teorioidensa epäiltiin olevan ihmisoikeuksien vastaisia. Tämänhetkisen tiedon valossa voitaneen todeta, että teoriassa tieteellinen liikkeenjohto alentaa tuotantokustannuksia, parantaa jalostusarvoa, kohottaa palkkoja, alentaa hintoja ja kiihdyttää pääoman kasvua. Toisaalta kuitenkin tieteellisen liikkeenjohdon soveltaminen tietovaltaiseen ympäristöön on vaikeaa. (Karlöf 1995, 362-364.)

Taylorismin mukanaan tuomaa työn osittamista ja sen seurauksena tarvittua tuotteiden laadun tarkastamista voidaan pitää eräänlaisena laatujohtamisen lähtölaukauksena. Tayloristisessa laadunvarmistuksessa oli periaatteena erotella virheelliset ja poikkeavat tuotteet myyntikelpoisista. Näin tuotteiden tarkastajat nousivat organisaation arjessa ja hierarkiassa tuotannosta vastaavien yläpuolelle. Tuotannosta vastaavat viitekehystettiin työntekijöiksi ja valvojat esimiehiksi. Hallinnolliselta näkökulmalta tarkasteltuna Taylorin henki elää edelleen nykyisissä organisaatiokulttuureissa sekä julkissektorilla että yritysmaailmassa. Yhtenä selvimpänä merkinä tästä on määrällisen mittauksen korostaminen ja näiden mittareiden käyttäminen tulospainotteisessa toiminnassa. (Salminen 2001, 38.)

2.1.3 Administratiivinen koulukunta

Ranskalainen Henri Fayol (1841-1925) loi organisaatioteoreettisen mallin, jonka edustajia kutsutaan administratiivisen koulukunnan (hallinnollinen koulukunta) jäseniksi. Sen mukaan hallinto nähtiin organisaatiotoiminnan keskeisimpänä ongelmana. Administratiivisen koulukunnan näkökulmasta hierarkkisen linjaorganisaation ohessa on ns. esikuntaelimiä, joilla ei kuitenkaan ole päätösvaltaa. Jokaisella esimiehellä on vain tietty määrä alaisia, joiden toimintaa hän valvoo,

ja viestintä tapahtuu vain virkateitse, aivan kuten byrokraattisessa mallissakin. Fayol määritteli hallinnon käsittämään suunnittelun, organisoimisen, johtamisen, yhteistyön aikaansaamisen ja valvomisen. Lisäksi hänellä oli tarkkojen taulukoiden mukainen ohjeistus eri suuruisissa organisaatioissa eri henkilöiltä vaadittavista ominaisuuksista. Esim. suuren yrityksen johtajalta vaadittiin taulukon mukaisesti 50% hallinnollista, 10% teknistä, 10% kaupallista, 10% taloudellista, 10% suojeluteknistä ja 10% tilinpäätösikykyä. Koulukuntaa kohtaan esitettiin arvostelua mm. liian jäykän organisaatorakenteen takia, viestinnän yksisuuntaisuuden vuoksi ja liian tiukan valvonnan aiheuttaman motivaation ja sitoutumisen vähenemisen takia. Muita administratiivisen koulukunnan edustajia olivat mm. Gulick, Urwick, Dale ja Drucker, joista kaksi viimeistä ovat tehneet erityisesti vertailevaa hallinnollista tutkimusta erityyppisten organisaatioiden välillä. (Wiio 1971, 16-17.)

Hallinnollisen koulukunnan yhteyteen liitetään myös hallinnollista organisointia koskeva ja myöhemmin kehitetty malli eli POSD-CORB-idea. Mallin mukaan hallintotehtävät muodostuvat:

- 1) suunnittelusta (planning),
 - 2) muodollisen hallinto- ja toimivaltarakenteen vahvistamisesta (organizing),
 - 3) henkilöstön koulutuksesta ja työolojen kehittämistä (staffing),
 - 4) päätöksenteosta ja toimintojen johtamisesta (directing),
 - 5) toimintojen yhtenäistämistä ja yhteenkytkemisestä (coordinating),
 - 6) raportoinnista esimiehille ja alaisten suoritteiden seurannasta ja valvonnasta (reporting),
 - 7) taloussuunnittelusta, tilinpidosta ja taloudellisesta kontrollista (budgeting).
- (Salminen 2001, 12.)

2.1.4 Ihmissuhteiden koulukunta

Byrokraattisen, tieteellisen liikkeenjohdon ja administratiivisen teorian mukaan ihmiset nähtiin pelkistetysti eräänlaisina koneenosina. Ihmissuhteiden koulukunta (Human Relations) muodostui 1930-luvulla juuri tällaisen koneajattelun vastapainoksi. Koulukunnan tunnetuimpia tutkijoita olivat Western Electric-yhtiössä työskennelleet Elton Mayo ja Kurt Lewin. Muita myöhempiä edustajia ovat olleet mm. Bakke, Argyris, Gardner, Moore ja Davis. Koulukunta sai alkunsa em. yhtiössä tehdyssä kokeessa (ns. Hawthorne-tutkimukset), missä tarkasteltavana olleen työhuoneen valaistusta parantamalla huomattiin, että työntekijöiden työteho kasvoi. Mielenkiintoista oli se, että kun valaistusta jälleen huononnettiin, työteho ei palannutkaan entiseen tasoonsa, vaan työteho kasvoi edelleen niin kauan, kunnes huoneessa ei enää kunnolla voinut nähdä. Nämä havainnot johtivat jatkotutkimuksiin, sillä havainto kyseenalaisti entiset tutkimukset ja olettamukset, joiden mukaan työolosuhteiden ja työtehon välillä valitsi selvä riippuvuussuhde. Esille nousivat kysymykset koehenkilöiden tunteuksista ja psykologisesta tietoisuudesta koehenkilönä olemiseen ja näytti siltä, että psykologinen merkitys työn tekemiseen ja työtehoon oli suurempi kuin työolosuhteiden. Tämä toimi avauksena organisaatioteorioiden laajemmalle ymmärtämiselle ja tutkimiselle, jolloin alettiin entistä enemmän ottaa huomioon mm. työntekijöiden motivaatiotekijöitä, organisaatioiden ihmissuhteiden tutkimuksia, ryhmien normipaineita, ryhmäkäyttäytymistä, asenteiden ja mielipiteiden vaikutusta työtehoon ja työelämän ristiriitoja. Ihmissuhteiden koulukunta painottaa ryhmän merkitystä organisaatiossa ja epävirallisen organisaation olemassaolo on selvästi läsnä. Epävirallinen organisaatio vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työstä saatuun tyydytykseen sekä auttaa säilyttämään organisaatiossa yksilön toiminnan vapauden tunteen. Johtajuudelle on myös asetettu uusia haasteita, sillä johtajuus muodostuu ryhmän tarpeiden perusteella, missä virallinen ja epävirallinen johtajuus saattavat olla täysin erillään toisistaan. Koulukunnan mukaan organisaatio ei siis ole pelkkä kone, vaan pikemminkin or-

ganisaatio nähdään elävänä, kehittyvänä ja kompleksisena organismina. (Wiio 1971, 17-18.)

2.1.5 Rakennekoulukunta

Ihmissuhteiden koulukuntaa kohtaan on luonnollisesti myös esitetty arvostelua, ja ns. rakennekoulukunta (strukturalistit) on ollut yhtenä äänekkäimmistä arvostelijoista. Rakennekoulukunnan edustajat ovat palanneet takaisin Marxin ja Weberin oppeihin ja sen mukaan organisaation valtasuhteisiin ja valtaa käyttävien sekä alaisten ristiriitoihin ei oltu kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Lisäksi ihmissuhteiden koulukuntaa arvosteltiin asioiden käsittelemisestä liian yksipuolisesti. Koulukunta sai sivutukea myös saksalaisen Ralf Dahrendorfin konfliktiteorioista. Rakennekoulukunnan mukaan oli naiivia ajatella, että organisaation ihmissuhteita parantamalla päästään ihanteelliseen lopputulokseen, missä jokainen työntekijä tekee parhaansa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Heidän mielestään tällainen toiminta johti työntekijöiden manipuloimiseen, missä sekundäärisillä keinoilla työyhteisö lahjottiin tekemään halutut toimenpiteet. Rakennekoulukunta nosti esille monia tärkeitä kysymyksiä, kuten ristiriidat ja niiden sosiaalisen funktion, monimutkaiset sosiaaliset suhteet ja organisaation riippuvuuden ympäröivästä yhteiskunnasta, sen kehityksestä ja arvoista. Rakennekoulukuntakin sai osakseen kritiikkiä mm. siitä, että se oli teoriana kuitenkin vielä liian suppea ja siitä, että johtopäätöksiä tehtiin liian vähäisen tutkimusaineiston perusteella.

Rakennekoulukunta kuten myös aikaisemmat organisaatioteoriat ovat osoituk-
sia siitä, että ihmisellä on ollut suuri tarve yksinkertaistaa ongelmien ratkaisua. Organisaatioteorioidenkin kehityksessä ollaan menty helposti siihen tilanteeseen, että dikotominen, kaksiarvoinen ajattelu on ottanut vallan eli asioita yksinkertaistetaan muotoon joko-tai, diktatuuri-demokratia tai huono-hyvä. Tutkimuksella pyritään löytämään lainalaisuuksia ja kun esim. tutkittaessa selvite-

tään jotakin käyttäytymissääntöä, niin se helposti yleistetään koskemaan kaikkia ihmisiä kaikissa tilanteissa, mikä ei tietenkään voi olla lopullinen ratkaisu, sillä tutkittavaa kohdetta koskevia muuttujia löytyy koko ajan lisää. (Wiio 1971, 19-24.)

2.1.6 Systeemiteoria

Systeemiteoria on vaikuttanut laajalti monilla tutkimuksen ja toiminnan alueilla fysiikasta, kemiasta, biologiasta sosiologiaan, psykologiaan ja organisaatioiden kehittämiseen asti. Teoriasta on monia versioita alkaen systeemin määritelmästä. Järjestelmä-ajattelu syntyi vähitellen noin 1940-luvulla ja sen edustajia ovat mm. Wiener, von Neumann, Tustin ja von Bertalanffy. Systeemiteoria eli järjestelmäteoria (General System Theory) antaa uudenlaisen viitekehyksen organisaatioteoreettiseen pohdintaan, koska kyseessä on moniin eri tieteisiin soveltuva kokonaisuutta tutkiva tarkastelutapa. Systeemiteorian perusteoksena voidaan pitää Norbert Wienerin teosta *Cybernetics* (1948), missä määriteltiin järjestelmäajattelun perusteet. Järjestelmiä on valtavasti ja ne voivat käyttäytyä mitä erilaisimmilla tavoilla. Tällaisia järjestelmiä ovat esim. fyysiset järjestelmät, biologiset järjestelmät, käsitejärjestelmät ja sosiaaliset järjestelmät. Järjestelmäteoriassa on merkittävää järjestelmien ero erilaisten järjestelmien avonaisuuden asteen välillä. Suljetulla järjestelmällä ei ole riippuvuussuhdetta ympäristöönsä, kun taas avoimessa järjestelmässä järjestelmä vaihtaa ympäristönsä kanssa energiaa, informaatiota tms. Avoimen järjestelmän ominaisuuksia voi kuvata mm. seuraavasti:

- 1) tuo energiaa, tietoa tms. ympäristöstä (input),
- 2) käsittelee työn tuotokseksi (output),
- 3) saa aikaan konkreettisen tai abstraktin tuotoksen ympäristöön palautettavaksi,
- 4) järjestelmä toimii vaiheittain (syklisesti),

- 5) järjestelmä on toisteinen (järjestelmä on varastointikykyinen tai järjestelmä hajoaa, kuuluu, joutuu epäjärjestykseen),
- 6) järjestelmällä on tiedon vastaanotto- ja tulkinta- sekä palautejärjestelmä,
- 7) järjestelmä pyrkii säilyvyyteen ja dynaamiseen tasapainoon,
- 8) toimintojen eriytyminen,
- 9) toimintatapojen valinnaisuus.

Järjestelmiä voi luokitella monin eri tavoin esim. niiden laajuuden, luonteen tai monimutkaisuuden perusteella. Teorialle on tyypillistä, että se sallii samanaikaisesti usean erityyppisen järjestelmän kuulumisen tarkasteltavaan järjestelmään, missä kuitenkin tarkastellaan kokonaisuuden toimintaa. Järjestelmä voi sisältää sosiaalisen järjestelmän (yritys), jonka osina ovat biologiset järjestelmät (ihmiset) ja fysikaaliset järjestelmät (koneet). Lisäksi järjestelmän osat voivat olla samanaikaisesti usean eri järjestelmän osia, missä järjestelmä itse on puolestaan osana useassa yläjärjestelmässä. Esimerkiksi yrityksen henkilöstö on yrityksen järjestelmän osa, mutta samalla henkilöstön jäsenet kuuluvat mahdollisesti ammattiyhdistykseen, poliittisiin puolueisiin tai urheiluseuroihin. Työntekijät muodostavat yrityksissä osajärjestelmiä kuten työhuone ja sen työntekijät, osastot jne. (Wiio 1971, 26-31.)

Itävaltalainen biologi Ludwig von Bertalanffy esitti vuonna 1950 fysiikan systeemisen konemallin ulkopuolelle sovelletun teorian avoimista systeemeistä. Hänen mukaansa luonnon elävä organismi voi säilyä hengissä vain jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa sisäänottamisen ja ulosluovuttamisen prosessina. Tällainen mielikuva soveltui paljon paremmin yhteisöjen ja organisaatioiden tutkimisen tarpeisiin kuin aikaisemmat organisaatioteorioiden suljetut mallit. Amerikkalainen Talcott Parsons sovelsi avoimen systeemin mallia sosiaalisiin systeemeihin ja David Katz ja Robert Kahn jatkoivat sosiaalipsykologian suuntaan. Heidän pohdintojensa mukaan yhteisö ottaa vastaan ympäristöltään vaikutteita, materiaalia, tehtäviä jne. (input), työstää niitä alasysteemeis-

sään (konversio-prosessi) ja tarjoaa lopputuloksena erilaisia tuotteita ja tuloksia (output). Käyttäytymistieteiden puolella systeemisen ajattelun kehittäjänä oli Kurt Lewin. Lewinin näkökulma tarjosi näkökulman fysikaalisen tutkimuksen tulosten luovaan soveltamiseen sosiaalisiin ilmiöihin, systeemin osien ja kokonaisuuden suhteen. Sen mukaan mm. systeemillä oli pyrkimys näennäisesti vakaaseen tasapainotilaan. Koska organisaatio on ihmisen suunnittelema järjestelmä, on sen toimintakykyisyyttä tarkasteltava mm. sidosryhmien ja muiden toimijoiden asettamista ehdoista käsin. Organisaatiot ja muiden toimijoiden ryhmät ovat tavoitteellisia järjestelmiä, joilla jokaisella on oma maailmankuvansa sekä arvo- ja normijärjestelmänsä. Tavoitteellisena järjestelmänä organisaatio tuottaa ympäristöönsä loppusuoritteita sekä hyödyllisiä aineellisia ja henkisiä tuotoksia. (Totro 2000, 58-60 ja von Bertalanffy 1969.)

Orgaanisen rakenteen peruskysymyksiä on sen suhde ympäristöön ja ympäristön muutoksiin. Sen keskeisenä kysymyksenä on sopeutuminen ulkoisiin vaikuttimiin. Sen prosessit ovat jatkuvassa vaihdantasuhteessa ympäristönsä kanssa. Sisäisissä prosesseissa korostetaan vuorovaikutuksellisuutta, konsultoivaa viestintää ja verkkomaisuutta organisaation valvonnassa ja kommunikoinnissa. Orgaanisen näkökulman mukaan byrokratia on luonteeltaan tavoiterationaalisuuden tulosta ja näin ollen keinotekoisia. Sen sijaan orgaaninen organisaatio on avoin ja siten luonnollisen kehityksen mukainen. (Salminen 2001, 75-76.)

Avoimen systeemin teoria vaikutti osaltaan sosioteknisen näkökulman muodostumiseen. Sen mukaan tehtävä- ja ihmissysteemin ideaalin suhteen löytäminen on edelleen organisaatioiden rakentamisen, johtamisen ja kehittämisen haasteellinen ongelma. Tämän ajattelun pohjalta kehittyi edelleen kontingenssi-teoria, missä yleisesti ottaen ajatellaan, että organisaation rakenteen tai alasysteemien välisen toiminnan tai toimintaympäristön kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ongelmiin ei ole olemassa yhtä ainoaa hyvää ratkaisua. Kontin-

genssiteoria on jossain määrin auttanut myös ymmärtämään johtajuuden kysymysten tilannesidonnaisuutta. (Stähle 1998.)

2.1.7 Sosiotekninen järjestelmäteoria

Sosioteknisen järjestelmäteorian edustajina voidaan pitää englantilaisen Tavistock-instituutin tutkijoita E.L. Tristiä ja A.K. Riceä. Kuten Stählekin (1998) kirjassaan toteaa, sosioteknisessä järjestelmäteoriassa yhdistetään aikaisemmin organisaatioita koskevissa tarkasteluissa esillä olleet ja erillisinä pidetyt organisaation tekniset ja sosiaaliset järjestelmät. Tarkasteluun otetaan samanarvoisiksi kohteiksi sekä teknologinen tutkimus että käyttäytymistieteellinen tutkimus, joita organisaatioiden ongelmien tutkimiseksi yhdistetään. 1960-luvulla Rice toimi intialaisessa kutomossa tutkijana ja konsulttina. Ricen kehitystyön tuloksena kyseisen teollisuusyrityksen tekninen ja sosiaalinen järjestelmä saatiin yhdistettyä sellaiseen vuorovaikutusprosessiin, että vanhasta taylorismiin perustuvasta liikkeenjohdon perusteista ja järjestelmästä luovuttiin ja tilalle otettiin ns. autonominen pienryhmätyöskentely, jossa aiemmin ositettua vaihetyötä tehneet saivat vastata suuremmasta kokonaisuudesta sekä suunnitella itsenäisesti ryhmän sisäisen työnjaon. Osa päätöksistä ryhdyttiin tekemään ryhmissä ja esimiesten työ organisoitiin uudelleen. Käyttöön otettiin mm. esimiesten säännölliset viikottaiset palaverit. Tuloksena oli tehokkuuden paraneminen ja työhyvinvoinnin sekä työmotivaation lisääntyminen. Sosioteknisessä järjestelmässä organisaation sisäisen tutkimisen lisäksi kiinnitettiin huomio myös organisaation ja laajemman yhteisön välisiin suhteisiin. Työntekijää alettiin pitää kehitys- ja oppimiskykyisenä ihmisenä, jonka työhyvinvoinnin perustana ovat mm. kohtuulliset haasteet ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen. Sosioteknistä järjestelmäteoriaa on kritisoitu siitä, että sen näkökulma on kuitenkin melko suppea, eikä se sinänsä uudista työnteon perusteita. Lisäksi organisaation muiden tasojen tarkastelu on jäänyt riittämättömäksi. (Sarala 1988, 33-34.)

2.1.8 Kontingenssiteoria

1970-luvulla markkinatalous vahvisti edelleen asemiaan ja globaali yritysten välinen kilpailu kiristyi. Organisaatioiden menestymiseen vaikutti yhä enemmän yrityksen herkkyys reagoida nopeisiin markkinamuutoksiin sekä myös yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Organisaatioteorioita kehitettiin suuntaan, millä pyrittiin saamaan organisaatioiden toiminta mukautumaan ympäröivän ympäristön muutoksiin. Kontingenssiteorian tavoitteena on kuvata teollisen tutkimuksen avulla ympäristön laadun ja organisaation ominaisuuksien välisiä riippuvuussuhteita. Tällaiset tilannetekijät vaikuttavat organisaatioiden rakenteiden suunnitteluun. Teorian edustajia ovat mm. Lawrence ja Lorch, jotka tutkivat miten erilaiset yritykset menestyvät erilaisissa konteksteissa, mikä on hyvin menestyvän ja huonosti menestyvän yrityksen ero? Ovatko suuret organisaatiot tehokkaampia kuin pienet ja ovatko organisaatioiden sisäiset konfliktit hyödyllisiä tai haitallisia niiden toiminnalle? Heidän tutkimustensa yhtenä tuloksena on mm. se, että nopeasti muuttuvassa ja erikoistuneessa ympäristössä toimivien yritysten pitäisi olla myös dynaamisia, joustavia ja erikoistuneita. Projektorganisaatioiden, missä tilapäisesti koottu henkilöstö on koottu tietyksi ajaksi työskentelemään yhdessä tietyn päämäärän saavuttamiseksi, suosio kasvoi. Kontingenssiteorialla ja sen soveltamisella käytäntöön oli kunnianhimoisia tavoitteita mm. yrittää ymmärtää organisaatiotoiminta teoreettisen, dynaamisen tarkasteluväitekehityksen kautta. Samalla kertaa se pyrki antamaan ajallemme varsin tyypillisen raamin käsitteelliseen ja teoreettiseen organisaatioiden ymmärtämiseen, jonka perusteella erilaiset kehittämistoimenpiteet olisivat perusteltuja. Teoriaan liittyvät tulokset ovat käytännössä olleet varsin ristiriitaisia. Toimintatavan ja ympäristön välisten suhteiden selvittely on osoittautunut kompleksiseksi, eikä tuloksia ole kovin tehokkaasti pystytty hyödyntämään organisaatioiden kehittämisessä. Teorian sisältämä yhteensovittamisen ajatus on pikemminkin nykyään korvattu jatkuvan muutoksen ja oppivan organisaation ajatuksella, missä organisaatio nähdään oppivana kollektiivina,

jonka tavoitteena on hallita ja edistää tuota oppimistapahtumaa. (Sarala 1988, 36-3, Berndtson 2000, 274.)

Edellä esitetyt organisaatioteoriat ovat olleet omalta osaltaan uudempien organisaatioteorioiden, organisaatioiden kehittämisen ja tutkimuksen taustalla. Nämä koulukunnat ovat vaikuttaneet mm. hallintotieteen, julkisten organisaatioiden ja julkisjohtamisen kehitykseen. Lisäksi vanhat koulukunnat ovat luonnollisesti olleet uudempien koulukuntien kehityksen moottoreina. Organisaatioteorioita voidaan luokitella monin eri tavoin. Esim. Robbins (1990) on jaotellut organisaatioteorioissa esiintyvät eri aikakausiin liittyvät keskeiset teemat neljään luokkaan.

- 1) Mekaaninen tehokkuus (1900-1930)
- 2) Ihmiset ja ihmissuhteet (1930-1960)
- 3) Kontingenssiteoriat (1960-1975)
- 4) Valta ja politiikka (1975-) (Robbins 1990, 31.)

Lienee selvää, että monet klassiset organisaatioteoriat vaikuttavat nykyisten käsitysten valossa mekanistisilta ja vanhentuneilta, mutta silti niistä on löydettävissä juonteita myöhäisempiin organisaatioita koskeviin tutkimuksiin sekä erityisesti kysymyksiin, jotka koskevat johtamista ja ryhmien käyttäytymistä. Esim. Taylorin ajatukset yhteistyön kehittamisestä johdon ja työntekijöiden välillä, tehokkuudesta ja tuloksesta sekä hyvin johdetusta organisaatiosta ovat edelleen ajankohtaisia. Ajankohtaisia kysymyksiä nämä ovat myös tämän tutkimuksen kannalta, koska tässä tutkimuksessa sivutaan kysymyksiä mm. tuloksesta, taloudellisesta säästöstä ja työn organisoimisesta. Näistä saadaan helposti muodostettua linkkejä verkostoitumiseen, työn motivaatiotekijöihin sekä edelleen vaikkapa henkilöstön työhyvinvointiin. Yhtenä yksinkertaisena ja ilmeisenä oivalluksena voisikin olla, että ihminen ei ole kone eikä sellaisena voi nykykäsitysten perusteella organisaatiotakaan pitää. Tämän asian selventämi-

seksi tarvitaan muita näkökulmia, johon esim. modernin ja postmodernin tarkastelu tuo lisää syvyyttä.

2.2 Organisaatiotutkimuksen muita näkökulmia

Juuti on kirjassaan Johtamispuhe (2001) käsitellyt organisaatioita ja johtamista teksteinä ja tekstuaalisina konstruktioina strukturaalisesti painottuneiden, perinteisten (funktionalististen) tarkastelutapojen sijaan. Tämän näkökulman ottamiseen on vaikuttanut paljon filosofian viimeisimpien suuntausten mukaisen ns. lingvistisen käänteän mukanaan tuoma tekstuaalinen näkökulma, joka on tarjonnut eräänlaisen ulospääsyn näistä perinteisistä organisaatioihin liittyvistä tutkimuksista sosiaalisen konstruktivismin ja tätä kautta poststrukturalismin kielen kautta. (Juuti 2001, 5.)

2.2.1 Tekstuaalisuus

Perinteisesti on ajateltu, että organisaatioteoriat pystyvät kuvaamaan organisaatioiden toimintaa objektiivisesti. Niissä on pyritty kuvailemaan organisaatioissa tapahtuvia prosesseja juuri sellaisina kuin ne esiintyvät, ja tekemään niistä yleistettävissä olevia malleja ja ohjeita siitä, kuinka asiat ovat tai kuinka niiden pitäisi olla. Tyypillisimmillään tällaisessa organisaatiotutkimuksessa on käytetty luonnontieteestä lainattuja ns. positivistisen tieteen traditiion menetelmiä, jotka ovatkin soveltuneet varsin hyvin tällaiseen lähestymistapaan. Tällaista näkökulmaa voidaan nykytiedon valossa kutsua naiivin realistiseksi, koska on havaittu, että organisaatioista ja johtamisesta kirjoitetut tekstit ovat niitä kirjoittaneiden henkilöiden luomia tarinoita, jotka ovat muodostuneet ja syntyneet jossakin organisaatiossa eletystä elämästä. Todellisuus on siis jäsenetty kirjoitettuina tarinoina. Kirjoittajat ovat nostaneet esille organisaatioelämästä ja or-

ganisaation arjesta kummunneita tarinoita ja episodeja, jotka ovat sopineet heidän intentioihinsa semminkin, kun kyseessä on useimmiten ollut kirjoittajan oma pyrkimys vastustaa jotakin yleisesti organisaatiossa käytössä olevaa näkökulmaa tai korostaa seikkoja, jotka ovat olleet perustana hänen omalle ajattelulleen ja mahdollisille kehitystavoitteilleen. Näin saadaan aikaan tekstiä, joka nivoutuu kirjallisuudessa ja puheissa esitettyihin muihin tarinoihin ja tuo mukanaan muissa tarinoissa käytettyä kieltä ja samalla myös muiden tarinoiden todellisuutta. Organisaatioissa toimivat ihmiset käyttävät näitä tekstejä ja kieliä muokattaessaan todellisuuttaan missä elävät. Jotta voi tuntea nykyisyyden, täytyy tuntea menneisyys ja juuri tähän aikaisemmin koetut tapahtumat tekstien muodossa luovat jalansijan nykyisyydessä. Ne myös muovaavat niitä tapahtumia, joita organisaatiossa toimivat ihmiset voivat ottaa käyttöönsä sekä muokkaavat niitä juonellisia pyrkimyksiä, joita organisaatiossa työskentelevät voivat pitää toimintansa ohjenuorina. Nykyaikainen moderni tieteellisyys on pelkistänyt tarinoita numeerisiksi ja eksakteiksi todellisuuksiksi, joiden tarkoituksena on selittää ilmiöt objektiivisesti ja neutraalisti. Kuitenkin viime aikoina on alettu nähdä modernin rationaliteetin rajat kyseenalaisina ja johtamis- ja organisaatioteoriat nähdäänkin uusimmissa näkökulmissa tietynlaisina puhetapoina, diskursseina, missä perinteen merkitys on huomattavan suuri. Heideggerin mukaan ihmiset ovat pikemminkin ympäristön tuotteita kuin itsenäisesti toimivia subjekteja. Hänen mukaansa kieli puhuu meitä. Näin voitaneenkin edelleen todeta, että moderni aika puhuu edelleen meitä ja johtamis- ja organisaatiokirjallisuuden lajityyppiä varsin vahvasti. Tällainen vanhaan traditioon perustuva näkökulma on siinä mielessä myös painolastina, että uuden näkökulman sisäistäminen voi aluksi aina tuntua oudolta ja vieraalta varsinkin, kun viime aikoina tapahtunutta poststrukturalistista käännettä saattaa olla ylipäänsä vaikea hahmottaa tapahtuneeksi. Tästä käänteestä voi havaita, että johtamis- ja organisaatioteoriat ovat siirtyneet tekstien sisälle, ja nyt kehittymässä olevan lingvistisen käänteen jälkeinen näkökulma pyrkii hahmottamaan näitä teorioita tekstuaalisina konstruktioina. (Juuti 2001, 7-9.)

Kielen merkitys ympäristön ja maailman hahmottamisessa on noussut keskeiseen asemaan. Juutin (2001) mukaan viimeaikainen postmoderni sosiaalinen konstruktivismi on osa postmodernia poststrukturalistista ajattelua, jossa kielellä nähdään olevan keskeinen sija todellisuuden rakentumisessa. Kielen ei tämän näkökulman mukaan kuitenkaan oleteta pelkästään muokkaavan maailmankuvaa, vaan kielen nähdään tuottavan maailmankuvan ja ihmisen. Kieltä ei pidetä neutraalina, vaan positioita ja näkökulmia sisältävänä. Kielen nähdään asemoivan ihmiset suhteessa maailmaan ja toisiinsa sekä tuovan käyttöön luokkia ja luokituksia, joiden avulla havaitseminen ja ymmärtäminen tapahtuu. (Juuti 2001, 104-105.)

Sosiaalisessa konstruktivismissa ja postmodernissa ajattelussa on paljon yhteisiä piirteitä. Kummassakin painotetaan tekstuaalisuutta, maailman sosiaalista konstruointumista, arjen ja paikallisuuden merkitystä sekä merkityksien paikkaa kaiken keskiössä. Merkit eivät viittaa kummankaan näkökulman mukaan objekteihin vaan muihin merkkeihin. Sanoilla ei ole oikeita merkityksiä, denotatiota, vaan niillä viitataan eri konteksteihin, joissa sanoja käytetään, eli konnotaatiota. (Juuti 2001, 123.)

2.2.2 Modernit ja postmodernit organisaatiot

Moderni organisaatio ymmärretään aivan erilaiseksi kuin postmoderni organisaatio. Moderneissa organisaatioissa painotetaan pysyvyyttä, hierarkkisuutta, valvontaa ja tehokkuutta, kun taas postmodernissa organisaationäkökulmassa esille nousevat verkostot, tilapäisyys, innovatiivisuus ja virtuaalisuus. Siirtyminen moderneista organisaatioista postmoderneihin on tuonut mukanaan myös sen, että organisaatioihin liittyvä tutkimus on joutunut muuttumaan ajan mukana. Tekstuaalisuuden käsite ja maailman siirtyminen tekstuaalisuuden sisälle on mahdollistanut uudenlaisen organisaatiotieteen syntymisen, missä painottuu diskurssi, puhetapa, ja sen purkaminen merkityksiksi. Tämä puolestaan on

aiheuttanut sen, että on ilmennyt tarve myös uusille organisoitumis- ja johtamismenetelmille, koska uudenlaisten postmoderneista lähtökohdista tulevien organisaatioiden johtamiseen, kehittämiseen ja tutkimiseen tarvitaan luonnollisesti eri lähtökohdista lähtevää johtamistaitoa, kehittämistoimintaa ja tutkimustoimintaa. (Juuti 2001, 123.)

Burrellin (1998) mukaan moderni on kaventanut näkökulmansa monitulkinnallisten tarinoiden (tekstuaalisuuden) labyrinteiltä. Tärkeimmäksi on noussut hallittavaksi koettu objektimaailma, missä kapea-alainen modernin rationaliteetti on siirtänyt ihmisen pelkäsi katselijaksi. Ihminen toimijana ja maailman sisällä olevana tekijänä on toissijaista. Modernin rationaliteetin perusteet on lainattu tieteestä, missä on analysoitu eläviä olioita pilkkomalla ne kappaleiksi ja tarkastelemalla niitä mikroskoopilla. Tällaista tiedettä on kutsuttu positivistiseksi ja sitä on pidetty hyvänä asiana ihmiskunnan kehittymisen kannalta. (Burrell 1998, 135-141)

Modernissa tieteen metodi luotti tilastoihin ja numeerisesti esitettyihin faktoihin. Pitäydyttiin vain yhdessä "oikeassa" ja hyväksytyssä tieteen metodissa, missä vaihtoehtoiset tavat tarkastella asiaa työnnettiin syrjään. Uskottiin absoluuttiseen tietoon ja kaikenkattavien selitysten olemassaoloon. Tavoitteena oli saada aikaan yhtenevä suuri tarina, joka antaisi selityksen kaikkeen ja jonka puitteissa moderni edistyksen tarina saisi oikeutuksen ja juonen. Moderni pyrki saavuttamaan objektiivisen, realistisena pidetyn kuvan maailmasta, missä tavoitteena oli mm. luoda yhtenevä ajattelu- ja tietorakennelma, jolle modernit organisaatiotkin voisivat perustua. (Juuti 2001, 125-127.)

Modernissa organisaatioajattelussa vapaa liikkumatila poistettiin suunnittelun ja hierarkkisen järjestelmän avulla, jolla mahdollistettiin vain yhdenlaisen, organisoituneen tai sellaiseksi kehittyvän tilan muodostuminen. Lisäksi modernia

tilaa voitiin pitää suoraviivaisena ja ennustettavana, missä kaikki oli alistettu kaikelle selityksen antavan "tiedon puun" osaksi. (Burrell 1998, 144-145)

Modernia rationaliteettia alettiin kuitenkin kyseenalaistaa yhä enenevässä määrin ja 1990-luvulla todettiin, että moderni rationaliteetti piti sisällään myös irrationaalisen kääntöpuolen. Enää ei tyydytty modernin rationaliteetin totalisoivaan ja normalisoivaan yhdenmukaisuuteen ja monologisuuteen. Tehokkaiden menetelmien moderneissa byrokraattisissa organisaatioissa nähtiin olevan myös muita tutkimattomia puolia ja piirteitä kuten esim. psykodynaamiset viitekehukset, byrokratian kompulsiivisuus, narsistiset harhat. Postmoderni näkökulma alkoi vallata alaa ja maailmaa alettiin vähitellen jäsentämään monia näkökulmia ja monia kilpailevia puheita sisältävänä, jotka lisäksi eroavat toisistaan eri konteksteissa. Näin voidaankin todeta, että postmoderni ajattelu poikkeaa tekstuaalisuutensa puolesta modernin objektivoidusta näkökulmasta selkeästi. (Juuti 2001, 128.)

Juuti (2001) määrittelee kirjassaan postmodernia ajattelua mm. siten, että ajattelussa ei enää nähdä eroa tarinoiden ja tosiasioiden välillä, vaan kaikkialla nähdään tarinoita. Tekstuaalisuuden käsite on noussut esille, tiede on vain tarina, jota tulkitaan muiden tarinoiden avulla ja organisaatiot muodostuvat tarinoista, joissa ne muodostavat osan sen institutionaalista muistista, missä tarinoiden tulkitseminen on osana merkityksien antamisprosessia. Niinpä postmodernin näkökulman mukaan moderni rationaliteettikin koostuu erilaisista tarinoista, missä tarinat ovat osa organisaation institutionaalista muistia ja tarinoiden tulkinnat ovat puolestaan osa organisaatiossa tapahtuvaa merkityksenantoprosessia. Tähän kaikkeen toimintaan tarvitaan oleellisena osana ihmisiä, joiden aikaansaannoksia tarinoiden synty ja niiden tulkinta ovat. Tästä informaatiotulvasta synnytetään puheen avulla juonia, jotka siirtyvät organisaation yhteiseen muistiin, missä puolestaan ne saavat tulkintansa yhä uudelleen erilaisissa työtilanteissa.

Tarinat ovat keskeisessä roolissa organisaation kaikessa toiminnassa. Gabrielin (1998) mukaan postmodernin näkökulmaan liittyy, että mikäli organisaatiossa tuotetut tulosluvut, konsulttien suoltamat raportit tai organisaatiossa kehitetyt uudet strategiat ovat lainkaan ymmärrettäviä, niiden on muodostuttava tarinoiksi. (Gabriel 1998, 93-94.)

Postmodernissa ajattelussa tunnistetaan organisaation arjessa käytävän puheen merkitys ja moniäänisyys. Arjen moniääninen ja tulkinnallinen puhe luo perustan organisaation todellisuuden moninaisuudelle, missä vallitsee aina lukuisia näkökulmia ja tulkintoja jokaisesta tilanteesta ja organisaatiosta itsestään. (Juuti 2001, 128-129.)

Burrellin (1998) mukaan postmodernissa ajattelussa pyritään luomaan tilaa monille eri tasoille avaamalla keskustelua, tekemällä tilaa vaeltelulle ilman minkäänlaista päämäärää ja luomalla sattumanvaraisia mahdollisuuksia yhteydenpitoon. (Burrell 1998, 144-145)

Postmodernissa organisaatioajattelussa organisaatio siirretään tekstuaalisuuden sisälle ja annetaan ääni tarinoille, joilla ei ole ääntä eikä puheoikeutta. Postmodernia tekstuaalisuutta ja ajattelua edelsi strukturalistinen merkitysten tulkinta, missä nostettiin kyllä esille tarinat ja myytit, mutta toisaalta myös piilotettiin ne edelleen fundamentalistisen pyrkimyksensä vuoksi tulkintojen ja merkityksien antamisen suohon. Strukturalismissa tieteellinen pyrkimys oli päästä irti modernin suuresta objektivovasta ja kaikenkattavasta tarinasta, mutta jäikin itse kiinni siihen perustaan. Erona postmoderniin tekstuaaliseen organisaatiotieteen on juuri se, että postmoderni on luopunut tavoitteesta löytää yhtenevä perusta organisaatioille ja tutkimuksille. (Juuti 2001, 129-130.)

Postmodernin näkökulman mukaan kaikenlaiset projektit herättävät epäilyksiä, sillä niiden suunnitelmallisuus totalisoi, murskaa ja sulkee pois eriäänisyyden.

Näkökulman mukaan epäluuloa herättäviä asioita ovat lisäksi ennakoiminen, valvonta ja varmuus. Postmodernissa ajattelussa tiedolla on aina myös valtaan liittyvä ulottuvuus, joka oikeuttaa tietyn äänen kuulumisen muiden yli. (Montouri&Purser 1996, 181-184.)

Postmodernin näkökulman mukaan hierarkkinen rakenne valvontapyramideineen on vain historiallinen jäännös menneestä. Myös johtamiseen liittyvä johtajan aseman kaikkivoipaisuus on naurettava pyrkimys kontrolloida arjen keskustelujen moniäänisyyttä. Sen sijaan johdolle, joka on tiedostanut arjen moniäänisyyden sekä oman keskustelijan ja tarinan luojan merkityksensä ja roolinsa, voi olla mahdollista pyrkiä ohjaamaan organisaation toimintaa tulkinnallisten kehysten avulla. Postmodernin organisaatioajattelun piirteinä on, että organisaatiot eivät ole objektiivisia ympäristöjä eivätkä ihmisten mielissä olevia kognitiivisia rakennelmiakaan, vaan arjen moniäänisyyden vuoropuhelussa muodostettuja sosiaalisia rakennelmia. Puhe luo tarinoita, jotka luovat puolestaan väylän kunkin omien kokemusten jäsentämiseen sekä tavan ymmärtää kokemuksia sisäisessä vuoropuhelussa. Kieli ja tarina jäsentävät kokemuksia sekä ympäröivää maailmaa ja ne myös luovat tunteen sosiaalisen rakenteen olemassaolosta. Sosiaalinen rakenne syntyy puolestaan toistetuissa puheissa ja toistetuissa toiminnoissa. Puheet tuovat puheeseen osallistuville identiteettejä, taitoja ja tunteita, jotka toimivat välittävinä mekanismeina puheen siirtyessä toiminnaksi. (Juuti 2001, 130-131.)

2.2.3 Postmoderni organisaatiotutkimus

Postmodernin organisaation syntyyn vaikutti 1900-luvun alussa havainto, että erilaisissa kulttuureissa on syntynyt hyvin erilaisia menestyneitä organisaatioita. Kyseessä oli ikään kuin kulttuurinäkökulman jatke, mutta varsin pian postmoderni näkökulma haki itselleen enemmän tukea poststrukturalismista ja tekstuaalisuudesta. Nykyisin postmoderniin organisaationäkemykseen ovat

vaikuttaneet tietotekniikan kehittyminen ja virtuaalisten ympäristöjen lisääntyminen. Postmoderni organisaationäkemyks ei ole yksi ainoa koulukunta, vaan siinä on erotettavissa monia erilaisia koulukuntia. Juutin (2001) mukaan keskeisenä postmodernin organisaation haasteena voidaan pitää aluetta, joka koskee luottamuksen ja yhtenevän identiteetin rakentumista, mikä vaikeutuu nopeasyklisessä virtuaalitodellisuudessa ja informaatiokaaoksessa. (Juuti 2001, 166-205.)

Postmoderni organisaatiotutkimus on saanut vaikutteita Derridan, Foucaultin, Baudrillardin, Deleuzen ja Lacanin työstä. Lähtökohtina tutkimukselle on mm. tunnistaa vallan ja tiedon läheinen suhde, kielen maailmaa konstruoiva luonne ja ihmismielen monimutkaisuus. Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa käytetään myös psykoanalyysiä liittämällä siihen kielen filosofiaa ja pyrkimällä dekonstruoinnin avulla osoittamaan ihmisten ajatusten pirstaleisuus. (Alvesson & Deetz 1996, 193-195.)

Postmodernin organisaatiotutkimuksen tavoitteena ei ole olla opettavaista tai rakentavaa, koska se ei pyri luomaan oppisuuntia tai rakenteita eikä antaa ohjeita siitä, miten tulee toimia. Postmodernin organisaatiotutkimuksen tavoitteena on avata sosiaalisia konstruktioita. Postmodernin lähtökohdan mukaan huomio tulee kiinnittää kieleen ja eri voimien välisiin suhteisiin, todeta, että organisaation rakenne ei ole kiinteä, vaan se muodostuu vaihtelevasta joukosta osia, joiden suhteetkin vaihtelevat. Lisäksi postmodernista näkökulmasta paikalliset diskurssit eli puhettavat ovat merkittäviä. Postmodernien tutkijoiden kirjoituksissa on nähtävissä refleksiivinen olemus ja he ovat tiedostaneet oman roolinsa ja omien kirjoitustensa maailmaa ja organisaatioita konstituovan luonteen. (Juuti 2001, 132-135.)

Postmodernistien mukaan myyttisen rakenteen luominen on vain eräs tapa luoda merkityksiä. Tavoitteena onkin purkaa näitä myyttisiä keskustoja ja löy-

tää niiden reuna-alueita. Kielipeliä valta maailman määrittelemisessä on todellista, mutta nekin ovat jatkuvasti muuttuvia. Siksi merkitykset ovat aina askeleen edellä ihmisen käsityskykyä, emmekä siten saa otetta toisen merkityksistä ja maailmasta. (Hassard 1996, 47-50.)

Postmodernin näkökulman mukaan rationaalinen organisoituminen on vain epätoivoinen yritys pysäyttää maailma ja rakentaa se ymmärrettäväksi. Postmodernin organisaatiotutkimuksen ero moderniin realistiseen organisaatiotutkimukseen onkin selvä. Postmodernin mukaan organisaatiotiede on tarinankerontaa, kun taas modernissa näkökulmassa yritettiin yhdistää tiede ja tekniikka siten, että saataisiin aikaan yhteneviä toiminnallisia järjestelmiä. Kun tämä yhteinen toiminnallinen järjestelmä toimisi organisoitumisen ja työskentelyn perustana, syntyisi puolestaan yhtenevä maailma, joka alkaisi muistuttaa kokonaisuutena modernia rationaliteettia. (Juuti 2001, 135.) Postmodernin organisaatiotutkimuksen pyrkimyksenä on hajottaa näiden "tietäjien" joukko luottamalla ääniin, joilla modernissa ei ollut sananvaltaa. Ääneen pääsevät tällöin uudet vaikuttajatahot ja vanhoja "normaaleja" diskursseja dekonstruoidaan ja tutkitaan. (Calton & Kurland 1996, 164.)

Dekonstruktiossa kiinnitetään huomiota mm. tekstien monitulkinnallisuuteen ja siirretään tarkastelu pois yleisistä totuuksista, joilla on taipumus normalisoida diskurssia. Lisäksi dekonstruktiossa nostetaan esille tekstissä löytyviä vastakkaisuuksia ja kiinnitetään huomio organisaatioajattelun moninaisuuteen ja näkökulmien välisiin ristikkäisyyksiin. (Juuti 2001, 135.)

Postmodernin ajattelun ero moderniin saattaa tuntua valtavalta ja esim. johtamisen näkökulmasta katsottuna järjettömältäkin. Modernin näkökulman mukaan johtajan velvollisuus oli ylläpitää monologia ja tarinaa, joka varmasti johtaisi "oikeaan" toimintaan ja päätöksiin, kun taas postmodernissa ympäristössä johtajan tulee oppia ylläpitämään moniäänisyyttä ja monitulkinnallisuutta. Mo-

dernissa organisaatiossa keskeistä menestyksen kannalta oli suorituksen tehokkuus ja toistettavuus. Postmodernissa ympäristössä monologinen tehokkuusvaatimus kääntyy kuitenkin helposti itseään vastaan, koska ympäristö nähdään pikemminkin monimutkaisena, moniarvoisena, moniäänisenä ja globaalina. Postmodernissa ajattelussa ei ole enää tarvetta pakottaa kaikkia samaan muotiin, vaan on tunnustettu, että nopeasti muuttuva keinoympäristö ja monikulttuurisuus tuottavat kokemuksia, jotka vaativat laajempaa käsittelyä kuin mihin monologinen tehokkuustarina pystyi. (Juuti 136-137.)

Postmodernin näkökulman tunnustavat tutkijat eivät usko ennustettavuuteen, rationaalisiin projekteihin, valvontaan ja varmuuteen. Eräinä lähtökohtina voidaan pitää tiedon epävarmuutta, epätäydellisyyttä ja paikallisuutta. (Montouri & Purser 1996, 181-189.)

Postmodernin organisaation voi katsoa jäsentyvän murrokseksi modernista organisaatiosta. Näin postmoderni organisaatio saa hahmonsä suhteessa moderniin organisaatioon. Postmodernin organisaation eroja moderniin voi kuvata yksinkertaisesti esim. seuraavasti: modernit organisaatiot olivat jäykkiä ja pyrkivät erilaistamaan tehtäviä kun taas postmodernissa organisaatiot ovat joustavia verkostoja, jotka pyrkivät tiimityöhön ja monitaitoisuuteen, modernit organisaatiot perustuivat tiukkaan hierarkkisuuteen, koska erilaistunut tehtävien jako edellytti valvontaa kun taas postmodernissa organisaatiot ovat matalia ja demokraattisia verkostoja, joissa yhteistyön koossapitävä voima on molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus, modernit organisaatiot perustuivat käskytämiseen ja valvontaan kun taas postmodernissa perustettiin valtuuttamiseen ja omatoimisuuteen, modernissa organisaatiossa keskitytään tulosjohtamiseen ja lyhyen tähtäimen tuottoihin kun taas postmodernissa tähtäin on asetettu ennakkoimattomaan tulevaisuuteen ja pitkän aikavälin menestykseen. (Clegg, 1990, 176-204.)

Postmodernin organisaatioajattelun lähtökohtana on mm. se, että tutkijat tiedostavat omien tekstiensä roolin monologisen johtamisnäkemysten tuottajana ja ylläpitäjänä. Lähtökohta postmodernille ajattelulle on keskeinen, koska postmoderni vapautuu tällöin kritisoimaan monologista ja autoritääristä johtamiskulttuuria sekä sitä, että tällainen perinne edellyttää yhtenevän, objektiivisen "tieteellisen" tiedon olemassaoloa. Postmodernissa ajattelussa tunnustetaan se, että symboliympäristöt pitävät organisaatioita koossa, mutta samaan hengenvetoon todetaan niiden toisaalta estävän organisaatioita muuttumasta. Postmoderni painottaa innovatiivisuutta, muutosta ja kaoottisuutta, koska postmoderni ympäristö usein on tällainen. (Juuti 2001, 136.)

Gephart, Thatchenkery ja Boje (1996) määrittelevät postmodernin organisaatioympäristön kaoottiseksi keinoympäristöksi. Modernin käyttämät organisaatioparadigmat yksinkertaisten syy- ja seuraussuhteiden ja mallien löytämiseksi eivät enää toimi postmodernissa organisaatioajattelussa, vaan postmoderni luottaa paikalliseen näkökulmaan, refleksiivisyyteen ja dekonstruktioon yhtenevien ajatusmallien sijaan. Ympäristön kaoottisuus on hyväksyttävää. Refleksiivisyys ja tulkintojen moninaisuus saattaa johtaa virtuaaliseen organisaationäkökulmaan, missä paikalla ei enää ole merkitystä ja tulkinnan moninaisuus on rakennettu sekä virtuaalisen keinoympäristön sisään että ulkopuolisen todellisuuden jatkuvaan uudelleentulkintaan. (Gephart, Thatchenkery, Boje 1996, 358-361.)

Ovatko tämän tutkimuksen kohteina olevat organisaatiot lähempänä perinteistä modernia organisaatiota vai uudempaa postmodernia organisaatiota? Selvää on, että nykyisiin organisaatioihin on tullut jo lähtökohtaisesti postmodernin organisaation käsitteeseen liittyviä piirteitä, kuten esim. tiimityö, uudet johtamismallit, luottamuksen korostaminen, jatkuva muutos sekä sen kylkiäisenä tullut kaaos. Myös opettajien tehtävät ja opettajuus ovat kokeneet rajuja muutoksia vuosikymmenten saatossa. Vanha musiikkioppilaitoksen traditiohan oli,

että opettaja kävi oppilaitoksessaan pitämässä sovitut tunnit ja tuntien pitämisen jälkeen lähti kotiin. Useassa tapauksessa opettajan päätoimena ollut opetustyö ei suinkaan ollut hänen varsinainen päätyönsä, vaan merkittävä osa ajasta kului esim. oman taiteellisen toiminnan harjoittamiseen eikä harvinaista ollut, että näitä virallisia opetustyön päätoimisuuksia oli useita eri oppilaitoksissa. Uusien virka- ja työehtosopimusten sekä erilaisten kokonaistyöaikaan sidottujen työajan sovellusten saapuminen opetustyön arkeen on muuttanut valtavasti tätä kuviota. Tämä on vaikuttanut voimakkaasti organisaatioiden muodostumiseen ja sisäisen työnjaon järjestämiseen. Uudet toimintamallit ovat vaikuttaneet mm. siten, että postmodernin organisaation murros modernista organisaatiosta on ollut luontevaa, ainakin koulutusohjelmatasolla. Kuitenkin mm. yhteiskunnan yleinen asenne, poliittinen ilmapiiri, eri alojen arvostus ja ajoittainen yksinäisyys muistuttavat meitä edelleen modernista ajattelusta. Sekä Sibelius-Akatemiassa että Stadiassa joillakin tasoilla esille nousevat aina säännöllisesti ajatukset samaan muottiin pakottamisesta, tehokkuudesta, toistettavuudesta, tulosjohtamisesta, hierarkkisuudesta ja valvonnasta.

2.3 Mitä hallinto tarkoittaa?

Hallinnon käsitteen voidaan katsoa periytyvän Lähi-idän muinaisista kulttuureista ja uskonnoista. Näillä kansoilla oli käytössään kirjoitustaito, laajoja hallintorakenteita sekä niihin liittyviä arkistoja. Erityisesti uskonnollisilla ja sotilaallisilla intresseillä on puolestaan ollut suuri merkitys julkisen hallinnon kehittymiseen. Julkinen hallinto, administraatio tai julkinen johtaminen liittyy julkiseen valtaan, valtioon ja sen instituutioihin. (Totro 2001, 130.)

Hallinto voidaan mieltää laajemmaksi käsitteeksi kuin organisaatio. Hallinnolla tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatiota tiettyä päämäärää kohti. Hallinnolla pyritään siis vaikuttamaan organisatoristen yksiköiden ja yksilöiden toimintaan siten, että ne saadaan toimimaan esim. yrityk-

sen päämäärien toteuttamiseksi. Usein hallinto käsitetään tapahtuvaksi organisaation sisällä ja näin hallintoon kuuluu mm. organisaation organisaation muodostaminen, mikä puolestaan on osa hallinnollista prosessia. (Gorpe 1984, 10.)

Salminen (2001) on kuvannut hallinnon toiminnallista luonnetta seuraavasti:

- 1) Hallinto muodostuu niistä toiminnoista, jotka tulevat tarpeellisiksi tietyn toiminnan edellyttäessä useiden ihmisten yhteistoimintaa.
- 2) Hallinto on organisoituneen toiminnan koordinoitua poliittisten päätösten toimeenpanemiseksi.
- 3) Hallinto liittyy erilaisten hyödykkeiden ja palvelujen organisointiin, joita ovat ihmisten ohjaamiseen ja johtamiseen kuuluvat tehtävät sekä palvelujen tuottamiseen ja allokointiin kuuluvat tehtävät.
- 4) Hallinto ymmärretään kyvyksi saada asiat tehdyksi.

Nykyisin ei voi välttyä kysymykseltä hallinnon tehokkuudesta, josta on tullut yksi keskeisimmistä hallintotoiminnan kriteereistä ja arvoista. Rationaalisen hallinnon kolmena peruslähtökohtana voidaankin pitää hierarkioiden olemassaoloa, johtamisen korostamista ja tehokkuuden vaatimusta. (Salminen 2001, 13.)

2.3.1 Hallinnon kehittämisestä ja tutkimisesta

Hallinnon kehittämisellä on yhteys toimintatutkimukseen tai osallistuvaan tutkimukseen. Laajemmin ajateltuna kontekstina toimii sosiaalitieteiden kenttä. Tieteen jaottelun mukaan hallinnon kehittämisen tutkimusalue kuuluu sekä soveltavaan tutkimukseen että kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksen päämääränä on saada aikaan kyky muuttaa sosiaalista todellisuutta. Muutoksen toteuttajana voi olla tutkija, kouluttaja, kehittäjä tai konsultti. Muuttajan tehtävänä on osallistua kohderyhmänsä kanssa toimintaan tai kehittämistyöhön yhteisten

tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännöllisen tiedon tuottamisen voidaan katsoa jossain määrin nousevan etualalle teoreettisen tiedon painoarvon kustannuksella. (Salminen 2001, 125.)

Hallinnon ja organisaation rakenteiden, prosessien ja henkilöstön tutkiminen ja kysymys siitä, mitä pitäisi tutkia, on metodinen ja metodologinen ongelma. Metodologia on kytkeytynyt tiedon tuottamiseen ja toisaalta myös sen käsittelemiseen hallinnon ja organisaation rakenteissa, prosesseissa ja henkilöstössä. Metodologia pyrkii Salmisen (2001) mukaan vastaamaan periaatteessa kahteen kysymykseen:

- 1) Mitä ovat hallintoa ja organisaatiota tutkittaessa metodit, käsitteet ja selitystavat ja miten ne voidaan loogisesti kuvata ja täsmentää?
- 2) Mikä on näiden menetelmien noudattamisen perusta, miten menetelmiä käytetään oikein eli mikä järjellisyys sisältyy hallinnon ja organisaation tutkimusmenetelmiin?

Metodologia eroaa jossain määrin metodin ja tutkimustekniikan käsitteistä. Metodologialla tarkoitetaan menetelmien tarkastelua ja arviointia, kun taas metodit ovat tutkimustekniikoita tai loogisia ja filosofisia periaatteita, jotka heijastavat tieteellisen, tutkimuksellisen työn luonnetta. Tutkimustekniikalla käsitetään erilaisia menettelytapoja, joita käytetään tieteellisessä työskentelyssä. Salmisen (2001) tulkinnan mukaan hallinto- ja organisaatiotutkimuksen valtavirratt ovat toisaalta hermeneuttis-ymmärtävän, tulkinnallisen ja kriittisen tutkimuksen alueella ja toisaalta positivistisävytteisen, funktionalistisen tutkimuksen alueella. On selvää, että hallinnon ja organisaation tutkimuksessa on käytössä useita eri tutkimuksellisia vaihtoehtoja. Lisäksi metodologiset valinnat voivat olla sekä tiedostettuja että tiedostamattomia. (Salminen 2001, 187-189.)

2.3.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysitapa hallinnon tutkimisessa

Täysin puhtaan kvantitatiivisen menetelmän käyttäminen tutkimustyössä on suhteellisen harvinaista. Kyseeseen tulee pikemminkin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan sekoittuminen keskenään. Salminen (2001) on kirjassaan tarkastellut positivistista näkökulmaa hallintotieteellisessä tutkimuksessa ja on päätenyt seuraavaan yksinkertaistettuun luetteloon:

- 1) Hallintoa pyritään tutkimaan luonnontieteellisen tutkimusideaalin varassa.
- 2) Hallintoa tarkastellaan ensisijaisesti määrällisenä, kvantitatiivisena mitattavissa olevana ilmiönä.
- 3) Hallinnon analyysin perusta on kausaalinen.
- 4) Hallinnon rakenteet, prosessit ja henkilöstö voidaan kohdentaa ja osoittaa todellisuutena, jonka kuka tahansa tutkija voi ymmärtää samanlaisena.
- 5) Hallintoa koskeva tieto muodostuu objektiivisesti eli hallintoa koskeva todellisuus katsotaan olevan niissä konkreettisisä rakenteissa ja toiminnoissa, jotka ovat tarkoin observeitavissa ja mitattavissa.
- 6) Hallintoa selitetään empiirisesti ympäristönsä määräämänä (deterministinen käsitys) ja yleisin tutkimusasetelma on hypoteettis-deduktiivinen.
- 7) Hallintoa tutkittaessa metodologinen perusasetelma on yleistävä, yleisiin lainalaisuuksiin pyrkivä.
- 8) Tutkimusote on looginen, analyttinen ja objektiivisuutta korostava.

Kvantitatiivisessä analyysissä aineiston hankintatapoina on mm. laajojen kansallisten ja kansainvälisten tilastojen käyttö. Organisaatioita koskevat tiedot esim. hallinnosta ja virkamieskunnasta ovat organisaatioita koskevissa tiedostoissa. Tietoja voidaan kerätä myös laajoilla survey-tyyppisillä tiedonhankintamenetelmillä, laajoilla kyselytutkimuksilla tai haastatteluilla tai niiden kombinaatioilla. Saatu tieto on yleisimmin numeerista. Byrokratiaa, hallinnon päätöksentekoa, organisaatioiden johtamista, palvelujärjestelmien toimivuutta ja vir-

kamiesten kansainvälisyyttä jne. voidaan tutkia kausaalisesti käyttämällä apuna korrelaatio-, regressio- ja faktorianalyysejä ja niiden muunnoksia. Kvantitatiivinen lähestyminen johtaa siihen, että tilastollisen päättelyn logiikka tuo hallinnon tutkimisen lähelle abstraktioiden muodostamista. Keskeisinä asioina ovat tällöin yleistyksen ja yleistettävyyden hallinnosta sekä ilmiöiden samankaltaisuus. Kvantitatiiviselle analyysitavalle ominaisia seikkoja ovat lisäksi mm. menetelmän standardimaisuus, tutkimusasetelman yksinkertaisuus ja tutkimusprosessin taloudellisuus.

Kvalitatiivisessa analyysissä liitettynä hallinnon tutkimukseen korostetaan mm. seuraavia seikkoja:

- 1) Hallinnon ja organisaation analyysit perustuvat erityiseen ihmistieteiden metodologiaan ts. ihmisen kokemusmaailmaan, tavoitteisiin ja tarkoituksiin.
- 2) Hallintoa arvioidaan ensisijaisesti laadullisena, kvalitatiivisena ilmiönä.
- 3) Hallintoa pyritään selittämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan intentionaalisuuden ja tavoitteellisuuden, teleologisuuden kautta eli kaikki, mikä tapahtuu, tapahtuu tiettyä tarkoitusta varten.
- 4) Hallinnon tutkimus kohdistuu ilmiöiden ainutkertaisuuteen ja kompleksisuuteen.
- 5) Tutkimusotteessa katsotaan korostuvan subjektivismi eli tutkija voi olla kiinteä osa tutkittavaa todellisuutta.
- 6) Ymmärtävään hallinnon tutkimiseen soveltuvat monet laadulliseen, ei kuitenkaan numeeriseen, aineistoon nojaavat tiedonhankintatavat ja menetelmät.

Kvalitatiivisessa analyysitavassa kiinnitetään huomiota tulkintaan ja parempaan ymmärtämiseen. Tilastollisten totuuksien sijaan tunnustetaan tutkittavan kohteen historiallinen spesifiys ja erityislaatuisuus. Hallinnolliset ilmiöt nähdään erilaisina ja uniikkeina ja sen osoittaminen ja perusteleminen muodostuu analyysin tarkoitukseksi. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa aineistona voidaan käyttää mm. kotimaista ja ulkomaista hallinto- ja yhteiskuntatieteellistä tutki-

musta, valtiollisten elimien toiminnasta tuotettuja virallisia aineistoja, lainsäädäntöä, arkistoituja tiedostoja, tieteellisiä lehtiä ja sanomalehtiä, kulttuurin tuotteita, pöytäkirjoja, vuosikertomuksia, elämäkertoja, päiväkirjoja jne. Lisäksi kyseeseen tulee haastattelu-, tapaus- ja toimintatutkimusten käyttö. Haastattelut voivat olla syvähaastatteluja, teemahaastatteluja tai asiantuntijahaastatteluja. Tällöin saadaan tietoa mm. organisaatiokulttuurista, hallinnon ja henkilöstön vuorovaikutussuhteista, hallinnossa työskentelevien arvomaailmasta ja organisaation kommunikaatiosta. Tapaustutkimuksella (case-tutkimus) hallintoa ja organisaatioita tarkastellaan niiden välittömässä ympäristössä tutkimustilanteen ollessa keinotekoisena sijaan varsin todellinen (reaalitalanne). Erilaisten koeasetelmien kriteerit eivät sovellu tapaustutkimukseen ja analyysimuotoina käytetään mm. haastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja dokumenttianalyysijä. Tarkoituksena on tutkia, miten hallinto reaalitalanteessa toimii, mitä ovat ne todelliset prosessit, joita hallinnossa tapahtuu ja miten hallinnossa toimivat ihmiset käyttäytyvät. Toimintatutkimuksen yhtenä lähtökohtana voi olla osallistuva havainnointi. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu organisaation yksikön tai jonkun ryhmän toimintaan sen yhtenä jäsenenä, jolloin tutkija pääsee luonnolliseen vuorovaikutukseen tutkimuskohteeseen kuuluvien kanssa. Osallistuva havainnointi tuottaa usein kvalitatiivista aineistoa tutkittavasta kohteestaan ja tutkijan on paneuduttava erityisellä huolella tutkimuksen suunnitteluun ja tutkimustavoitteiden asetteluun. (Salminen 2001, 191-194.)

2.4 Byrokratia ja demokratia

Byrokratian ja demokratian jännitteinen suhde liittyy monimuotoiseen teemaan hallinnon yhteydestä politiikkaan. Poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä on periaatteessa kysymys siitä, onko byrokratia demokratiassa itsenäinen toimija vai demokraattiselle tahdonmuodostukselle alistettu väline, jonka tarkoituks-

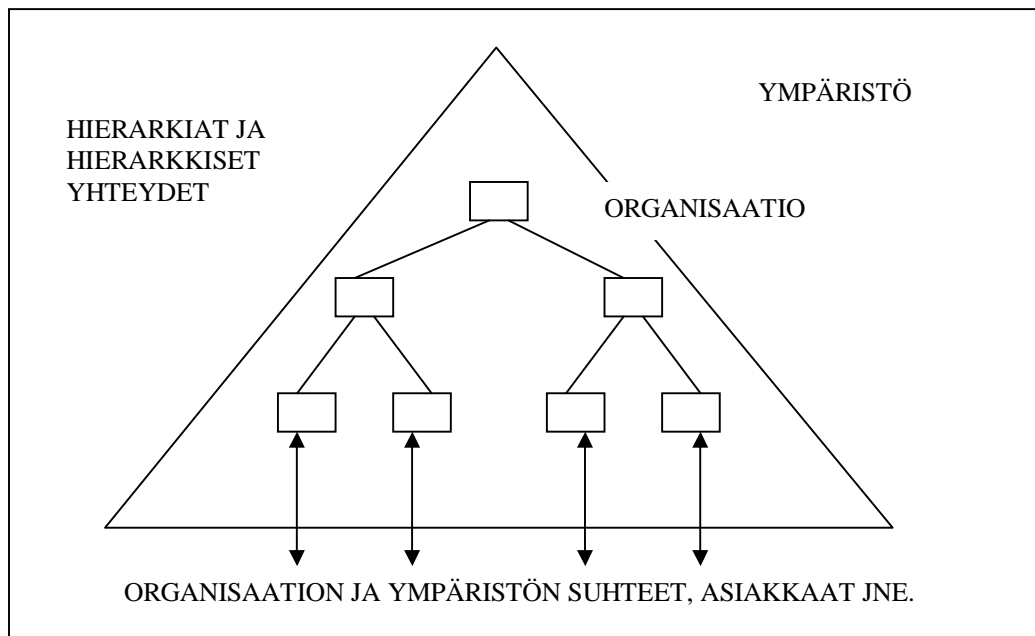
na on tuottaa palveluja kansalaisille. Kysymys on siis siitä kumpi hallitsee, kuka on renki ja kuka isäntä? Vastakkain asettuvat myös byrokratian ja demokratian edustamat arvot. Byrokratiaan liitetään usein käsitteet hierarkkisuus, salailu, pysyvyys, yhtenäisyys ja jossain määrin myös epädemokraattiset arvot. Demokraattisen järjestelmän kehittämisen taustana toimivat kuitenkin pyrkimykset, joilla byrokratiaa ja byrokratisoitumista yritetään vähentää. Lisäksi tavoitteena on lisätä demokratiaan liittyviä pelisääntöjä myös byrokraattisten järjestelmien sisään. (Salminen 2001, 39-40.)

Hallinnon ja organisaation kuvaaminen lienee kuitenkin yksinkertaisinta, mikäli hallinto käsitetään byrokratiana. Hallinnon näkeminen byrokratiana on vieläpä varsin käytännöllinen kysymys, sillä suurin osa hallintoa ja organisaatioita käsittelevästä kehitys- ja uudistustyöstä kamppailee sen ongelman kanssa, miten voitaisiin vähentää byrokratiaa ja byrokraattisuutta ja siitä organisaatioille koituvia haittoja. On huomattava, että byrokratian uudistustyössä on kysymys sekä byrokraattisten hallintorakenteiden uudelleenorganisoinnista että yhteiskunnan yleiseen byrokratisoitumiseen vaikuttamisesta. Kuitenkin päähuomio arjen keskustelussa kiinnitetään enimmäkseen byrokratian haittoihin, joita katsotaan koituvan byrokraattisesta hallinta- ja hallintotavasta esim. kansalaisten ja viranomaisten välisissä suhteissa. Nämä haitat eli dysfunktiot liittyvät yhdessä suhteessa virkamiesten henkilökohtaisten intressien korostamiseen suhteessa organisaation hänelle asettamiin vaatimuksiin. Päätävässä asemassa oleva virkamies voi hyötyä taloudellisina etuina, valta-asemina tai omaan intressipiiriin kohdistuvana hyötynä ajamastaan asiasta päätökseen. Omat intressit saattavat nousta esille myös silloin, kun kyseessä on virkamiehen ja hallintokoneiston välinen kysymys siitä, miten virkamies hoitaa tehtäviään suhteessa poliittis-hallinnollisen järjestelmän tavoitteisiin. Toisessa mielessä dysfunktionalisuus liittyy varsinaiseen hallinnolliseen dysfunktionalisuuteen. Hallintoyksiköillä on tarve liioitella ja korostaa omia resurssitarpeitaan, ne käyttävät epärationaalilla tavalla varojaan ja byrokratian etu ymmärretään jokaisen omaksi eduksi

kasvattaa valtaansa ja organisatorista kokoaan muista yksiköistä välittämättä. Päämääräksi nousee omien asemien puolustaminen ja vanhojen valtarakenteiden säilyttäminen. Dysfunktionaalinen hallinto on yliorganisoitunut ja järjestelmä on kohtuuttoman virallinen ja virallistava. Kurinpito- ja kontrollijärjestelmiä ylikorostetaan tai käytetään väärin, ja toiminnan ohjeena on tekninen rationaliteetti, jonkinlainen numeromagia, jolle kaikki toiminnot alistetaan. Julkisen sektorin omana byrokraatiaongelmana voitaneen pitää sitä, että myös pienet hallintoyksiköt alistetaan byrokraattisen organisoinnin kohteiksi, vaikka nykyään on jo hyvin tiedostettu, että byrokraatia on massahallinnon periaate. Syynä tähän pidetään mm. hallinto-oikeudellisia hallintoperiaatteita ja niiden noudattamissääntöjä kuten laillisuutta, oikeusturvaa ja yhdenvertaisuutta. Henkilöresurssin näkökulmasta hallinto näyttäytyy lähinnä hallintotehtävää suorittavana henkilöstönä. Julkisella sektorilla byrokraattinen hallinto rakentuu virkamiehistä ja heidän vallankäytöstään hallinnossa. Yksityisellä sektorilla kiinnitetään huomiota tuotannon näkökulmasta mm. hallinto- ja johtotehtäviä hoitavien osuuteen suhteessa varsinaiseen suoritusportaaseen. (Salminen 2001, 53-57.)

Alla on esitetty byrokraattis-hierarkkisesta organisaatiosta malli, missä byrokraattinen organisaatio on kuvattu yksinkertaistetussa muodossa (kuvio 1). Kuvioista 1 ilmenevät organisaation muoto, sisäinen ja ulkoinen rakenne, organisaation osien suhteet toisiinsa ja organisaation yhteys ympäristöönsä. Hierarkkinen rakenne toimii organisaation runkona, missä käskyvaltaisen organisaation periaatteita noudattaen käskyt ja ohjeet kulkevat ylhäältä alaspäin ns. virallista tietä. Julkisessa hallinnossa ylempien virkamiesten suhde alempiin on selvästi näkyvissä, missä ylemmät organisaatiotasot ovat vallankäytön keskipisteessä ja alemmat organisaatiotasot saattavat kokea asemansa alisteisena. Yksinkertaistaen voisi todeta, että ylemmissä tasoissa muotoillaan politiikkaa ja alemmilla tasoilla toimeenpannaan tehtyjä päätöksiä. Julkishallinnollisissa organisaatioissa läsnä ovat virkavelvollisuudet ja muut toimivaltasäännökset, joista on säädetty asetuksilla ja virastojen toiminta-, ohje-, ja johtosäännöillä se-

kä muilla pysyväämääräyksillä. Henkilöstön asema määräytyy byrokraattisen rakenteen ja byrokraattisten toimintaprosessien mukaan. Tehtävänjako noudattaa hallinnollista tehtävänjakoa, missä tehtäväkokonaisuudet on usein jaettu osiin ja osat puolestaan on organisoitu hallinnollisten funktioiden mukaisesti. Tällaisessa järjestelmässä tiedon katsotaan siirtyvän organisaation muodollisen rakenteen mukaan esimiehiltä alaisille ja johto-organisaatiosta alemmille yksiköille. Hierarkkisen byrokratian suhde ympäristöön perustuu olettamukseen, jonka mukaan ympäristö on ennustettavissa oleva ja vakaa. (Salminen 2001, 66-68.)



KUVIO 1. Byrokraattisen organisaation malli. (Salminen 2001, 67)

2.4.1 Voidaanko byrokratian hierarkiaa madaltaa?

Organisaation byrokratiaa saattaa olla todellisuudessa vaikeaa muuttaa tai korvata. Voitaneenkin pitää utopistisena, että byrokratian hierarkiat voitaisiin poistaa kokonaan ja pysyvästi. Syynä tähän on mm. se, että byrokraattiset hierarkiat edustavat jatkuvuutta ja pysyvyyttä, joiden toiminnallinen perusta on usein lainsäädännöllinen. Kuitenkin on olemassa keinoja, joilla voidaan vaikuttaa by-

rookraattisiin rakenteisiin ja käytäntöihin. Tällöin parannettavina kohteina ovat ennen kaikkea mm. organisaation asiakassuhteet, päätöksentekojärjestelmät ja työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi. Erityisesti motivoituneen hallinnollisen henkilöstön panos byrokraattisen hallinnon tehokkuuteen on ilmeinen. Tällöin motivoituneet työntekijät eivät turhaudu liikaa muodollisen ja kontrolloivan järjestelmän puristuksessa. Toinen keino byrokratian madaltamiseen on pyrkiä vähentämään hierarkiatasojen lukumäärää, jolloin byrokratian ns. turha hallinnointi saadaan vähenemään. Kolmantena keinona keskitytään ylimmän hierarkiatason eli johdon uudelleenorganisointiin, jolloin ylin johto voi tukea toimeenpanotasoa muutenkin, kuin vain virallisen hierarkkisen rakenteen kautta. Neljäntenä muunnoksena voidaan organisoida uudelleen keskijohto suhteessa ylempään johtoon ja operaatiotasoon eli työntekijöihin. Keskijohto voidaan organisoida esim. horisontaalisiin pienryhmiin, minkä esimerkkeinä ovat esim. tehokkaasti organisoidut osastopäällikkökokoukset tai eritasoiset johtoryhmien kokoukset. Horisontaalisen organisoitumisen tavoitteena on saada aikaan elävämpi ja joustavampi hallinto verrattuna puhtaaseen byrokraattiseen hierarkiaan. Haittana saattaa esiintyä tyypillisimmillään horisontaalisen näkökulman ylikorostumista kokonaishallinnossa. Vaarana on myös siirtyminen selvästä käskytyksestä jatkuvaan neuvottelumenettelyyn. Viidentenä yrityksenä madaltaa byrokratiaa on organisoida uudelleen operaatiotason, työntekijöiden, virkailijoiden ja asiakaspalvelun vertikaalinen organisaatio, jotta saataisiin aikaan autonomisia työryhmiä organisaation alimmille tasoille. Mahdollisia muitakin yrityksiä hierarkian madaltamiseksi on olemassa esim. matriisityyppisten organisaatioiden käyttäminen, organisaation muuttaminen vertikaalisiksi ryhmiksi tai verkosto-organisaatioiden hyväksikäyttö. Keskeinen ratkaistava kysymys ei käsittelekään yksinomaan byrokraattisia ja hierarkkisia rakenteita, vaan sitä, miten organisaatiot ylipäänsä järjestetään. Voidaan siis ajatella, että virallisia hierarkkisia rakenteita voidaan osittain poistaa ja madaltaa kohdenne-tulla ja tehokkaalla kehittämistyöllä. Sen sijaan epävirallisten hierarkioiden

poistaminen organisaatiosta lienee erittäin vaikeaa ellei jopa mahdotonta. (Salminen 2001, 71-73.)

2.4.2 Organisaatiot ovat muuttaneet luonnettaan

Organisaation käsite on muuttunut paljon viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Tämä puolestaan on johtanut siihen, että inhimilliset voimavarat ja niiden käyttö on muuttunut vähintään yhtä paljon. Yhtenä muutoksista voidaan mainita, että työorganisaatiot eivät enää ole ihmisille ns. "äitejä", mikä puolestaan heikentää selvästi niin tavalliseksi tullutta tunnetta organisaatioon kuulumisesta. Siihen liittyi aikaisemmin oman yksilöllisyyden luovuttamista, toisen omistamana olemista ja vastavuoroisia velvoitteita työntekijää kohtaan. Millerin (2000) mukaan ryhmään tai organisaatioon kuulumisesta seuraa tarve ulkoisen ja sisäisen välisiä rajoja koskevasta yhteisymmärryksestä. Monissa organisaatioissa ne ovat tulleet sumeammiksi mm. tehtävien ulkoistamisten takia, sopimus pohjalta toimivien ihmisten ja palvelutoimistojen käytön takia ja määrällisen ja osapäiväisen työvoiman käytön vuoksi. (Miller 2000, 17.)

On perusteltua kehittää organisaatioita siihen suuntaan, että ihmiset huomioidaan niissä täysimääräisesti, autonomisina ja valintoja tekevinä yksilöinä vastakohtana vaihdettaville objekteille. Organisaation ja yrityksen hengissä säilymisen edellytyksenä on yhä enenevässä määrin käyttää henkilöstöstä kumpuavaa luovuuskapasiteettia, kapasiteettia kyseenalaistaa ja luopua itsestään selvistä olettamuksista. Edellä mainitut seikat mahdollistavat myös paremman valmiuden kohdata ympäristön aikaansaamat ennakoimattomat muutokset.

Millerin (2000) mukaan luovuus on enemmän kuin psykologinen läsnäolo. Sitä ei voi saada tapahtumaan, vaan se syntyy spontaanisti järjestelmän reunoilla ja se on usein suhteessa organisaation johtoon, dominoivaan koalitioon, kumouksellisena toimintana. Johdon tehtävänä on perinteisesti ajateltuna luoda järjes-

tystä ja ennustettavuutta, mutta kuitenkin epäjärjestyksen ja ennustamattomuuden ainekset ovat olennaisia eloonjäämiselle. Tällainen kaksijakoisuus näyttää lähes mahdottomalta toteuttaa, mutta rakenteet voivat olla avuksi sellaisen organisaatiokulttuurin kehittymiselle, joka tarjoaa ainakin jonkin verran tilaa luovalle ajattelulle ja toiminnalle. (Miller 2000, 21.)

Muutos ei ole ainoastaan sitä, mikä yleensä tulee näkyviin paperilla. Usein kuvitellaan, että muutos tehdään piirtämällä uusia organisaatiokaavioita, lakkauttamalla vanhoja ja muodostamalla uusia yksiköitä ja etenemällä hyvin vaiheistetun projektisuunnitelman mukaisesti, kaikki edelleen paperilla luonnosteltuna. Kaikkea tätä voidaan kutsua muutoksen näkyväksi osaksi, joka on tärkeä, mutta ei ratkaisevin elementti muutoksessa. Ratkaisevinta on muutoksen näkymätön osuus eli se, mitä tapahtuu ihmisten mielissä. Todellinen muutos on mahdollista vain ihmisten ajattelun muutoksen kautta, ja muutokseen tarvittavan voiman on kummuttava ihmisten halusta ja tahdosta aitoon muutokseen. Muutoksentehtävän on ymmärrettävä tuo ihmismielessä oleva muutosvoiman valtava potentiaali ja pyrittävä sitä vahvistamaan eikä näperrellä paperilla suunnitelluilla muutoksilla. (Lehto 1990.)

Malon (2000) mukaan organisaation kehittämällä tarkoitetaan nimenomaan organisaatioon kohdistuvia muutospyrkimyksiä. Kyseessä on tällöin johdon käynnistämä suunnitelmallinen ja systemaattisesti etenevä prosessi, jonka vaiheina ovat tyypillisesti ongelman havaitseminen, tietojen kerääminen ja analysoiminen, palautteen käsitteleminen, toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen sekä prosessin arviointi. Perinteistä organisaation kehittämiseen liittyvää vähäistä muutostoimintaa kutsutaan ensimmäisen asteen muutokseksi. Ensimmäisen asteen muutos liittyy usein rationaaliseen ja analyttiseen pyrkimykseen sopeutua uusiin tilanteisiin. Toisen asteen muutoksella käsitetään muutosta, missä koko organisaation kulttuuri muuttuu perusrakenteineen. Toisen asteen muutos on moniulotteinen, monitasoinen, epäjatkuva ja radikaali,

jossa myös ajattelutapa muuttuu. Toisen asteen muutoksella tunkeudutaan organisaation näkymättömiin syvärakenteisiin, jotka tuottavat käyttäytymistä. (Malo 2000, 106.)

Santalaisen (1993) mukaan organisaation muutokseen johtavia yleisimpiä syitä ovat:

- 1) kriisi, jolloin olemassa olevaa on pakko muuttaa, mikä puolestaan antaa mahdollisuuden ja toteutusvoiman radikaaleihinkin toimenpiteisiin,
- 2) voimakkaat signaalit, jotka luovat muutosten toteutusvoimaa kriisiä edeltävässä tilanteessa esim. kilpailutilanteen tai asiakastarpeen muuttuessa ja
- 3) näkemys uudesta ja halu uudistua, missä muutoksen aiheuttajana on usein organisaation sisäinen tai lähipiiriin kuuluva muutospaine, joka ilmenee esim. selkeänä organisaation tahtotilan määrittelynä, kehitystavoitteina, visioina tai vahvana strategisena suunnitteluna.

(Santalainen 1993, 14-17.)

Hallinnon ja erityisesti julkisten organisaatioiden muutos ei ole yksiselitteinen kysymys. Salmisen (2001) mukaan hallinnon ja organisaatioiden muutoksen perusulottuvuuksia ovat ainakin:

- 1) Muutos tilasta toiseen tapahtuvana ajallisena muutoksena, mikä koskee hallinnon rakenteita, prosesseja ja henkilöstöä. Tällainen muutos on usein ajallisesti pitkä ja vaatii sopeutumista uusien ympäristöjen tuomiin muutoksiin.
- 2) Muutos reformina eli hallinnon rakenteiden, prosessien ja henkilöstön tietoisena uudistustyönä. Muutos on tällöin haluttua, tietoista ja tiettyyn suuntaan ohjattua.
- 3) Muutos kasvuna eli hallinnon rakenteiden, prosessien ja henkilöstön kasvamisesta ja lisääntymistä määrällisesti. (Salminen 2001, 34.)

Malon (2000) mukaan organisaatiot eivät kehity lineaarisesti vaiheesta toiseen, vaan ne ovat luovassa oppimisprosessissa, joka muotoutuu toiminnassa ei-lineaarisesti ja yllätyksellisesti, mutta ei hallitsemattomasti. Organisaatioissa on itsessään tietoa siitä, mitä kehittämiseen tarvitaan, niissä on kykyä itseohjautuvuuteen ja uuden tiedon ja ymmärryksen muodostumiseen, mikäli niissä toimiville ihmisille annetaan riittävästi tilaa toimia ja luovutaan liiallisesta kontrollista ja hallinnan tarpeesta. (Malo 2000, 123.)

Organisaatioiden muutokseen ja kehittämiseen on olemassa varsin paljon erilaisia koulukuntia. Monien lähestymistapojen ja trendien tarkastelu on kuitenkin problemaattista, koska koulukunnat eivät ole selkeästi rajautuneita eikä niillä välttämättä ole kovin selviä yhtenäisiä teoriataustoja tai viitekehyksiä. Tästä johtuen käytetty kieli, käsitteistö ja menetelmät vaihtelevat.

Laajasti ymmärretyssä kehittämistoiminnassa on nähtävissä kaksi historiaan perustuvaa vastakkaisiksi koettua trendiä. Ensimmäinen on tuottavuuteen tähtäävä toiminta (tekno-strukturalistiset mallit) ja toinen ihmisten hyvinvointiin tähtäävä toiminta (inhimilliset-prosessuaaliset mallit). Ensimmäiseen käsitteeseen liittyvät mm. taylorilainen tieteellinen liikkeenjohto, rationalisoinnin perinne, tulosajattelu ja prosessijohtaminen erilaisine sovelluksineen. Toiseen trendiin liittyvät mm. ihmissuhdekoulukunta, toimintatutkimus, OD-malli ja demokraattinen dialogi. Erityisesti 1990-luvulta lähtien ovat muutos ja sen hallinta nousseet kehittämistoiminnan keskeisiksi kysymyksiksi. Organisaation menestyksen ja hengissä pysymisen kannalta on ratkaisevaa, kuinka hyvin se pystyy reagoimaan etu- tai jälkikäteen toimintaympäristönsä muutoksiin. Perinteisesti ajateltuna kehittämistoiminnan tavoitteena on saavuttaa ensimmäisen asteen muutos eli vähittäinen muutos, evoluutio. Sen pohjana on pyrkimys rationaalisesti ja analyttisesti sopeutua omaksutun viitekehyksen kautta uusiin tilanteisiin. Muutoksen edetessä muutosnopeus kasvaa ja toimintaympäristö monimutkaistuu, joten tilanne alkaa näyttää kaaokselta ja ihmiset menettävät

vähitellen toimintakykynsä. Silloin tarvitaan muutoksen seuraavaa astetta, eli uutta toimintakulttuuria, uutta maailmankuvaa ja uskomusjärjestelmää, jonka pohjalta ilmiöitä tarkastellaan ja tutkitaan. (Totro 2000, 46-47.)

2.5 Tavallisimmat organisaatorakenteet

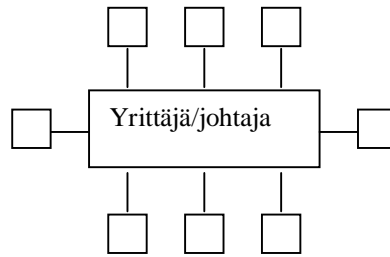
Tässä tutkimuksessa on tutkittavien kohteiden osalta läsnä ainakin kolmen eri tason organisaatorakennelmia. Esimerkiksi Helsingin ammattikorkeakoulu muodostaa itse emo-organisaation, johon sen muut organisaatiotasot kiinteästi liittyvät. Ns. Stadia-taso käsittää sen organisaatiokuvan, joka on painettuna vuosikertomuksissa ja vastaavissa julkaisuissa ja johon yleisimmin aina viitataan puhuttaessa Helsingin ammattikorkeakoulusta. Vuoteen 2006 asti ammattikorkeakoulun toiminta jakaantui kolmeen toimialaan, jotka muodostivat varsin itsenäisesti omat organisaationsa. Kolmannen tason muodostavat perustehävän toteutumisen kannalta oleelliset rakennelmat eli koulutusohjelmat. Koulutusohjelmien sisäinen organisointi saattaa vaihdella huomattavastikin eri toimialojen välillä. Suurimmillaan ero on voinut olla sellainen, että koulutusohjelmien johtajilla on ollut erilainen vastuu ja valta esim. talouteen liittyvissä asioissa. Osalla koulutusjohtajista on ollut täysi vastuu ja valta päättää oman koulutusohjelmansa budjetin toteutumisesta, seurannasta ja suunnittelusta, kun taas toisaalla koulutusjohtajalla ei ole ollut tätä valtaa ollenkaan. Perinteisesti kulttuurialoilla koulutusjohtajilla on ollut suuri valta ja vastuu päättää koulutusohjelmaansa liittyvistä asioista. Näin tilanne on ollut myös Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa. Tässä tutkimuksessa organisaatioiden tutkiminen ja kehittämisen haasteet ovat keskittyneet nimenomaan koulutusohjelmataso organisaatioihin.

Tutkittavana kohteina olevien Stadian pop/jazzmusiikin ja Sibelius-Akatemian jazzosaston organisaatorakenteilla on selkeää sukulaisuutta ns. perinteisiin ja

tavallisimpiin organisaatiomalleihin. Oleellista on kuitenkin huomata, että käytössä olevat organisaatiomallit ovat useimmissa tapauksissa niiden ihmisten kehittelemiä, jotka ovat myös töissä kyseisissä organisaatioissa. Näin ollen tällaiset ihmisten tekemät ratkaisut voidaan aina myös miettiä uudelleen ja muuttaa tarpeen vaatiessa. Nykyaikainen organisaatioajattelu lähtee siitä perusolettamuksesta, että välttämättä ei ole olemassa sinänsä toista parempaa tai huonompaa organisatorista ratkaisua. Tärkeintä on tutkia, minkälaiset ovat ne olosuhteet ja ympäristöt, missä organisaatio toimii, jolloin organisaation tai yrityksen organisaatorakenne pyritään mukauttamaan ympäristön olosuhteita vastaavaksi. Tavallisimpia organisaatorakenteita ovat:

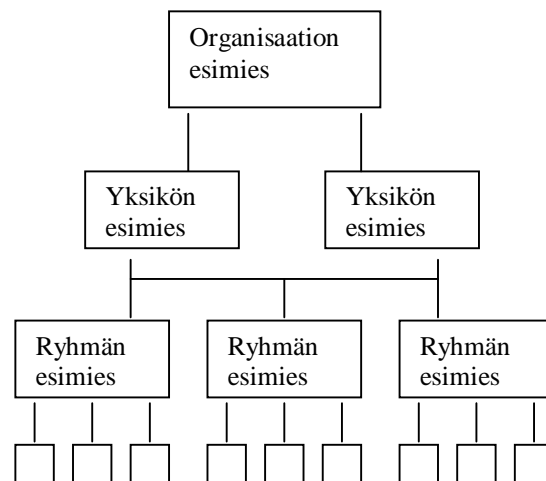
- 1) aurinko-organisaatio
- 2) linjaorganisaatio
- 3) toiminto-organisaatio
- 4) tulosityksikköorganisaatio
- 5) matriisiorganisaatio
- 6) projektiorganisaatio
- 7) verkko-organisaatio

Tärkein organisaatorakenteen valintaan vaikuttava tekijä on organisaation koko. Aurinko-organisaatio on tyypillinen pienen yrityksen organisaatiomuoto, jossa organisaation tai yrityksen johtaja (esim. yrittäjä tai omistaja) haluaa itse pitää kaikki langat käsissään ja johtaa välittömästi kaikkia toimintoja. Usein yrittäjä myös itse valmistaa tuotteensa ja markkinoi ne eteenpäin asiakkaille, jotka hän henkilökohtaisesti tuntee (kuvio 2).



KUVIO 2. Aurinko-organisaatio

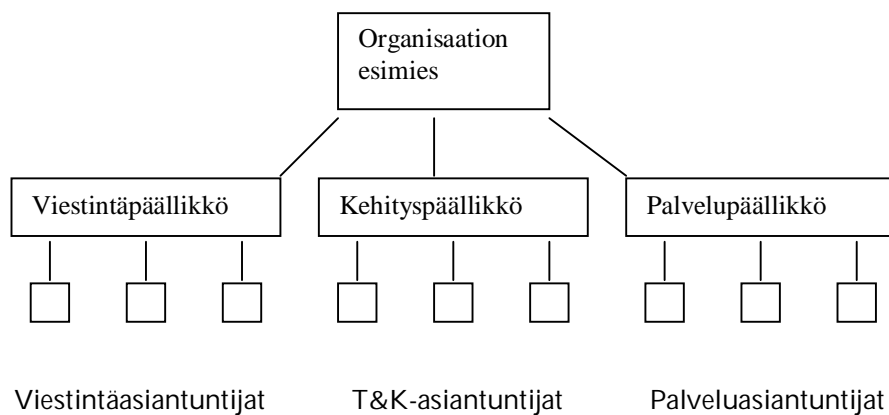
Linjaorganisaatiota voitaneen pitää organisaatiomallien perusmallina. Se soveltuu parhaiten pieneköjen organisaatioiden tai yritysten tarpeisiin. Siinä on kyse siitä, että esimiehelle on määrätty tietty ohjausvelvoite, mihin sisältyy selkeät rajat vallan ja vastuun suhteen. Järjestelmä perustuu hierarkiaan ja sille on ominaista, että johto käyttää vaikutusvaltaa välittömästi organisaatiossa alaspäin alaisyksiköiden kautta koko hierarkiaan. Huomattavaa mallissa on se, että toimintokohtainen erikoistuminen jää vähälle huomiolle tai puuttuu kokonaan. Täysin puhdas linjaorganisaatio on suhteellisen harvinainen, ja usein sitä täydennetäänkin erilaisin esikuntaelimin, joita ovat esimerkiksi hallinto, atk-yksikkö, kehittämissyksikkö, tutkimusyksikkö ja markkinointi- ja tiedotusyksikkö (kuvio 3).



Toimintakohtaisen erikoistumisen puute

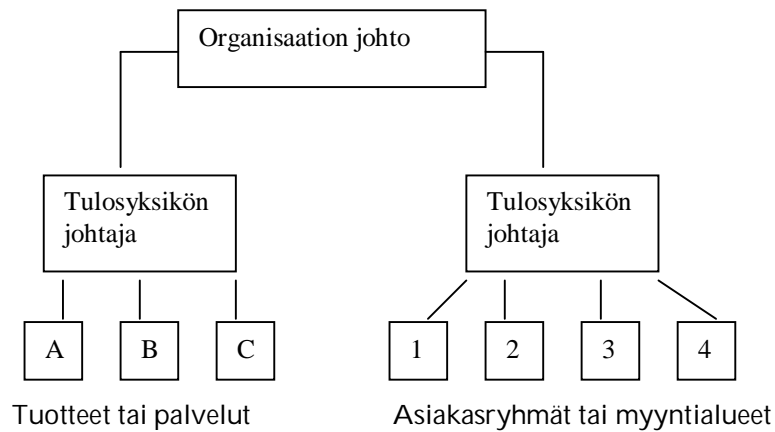
KUVIO 3. Linjaorganisaatio (Sjöstrand, 1981.)

Organisaation kasvaessa ja toimintojen eriytyessä ei yksi esimies enää kykene johtamaan koko organisaation toimintaa, jolloin organisaation ohjattavuus heikkenee. Organisaatorakenne ei enää tällöin vastaa muuttuneita olosuhteita. Organisaation johtajan oma substanssitetämys, tiedot ja taidot eivät enää riitä, vaan on pakko jakaa esim. suunnittelu-, valvonta- ja toteutustehtävät erillisiksi vastuualueiksi. Näin on muodostettu toiminto-organisaatio, jossa toiminnoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, viestinnän tai talouden tehtäväkokonaisuuksia. Toiminto-organisaatiossa on erillinen hallinto-osasto, missä hoidetaan mm. organisaation henkilöstöhallinto. Eri toimintojen päälliköt vastaavat omista alueistaan, jolloin johtaminen päällikkötasolla on teoriassa suhteellisen selkeää. Toiminto-organisaation heikkoutena on erilaisten toimintojen liiallinen hajautuminen, jolloin yhteisen organisaation näkemyksen muodostaminen vaatii vahvaa koordinaattoria erilaisten näkemysten yhteen sovittajaksi. Näin organisaation johtajan tehtävä on erittäin vaativa. Vaativuutta lisää usein se, että johtajalle on keskitetty tulos- ja strategiavastuu. Kuviossa 4 on esitetty perusmalli toiminto-organisaatiosta (kuvio 4).



KUVIO 4. Toiminto-organisaatio (Sjöstrand, 1981.)

Toiminto-organisaation ylimmälle johdolle on osoitettu vastuu koko organisaation tuloksesta sekä strategisista linjauksista. Organisaation koon kasvaessa ja toiminnan laajentuessa näiden päätösten tekeminen tulee monimutkaisemmaksi. Yhteistoiminnan synnyttäminen vaatii yhä enemmän ponnisteluja, ja ilmenee tarpeita ottaa käyttöön erilaisia persoonattoman johtamisen välineitä kuten esimerkiksi erilaisia toimintaohjeita, ohjeistuksia ja kirjallista viestintää eri kanavia käyttäen. Ratkaisuna kasvun aiheuttamiin ongelmiin saattaa olla organisaation jakaminen tulosityksiköihin (profit center), joille delegoidaan päätösvaltaa yksikköä koskevissa asioissa siten, että yksikkö vastaa käytännössä omasta toiminnastaan samalla tavalla kuin organisaation johtaja koko organisaatiosta. Yksikön johtajalla on tällöin periaatteessa samanlainen vastuu kuin koko organisaation isolla johtajalla. Tulosityksiköihin jakaminen on luontevaa silloin, kun organisaatio tuottaa esim. palveluja tai tuotteita erilaisille toimialoille ja tavoitteena on säilyttää organisaation joustavuus. Tulosityksikköorganisaation periaatteina on, että tulokseen vaikuttavat toiminnot on koottu samaan yksikköön, tulosityksiköistä muodostuu kokonaisuuksia, päätöksenteko on hajautettu lähelle varsinaista toimintaa, kaikkia yksiköjä palvelevat toiminnot jäävät keskusjohdon alaisuuteen ja organisaatio voi säilyä toimintokohtaisena tulosityksikön sisällä (kuvio 5).



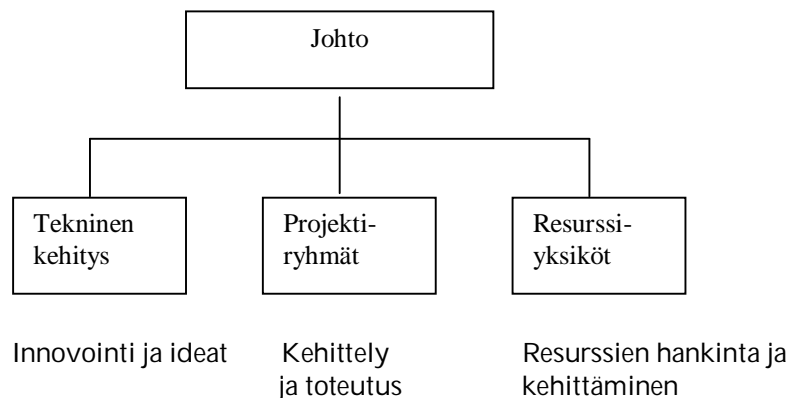
KUVIO 5. Esimerkki tulosityksikköorganisaatiosta (Suominen, 1992.)

Suuressa organisaatiossa on normaalien tulosityksikkörakenteiden ohella tai rinnalla mahdollisuus kokeilla sellaisia organisaatorakenteita, jotka perustuvat ohjausjärjestelmiensä suhteen usean johtajan varaan eli ns. ristikkäisohjaukseen. Tällaista organisaatorakennetta kutsutaan matriisiorganisaatioksi. Matriisi on kahden tai useamman organisaatorakennelman yhdistelmä. Ristikkäisohjaus voi perustua esim. tiettyyn tuoteryhmään, aluekohtaiseen ohjaukseen tai erillisiin projekteihin. Tällainen organisaatorakenne on luonnollisesti herkempi konfliktitilanteille kuin selkeästi esimiesohjaukseen perustuvat mallit. Matriisiorganisaatiossa esiintyy samanaikaisesti monenlaisia vastuusuhteita. Juuri vastuusuhteiden päällekkäisyys merkitsee organisaation matriisittomista (kuvio 6).

Maa	Pohjoismaat	Keski-Eurooppa	Muut maat
Tuote			
A			
B			
C			

KUVIO 6. Matriisiorganisaatio (Suominen, 1992.)

Projektiorganisaatiolla voidaan ymmärtää sellaista organisaatorakennetta, joka toimii yksinomaan projektityöskentelyn periaatteiden mukaan. Sillä ei siis ole varsinaista ja pysyvää perusorganisaatiota juuri lainkaan. Toisaalta projektiorganisaatiolla voidaan tarkoittaa myös sellaista perusorganisaatiota täydentävää järjestelmää, joka täyttää projektiorganisaatiolle asetettavat tavoitteet. Projektien käyttö erilaisissa yhteyksissä on selvästi lisääntynyt, ja projektiorganisaatio soveltuu luontevasti mm. tutkimuslaitoksen tai mainostoimiston yhteyteen, missä projektiorganisaatio vastaa toimeksiantojen toteuttamisesta. Projektiorganisaation voi katsoa olevan joustava ja osittain myös perinteisiä organisaatiomalleja ja -käsitteitä rikkova. Se voi mahdollistaa luovuuden ja henkilöstön kehityspanoksen normaalia paremman hyödyntämisen organisaatiossa (kuvio 7).



KUVIO 7. Esimerkki projektiorganisaatiosta (Ahlstedt&Jahnukainen, 1974.)

Verkko-organisaation yhtenä keskeisenä tavoitteena on globaalin oppimisen maksimointi. Sen hyötyjä on mm. se, että missä tahansa organisaation osassa syntyneet ideat ovat välittömästi muiden kyseistä tietoa tarvitsevien käytössä. Verkko-organisaatiossa toimiminen edellyttää siinä toimivilta ihmisiltä paljon. Ylimmän johdon on tunnettava organisaation erilaiset prosessit erittäin hyvin, jotta kokonaisuuden ohjaaminen olisi mahdollista. Toisaalta myös suorittavan portaan on tunnettava kokonaisuus, jotta tehtävistä voi suoriutua kunnialla. (mm. Sjöstrand 1981, Suominen 1992, Ahlstedt & Jahnukainen 1974.)

Oppivasta organisaatiosta voidaan puhua silloin, kun organisaation tavoitteena on luoda parhaat mahdolliset olosuhteet organisaation osaamisen ja oppimisen jatkuvalla kehitykselle. Organisaation oppimisen käsite liittyy kiinteästi innovaatioihin ja muutokseen. Oppivan organisaation tavoitteena on pyrkiä irtautumaan vastaanottamisen, sopeutumisen ja omaksumisen pakosta. Argyris ja Schön (1978) ovat kirjassaan esittäneet teorian yksisilmukkaisesta ja kaksoisilmukkaisesta oppimisesta. Yksisilmukkaisessa oppimisessa organisaatio säilyttää toimintatapansa ympäristön muuttuessa muokkaamalla strategioitaan, jotta organisaation suorituskyky säilyisi parhaana mahdollisena. Tällöin organisaation normit eli perusoletukset pysyvät muuttumattomina. Kaksoisilmukkaisessa oppimisessa organisaation normit joutuvat luovaan kyseenalaistamiseen ja muuttamiseen.

Leenamaija Ojala (2000) on määritellyt kirjassaan oppivan organisaation järjestelmäksi,

- 1) joka hyödyntää yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaa oppimista tukevan ilmapiirin,
- 2) jossa jäsenet jatkuvasti kyseenalaistavat toimintaansa, havaitsevat virheitä ja korjaavat niitä toimintojaan uusimalla,
- 3) jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka muuntaa käyttäytymistään uuden tiedon mukaan,
- 4) joka kannustaa kokeilemaan ja sallii virheitä,
- 5) joka aktiivisesti kannustaa ihmisiä oppimaan ja jossa ihmiset oppivat yhdessä,
- 6) joka jatkuvasti uudistuu.

(Ojala, 2000.)

Oppivan organisaation ajatukseen liittyy nykyisin johtamiskirjallisuudessa usein esille tuleva käsite osaamisen johtamisesta (Knowledge management). Osaaminen käsitetään inhimilliseksi prosessiksi, jossa keskeisiä teemoja ovat mm. tiedon ja osaamisen jakaminen sekä ihmisten välinen vuorovaikutus. On syytä huomata, että osaaminen voidaan määritellä prosessiksi ja sitä voidaan tukea johtamisella ja erilaisilla järjestelmillä. Esim. organisaatioiden toiminnan kehittämisessä käytetyllä Benchmarking-tekniikalla on yhteys oppivaan organisaatioon. Siinä etsitään mm. muiden organisaatioiden parhaita käytäntöjä (best practices), joita voivat olla onnistuneet strategiat, toimiva laatutyö, suorituskyky tai oivallinen lopputuote ja miten siihen on päästy? (Salminen 2004, 119-121.)

2.6 Verkosto

Bechmarking on oikeastaan ensimmäinen askel sopivan kumppanin löytämiseksi ja mahdollisen yhteistyön kehittämiseksi kahden eri organisaation välille. Sopivan yhteistyökumppanin löydyttyä voidaan keskittyä yhteistyön kehittämiseen ja syventämiseen. Toiminnan laajentuessa saattaa tulla tarve löytää uusia kumppaneita, ja näin kahden organisaation kumppanuudesta alkanut verkosto laajenee. Oleellista on, että organisaatiot löytävät oikeat kumppanit. Kilpailu kiristyy myös rytmimusiikin sektorilla, joten verkostoitumisen tarve oikeiden kumppaneiden kanssa tulee entistä tärkeämmäksi.

2.6.1 Verkoston käsite

Verkoston käsite ja verkostolähestymistapa rinnastetaan ja yhdistetään usein yhteiskunnassa tapahtuneisiin suuriin muutoksiin kuten globalisaatiokehitykseen, politiikan ja hallinnon rakenteiden hajauttamiseen, julkisen ja yksityisen välisen eron hämärtymiseen ja ennen kaikkea tietoverkkojen nopeaan kasvuun.

Verkoston käsite on tarjonnut käsitteellisen lähestymistavan näiden kompleksisten kokonaisuuksien tarkasteluun. Kuitenkin vaikeaselkoiset ja väljästi määritellyt ja epäanalyttiset käsitteet kuten verkostoituminen, verkostojohtaminen ja verkostoyhteiskunta saattavat usein jopa hämärtää tutkimuksen kohdetta. Perustaltaan verkosto muodostuu rajatusta joukosta toimijoita ja niitä yhdistävistä suhteista. Verkosto voi muodostua monista ja eritasoisista kumppanuuksista, joita muodostetaan sekä kilpailijoiden että omalla toimialalla operoivien kumppanien kanssa. Ehkä kaikkein eniten käytössä oleva verkostotutkimuksen muoto keskittyy aineiston suhteen kuvaamaan jonkun rajatun toimijajoukon välistä kommunikaatiota. Yleisesti käytössä on myös tutkimuksen muoto, missä tutkimus keskittyy organisaatioiden väliseen informaation kulkuun, jolloin kohteena ei enää ole yksittäisten organisaation jäsenten välinen kommunikaatio vaan se, miten tieto leviää näiden yksilöiden muodostamien organisaatioiden välillä. Kysymykseen voisi tulla esim. jonkun teknisen innovaation leviäminen samalla toimialalla toimivien yritysten keskuudessa. (Mattila & Uusikylä 1999, 7-18.)

Verkosto-organisaatioita käsittelevän kirjallisuuden mukaan yhtenä keskeisenä oletuksena näyttäisi olevan, että vuorovaikutuksen avulla syntyy aina uusia innovaatioita, jotka sitten tuottavat jonkinlaista lisäarvoa organisaatioille. Itse asiassa elämme itsekin verkostoyhteiskunnassa, missä ihmiset, kansat ja organisaatiot ovat kytkeytyneet toisiinsa monimutkaisten verkostosuhteiden kautta. Maailmamme on pienentynyt tieteen ja tekniikan kehityksen takia ja ihmiset elävät yhä suuremmassa keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Maailmasta on tullut epävarmempi paikka elää, sillä tapahtuma jossakin maailman kolkassa saattaa hyvinkin saada mittasuhteet, joka voi vaikuttaa kenen tahansa meistä elämään. Tyypillisimpiä esimerkkejä tällaisista tapahtumista voisivat olla sodat, epidemiat ja voimakkaat muutokset ja heilahtelut maailman talouden keskuk- sissa.

Barabásin (2002) mukaan elämme maailmassa, jossa kaikki kytkeytyy kaikkeen. Olemme vallankumouksen kynnyksellä, jolloin eri alojen tutkijat toteavat, että kompleksisuudella on kuitenkin varsin ankara rakenne. Elämme vaihetta, jolloin yritykset ja organisaatiot ovat kohtaamassa informaatoräjähdyksen ja ennäkemättömän joustavuuden tarpeen nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Verkostojen yhtenä merkittävänä tehtävänä on auttaa organisaatioita sopeutumaan tähän uuteen vallitsevaan tilanteeseen. (Barabasi 2002, 14, 194, 208.)

Verkosto-organisaatiot tarjoavat uudenlaisen keskustelufoorumin uusien ongelmaratkaisutapojen kehittymiselle. Organisaatioiden ongelmat voivat olla sekavia ongelmavyhtejä, joiden moniulotteinen luonne tekee niistä vaikeasti hahmotettavia ja ratkaistavia. Eri organisaatioiden edustajilla on erilainen kulttuurinen tausta, joiden vuoropuhelussa saattaa syntyä uusia innovaatioita. Verkosto-organisaatiossa arvostetaan osaamista ja uusia näkökulmia, sillä ne voivat tuoda uudenlaisia ratkaisumalleja entistä monimutkaisempiin ongelmiin. Osaamisen jakaminen liittyy kiinteästi verkostotoimintaan. Keskeinen tekijä osaamisen jakamisessa on se, voivatko yhteistyötä tekevät tahot luottaa toisiinsa. Mikäli luottamus on syntynyt, tietoa voidaan jakaa. Jaettu tieto ei ole keneltäkään pois, vaan se saattaa osoittautua tiedon uusien polkujen avaajaksi. Verkosto-organisaation rakenteet ovat joustavia, jolloin modernin näkökulman mukainen odotus vuorovaikutuksen määrämuotoisuudesta purkautuu. Verkosto ja verkostotoiminnassa korostuva vuorovaikutteisuus hajottaa modernin subjektin pirstomalla identiteetin useisiin rooleihin. Tällainen toiseuden havaitseminen siirtää toimijat avoimelle pelikentälle, jossa peilikuva määrittää itseyden ja oman position. Tällöin itseys koostuu useista eri kielipeleistä, joka edellyttää lisäksi korkeaa abstraktiotason ajattelua ja kykyä myös hallita näitä kielipelejä. Vuorovaikutukselle laadulle asetetaan näin myös valtavia haasteita. Moderni vuorovaikutus lähti siitä, että se pyrki parhaan mahdollisen ratkaisuvaihtoehdon löytämiseen. Tämä pyrkimys sisälsi myös sen kääntöpuolen, että oli olemassa vain yksi oikea vastaus, joka puolestaan johti siihen, missä asian-

tuntemuksen tai tietojen perusteella ylivoimainen henkilö määrättiin pysyvästi toisten yläpuolelle. Modernissa organisaatiossa oikean vastauksen pyrkimys johti hierarkkiseen järjestelmään, missä "parhain" asetettiin pysyvästi muiden yläpuolelle ja "parhaalla" oli myös oikeus määrittellä "oikeat" näkemykset. (Juuti 2001, 171-174.)

2.6.2 Verkottuminen ja verkostoituminen

Verkottumisella ja verkostoitumisella tarkoitetaan lähtökohtaisesti kahta eri asiaa. Verkottuminen liittyy tietotekniikkaan ja tietoverkkojen sekä verkkoliiketoiminnan käsitteisiin. Niiden merkitys yhteyksien pitämisen välineinä kasvaa koko ajan. Hyvänä vertailukohteena voisi toimia esim. rinnastus maanteiden tai rautateiden kehitykseen. Ihmisen tai yrityksen voi katsoa olevan verkottunut silloin, kun pääsy tietoverkkoihin on auennut ja uusia mahdollisuuksia on otettu käyttöön. Verkostoitumisella tarkoitetaan monenkeskistä yhteistyötä. Kyseen voivat tulla esim. yrityksen tai organisaation muodostamat tuotanto- tai yritysverkostot ja tavoitteena on yhteistyön avulla saada ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joiden hoitamiseen niiden omat voimavarat eivät mahdollisesti riittäisi. Tämän prosessin yksi tärkeä osatekijä on puolestaan verkottuminen, tietoverkot ja tietoliikenteen toiminta. Näin voidaankin todeta, että verkottuminen ja verkostoituminen ovat saman asian kaksi puolta, toinen on tekninen ja toinen sosiaalinen. Pelkkä tietoverkko ei itsessään anna ratkaisua mihinkään kysymykseen, vaan tietoverkkoja voidaan pitää ikään kuin verkostoyhteiskunnan alustarakenteena. (Niemelä 2002, 13-14.)

Verkostoitumisen motiivina on usein joko tietopääoman lisääminen, kokonaistaloudellisuuden parantaminen, paremman kilpailuasetelman tavoittelu tai näiden aihealueiden yhdistelmien saavuttaminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Verkostoituminen nähdään yhä enenevässä määrin keinona, jonka avulla yritykset ja organisaatiot voivat selviytyä talouden muutoksissa. Tu-

levaisuuden tutkimuskeskuksen johtaja Markku Wilenius on todennut Niemelän (2002) teoksessa edessä olevan palveluvaltaisen verkostoyhteiskunnan aikakauden. Muutoksen keskiössä on verkostomaisuus eli tapa toimia yhdessä. Wileniuksen mukaan verkostomaisuus läpäisee 20 vuoden kuluttua kaiken, niin talouden, politiikan, kulttuurin kuin sosiaalisen elämänkin. Olemme verkostotalouden ja -yhteiskunnan syntymisen kynnyksellä. (Niemelä 2002, 12-13.)

Vertikaalisessa verkostossa yhdistetään saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Esim. tuotantonsa ketjuttaneet yritykset, missä yksi sahaa, yksi tekee aihiot, yksi tekee tuolin suorat puuosat, yksi taivutetut, yksi liimatut, yksi kokoaa osat, yksi lakkaa, pakkaa ja laskuttaa. Vertikaalisissa verkostoissa voi olla myös horisontaalisen verkoston piirteitä esim. silloin, kun saman hankkeen toteuttamisessa tarvitaan tarvitaan eri tahojen osaamista. Horisontaalisessa verkostossa yhdistetään arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita. Esim. tuolin, pöydän ja piirongin tekijät myyvät yhdessä kokonaisuutta. Tai yritykset, tutkimustahot, muotoiluosaajat ja rahoittajat yhdistävät voimansa kehittääkseen kokonaan uuden konseptin istumiseen.

Mielenkiintoista on, että esimerkkinä koulutussektorilla olevasta verkostoitumisen luovasta käyttämisestä Niemelä (2002) mainitsee humanistisen ammattikorkeakoulun HUMAK:n. Sillä on yhteinen tuote, yhteinen tuotekehitys, yhteinen laadunvalvonta, yhteinen virtuaalinen oppimisympäristö ja yhteinen markkinointi, mutta itse oppilaitos, jossa tuotanto eli opetus tapahtuu, on sijoitettu useaan opetuspisteeseen ympäri Suomen. Toiminnassa on havaittavissa vertikaalisia piirteitä silloin, kun opiskelijat yhdistävät opetussuunnitelmaansa (HOPS:iinsa) useiden opistojen opintojaksoja. (Niemelä 2002, 18-20.)

2.6.3 Verkoston syvyys

Verkostoon kuuluvien organisaatioiden jäsenyys voi olla luonteeltaan vaihtuvaa, määräaikaista tai pysyvää. Niemelä (2002) kuvaa verkoston syvyyttä neliportaisella asteikolla:

- 1) Kertaluonteinen tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset
- 2) Projektikohtainen yhteistyö
- 3) Yhden tai useamman vuoden vuosisopimus
- 4) Pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus

On tyypillistä, että lähekkäin toisiaan toimivat yritykset tai organisaatiot, joiden toiminta täydentää toisiaan, verkostoituvat keskenään ja muodostavat yhdessä alueellisia osaamiskeskittymiä. Tällainen osaamiskeskittymä voi onnistuessaan olla taloudellinen ja toiminnallinen menestystarina, missä keskittymän sisäisessä yhteistyössä välittyy uusia innovaatioita, kokemuksia ja tietopääomaa. Osaamiskeskittymiin voi lisäksi muodostua erikoisosaamiseen perustuvia tukipalveluja riippuen luonnollisesti osaamiskeskittymän toimialasta. Tällaisia esimerkkejä voivat olla lakiasiain-, suunnittelu-, markkinointi- ja konsulttitoimistot. (Niemelä 2002, 20-21.)

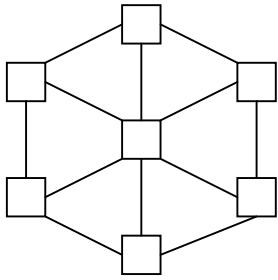
Kilpailun kiristyminen eri toimialoilla ja globalisoituminen ovat selkeästi lisänneet yritysten ja organisaatioiden uudistumistarvetta, kun keskeisiksi kilpailutekijöiksi ovat nousseet nopeus, muutos-, ja reagointikyky sekä innovatiivisuus. Julkisiin palveluorganisaatioihin kohdistuva kritiikki on myös kasvanut, eivätkä ihmiset ole enää tyytyväisiä esim. terveydenhuollossa oleviin perinteisiin toimintamalleihin, missä ihmisiä hoidetaan liukuhihnalla, persoonattomasti ja osittain puutteellisestikin. Toimialasta riippumatta pyritään suuruuden ekonomiaan (Economics of Scale) myös sellaisilla toimialoilla, missä se ei toimi. Vaikuttaakin siltä, että monien julkisten organisaatioiden toimintatapa muistuttaa enemmän toistettaviin suoritteisiin perustuvaa teollisuuslaitoksen organisaatio-

ta kuin nykyaikaista tieto- ja asiaperusteisesti johdettua mallia. (Pirnes 2002, 12.)

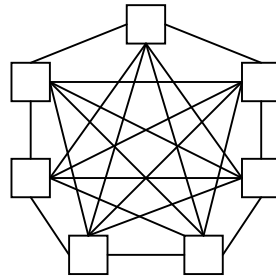
Julkisten palveluiden tuottamisessa ja järjestämisessä ollaan jatkuvasti etsimässä uusia keinoja, koska vaikuttaa siltä, että käytettävissä olevien taloudellisten ja henkilöstöresurssien määrä ei ainakaan lähitulevaisuudessa ole kasvamassa. Julkisen sektorin muutospainet ovat jatkuvasti varsin kovat ja organisaatioita ohjataan kehittämään työnjakoaan ja yhteistyötään muiden toimijoiden kanssa. Työelämän vahva mukanaolo esim. oppilaitosten arjessa on nykypäivää ja väheneviin resursseihin haetaan kompensatiota ulkopuolisesta rahoituksesta. Myös eri oppilaitosten välinen yhteistyö on noussut merkittävään rooliin tässä uudessa tilanteessa. Tämän takia on syntynyt mm. erilaisia verkostorakenteita, joilla pyritään vastaamaan osaltaan näihin uusiin haasteisiin. Organisaatioissa verkostolla tarkoitetaan joko organisaation roolia organisaatioverkoston osana tai organisaation rakenteen verkkomaisuutta. Puhuttaessa yksilöstä, verkostolla tarkoitetaan yksilön kontakteja eri organisaatioissa. (Salminen 2001, 152-155.)

Salmisen (2001) mukaan verkostorakenteelle tyypillisiä piirteitä ovat mm.

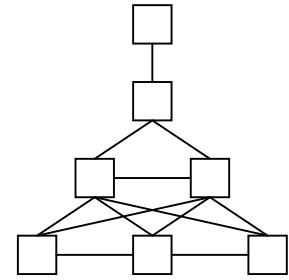
- 1) verkostosuhteet sisältävät yhteydenpitoa, avointa kommunikaatiota ja osin myös vallankäyttöä
- 2) verkostorakenteen perustana ovat mm. intressit, keskinäinen riippuvuus, puhdas jäsenyys ja resurssien parempi hyödyntäminen
- 3) verkoston toimijat voivat periaatteessa toimia tasa-arvoisesti, joustavasti ja responsiivisesti, keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja suhteellisen sitoutuneina osapuolina. (Salminen 2001, 153.)



a) Koordinoiva verkosto



b) Suora (all-channel) verkosto



c) Palveluyksikön verkosto

KUVIO 8. Yksinkertaistettuja malleja organisaatioiden verkstorakenteista. (Salminen 2001, 154.)

Kuviossa 8 on esitetty yksinkertaisessa muodossa kolme hallinnon järjestämiseen liitettyä verkostovaihtoehtoa. Koordinoiva verkosto soveltuu palveluhalinnon vaihtoehdoksi silloin, kun tavoitteena on purkaa hierarkkinen hallinto. Perinteinen ylhäältä-alas-tyyppinen hierarkia on korvattu eritasoisilla verkostoyhteyksillä, ja tällä tavoin koordinoiva verkosto ilmentää verkostojohtamisen periaatetta. Koordinoivan verkoston malli on varsin usein käytössä tulosjohtoisessa palveluorganisaatiossa, missä verkoston keskustan roolina on toimia tulosorganisaation informaation välittäjänä ja koordinoijana. Ympäröivät yksiköt kommunikoivat omien yhteyksiensä ansiosta toistensa kanssa, mutta yhteydet syntyvät ja niitä ylläpidetään pääsääntöisesti keskusyksikön kautta. Keskusyksikön asema ei ole hierarkkisesti muiden yksiköiden yläpuolella eikä niiden yhteyden tarvitse olla välttämättä hallinnollisesti erityisen kiinteä. Ympäröivät yksiköt voivat verkostoitua myös varsinaisen verkoston ulkopuolisiin yksiköihin ja näin muodostaa uusia, eri toimintoihin keskittyneitä verkostoja.

Suoralle verkostotyyppille on ominaista informaatio-, kommunikaatio- ja vuorovaikutusyhteyksien runsas määrä. Työjako yksiköiden välillä saattaa olla

enemmän tai vähemmän strukturoitua, mutta varsinaisesti se ei ole suoran verkoston edellytyksenä. Suoralle verkostolle on tyypillistä, että varsinaista keskustaa ei ole olemassa. Hallinnollisesti suora verkosto on usein varsin löyhä kokonaisuus yksityisen sektorin ja julkisen palveluorganisaation välillä. Verkstomallissa esitetään yksittäisen palveluyksikön mahdollisuutta verkostoitumiseen. Kyseessä voisi olla esim. hoitoyksikön malli, missä potilas siirtyy kuvion yläosasta verkostoon vastaanottoyhteyden kautta. Hoitoverkostoon kuuluu kaksi ryhmää esim. lääkärit ja hoitajat, joiden välille on syntynyt omat tapansa työskennellä ja kommunikointi- sekä vuorovaikutuskanavat. (Salminen 2001, 155-156.)

Oleennaista verkosto-organisaatiossa on, että kukin toimija keskittyy omaan ydinosamaiseensa ja kehittää sitä. Eräänä ydinkäsitteenä esille nousee itseorganisoitumisen vaatimus, joka voi periaatteessa syntyä kaaoksen tai voimakkaan tasapainottomuuden pohjalta. Verkstoitumisen onnistumisen edellytyksinä ovat mm. korkeatasoinen kulttuuri, kyky omatoimiseen työskentelyyn ja toisaalta myös korkeatasoiseen tiimityöskentelyyn, halu vaihtaa joustavasti tehtäviä tarpeen mukaan ja valmius erilaisille organisaatio- ja työmuodoille. Verkstoitumisen esteinä voidaan pitää esim. keskinäistä kateutta, epäluuloa, luottamuksen puutetta, väärää kilpailuhenkeä, näköalattomuutta (innovaatioiden puute) ja avoimuuden puutetta. (Linkola 1996, 25-31, 77-89.)

2.6.4 Kumppanuus

Puhuttaessa verksto-organisaatiosta ei ole kysymys siitä, että organisaation olisi opittava jokin uusi toimintatapa entisen sijaan, vaan pikemminkin verkstoa auttaa täydentämään vanhaa. Se tulee käyttöön entisen lisäksi. Hierarkiat ja prosessit ovat edelleen käyttökelpoisia ja ne tuovat vakautta sinne, missä vakaus on mahdollista saavuttaa, mutta ne eivät sinänsä luo uutta tietoa tai anna välineitä päätösten tekemiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Tähän tarvi-

taan uutta toimintatapaa, johon verkostoituminen saattaa tuoda ratkaisun. Verkostoitumisen eräänä tavoitteena on mm. parantaa tiedonkulun nopeutta ja yhdistää asiantuntemusta.

Verkostomaisen toiminnan tavoitteena on Stählen (2000) mukaan luoda organisaatioon riittävä joustavuus ja nopeus, samoin kuin mahdollisuus tiedon jatkuvaan integrointiin, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen. Verkoston arvo muodostuu sen hyödyntämien kumppanuuksien kautta. Kyseeseen voi tulla monen organisaation muodostama yhteistyö- tai virtuaaliverkosto tai pelkästään yrityksen sisäinen tai ihmisten välinen toimintatapa. Keskeiseksi kysymykseksi nousee kumppanuuden ymmärtämisen lisäksi kumppanuuksien rakentaminen. (Stähle 2000, 20-26.)

Kumppanuuden kolme päätekijää ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Kumppanuuden tarkoituksena on mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakaminen organisaatioiden välillä. Tietopääoman jakaminen tulisi tapahtua mahdollisimman avoimesti, sillä mitä enemmän ja avoimemmin tietoa jaetaan, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Toisena kumppanuuden tavoitteena on lisäarvon luominen molemmille osapuolille. Verkosto itsessään ei tuota olemassaolollaan lisäarvoa, vaan se on pelkkä mahdollisuus. Periaatteessa johtamisen kautta voidaan saavuttaa osapuolille ymmärrys siitä, miten arvo lisääntyy verkostossa, ja millaisin arvoketjuin (arvon asteittainen lisääntyminen) se voidaan lopulta realisoida. Luottamus lienee silti ehkä tärkein tekijä kumppanuuden muodostamisessa. Se, kuinka luottamukselliseksi organisaatioiden välinen suhde ylipäänsä muodostuu, antaa suuntaviivat sille, mitä ja kuinka paljon kumppanuudella voidaan saavuttaa. Luottamus liittyy tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin ja näin myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. Stählen (2000) mukaan kumppanuuden toteuttamisessa on ainakin kolme seuraavaa elementtiä:

- 1) Suhteen tärkein rakennusaine on luottamus. Kumppanuuden tuloksellisuus on suoraan verrannollinen luottamuksen määrään.
- 2) Luottamus rakentuu ihmisten välillä, mutta se voi laajentua organisaatioiden väliseksi luottamusperustaksi. Kumppanuus toteutuu organisaatioiden välillä, mutta sen toteuttajina ovat aina ihmiset.
- 3) Yksilön tärkein kompetenssi kumppanuudessa on suhteen rakentamisen taito. Ihmisten ammatilliset kompetenssit tuottavat lisäarvoa vain siinä tapauksessa, mikäli ihmisten väliset suhteet ovat luottamukselliset.

Lisäksi kumppanuuden rakentamisessa organisaatioiden on voitava luottaa toistensa kompetensseihin. Alkuvaiheessa osapuolten maine saattaa näytellä merkittäväkin roolia. Joko osaamisesta on saatu julkista näyttöä aikaisemmin tai kumppani saadaan muutoin vakuuttuneeksi siitä, että kompetenssi on paikallaan. Organisaatioiden arvoperustojen tulee myös olla suurin piirtein samantaisia. Vaikka luottamus olisikin osaamisen suhteen korkealla tasolla, mutta osapuolten moraalit tai muut arvot ovat täysin eriäviä, luottamusta on vaikea rakentaa. Seuraavaksi kumppanusten on varmistuttava siitä, että molempien aikomukset toista kohtaan ovat hyvät (goodwill). Mikäli on yhtään aihetta epäillä, että toinen osapuolista aikoo hyötyä toisen kustannuksella, niin silloin luottamukselta on viety pohja pois. Muita luottamuksen rakentumista nakertavia tai vaikeuttavia tekijöitä ovat mm. statusero esim. valtasuhteiden suhteen (pieni-suuri, rikas-köyhä, esimies-alainen jne.), erilainen kyky tai valmius hyödyntää ja soveltaa uutta tietoa, välinpitämättömyys, erilainen panostus yhteistyöhön (esim. resurssien tai työpanoksen suhteen), erilaiset tavoitteet, erilainen avoimuuden aste, malttamattomuus ja herkkyyden puute (tilannetietoisuus, saman aaltopituuden puute). (Stähle 2000, 52-71.)

Luottamuksen rakentamista voikin pitää yhtenä keskeisenä organisaatioiden yhteistyön kehittämisen haasteena. Erityisesti nopeasykkeisessä keinoympäristössä ja informaatiokaaoksessa sen rakentuminen tulee hankalaksi tai lähes

mahdottomaksi. Erilaisissa työryhmissä ja verkostoissa toimittaessa on ihmisuhteiden hoitamisen lisäksi osattava hyödyntää ja yhdistää erilaista osaamista yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Luottamuksen varaan rakentuva suhde luo pohjan, jolloin tietojen jakaminen, kumppaneiden arvot ja ihanteet sekä näkemys maailmankuvasta saavat kasvaakseen ja kehittyäkseen hedelmällisen maaperän.

Toimivan kumppanuussuhteen aikaansaaminen ja soveltaminen käytäntöön sisältää ainakin seuraavat vaiheet:

- 1) Ennakkotutkimuksen vaihe
- 2) Sopimusvaihe
- 3) Yhteistyövaihe

Ennakkotutkimuksen vaiheella tarkoitetaan mahdollisesta kumppanista saatavien tietojen perusteella tarkistettavia asioita, kuten mm. omien ennakkokäsitusten paikkansapitävyyttä ja mahdollisia riskitekijöitä. Mikäli ennakkotutkimuksen tulokset ovat hyvät voidaan siirtyä sopimusvaiheeseen, joka tapahtuu neuvotteluyhteydessä tulevaan kumppaniin, mutta toisaalta saman aikaisesti jatkuvat tarkemmalla tasolla kumppania koskevat tutkimukset. Tämän vaiheen tarkoituksena on luoda kumppanuuden perusta, se kivijalka, jonka varaan on hyvä nojata niin myötä- kuin vastamäessäkin. Sopimusvaiheessa tehdään alustavaa suunnittelutyötä, luodaan mahdollisuuksia ja jaetaan tietoa, rakennetaan luottamusta, neuvotellaan panostuksista ja mahdollisen tulon jakamisesta. Mikäli sopimusvaihe sujuu molempien osapuolien toiveiden mukaisesti, niin voidaan siirtyä varsinaiseen yhteistyövaiheeseen. Tässä vaiheessa syvennetään edelleen tietoa osapuolten intresseistä, tavoitteista ja etenemistavoitteista. Yhteistyövaiheessa luodaan yhteinen tulkinta ja varmistus siitä, että yhteistyö on suunnattu varmasti samaa kohdetta kohti. Yhteistyön arvioinnista ja arviointikäytännöistä olisi myös syytä sopia prosessin edetessä. Mitä mekaanisempi yh-

teistyö kumppaneiden välillä on, sitä enemmän sitä voidaan ohjata ennalta määritellyin työkaluin. Mitä dynaamisempi yhteistyö on kyseessä, sitä kriittisempiä ovat suunnitelmien sijaan tapahtumien oikea kulku ja niihin liittyvä tarkoituksenmukainen ja viisas reagointi. (Stähle 2000, 110-112.)

On olemassa ainakin kolmenlaisia kumppanuuksia, joissa yhteistyön syvyys ja perusteet kumppanuudelle ovat hieman toisistaan poikkeavia. Nämä kumppanuuden muodot ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus.

Operatiivinen kumppanuus perustuu organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, missä lähdetään liikkeelle molempien osapuolien omista tavoitteista ja intresseistä, johon kaavailtu yhteistyö sopii. Ideana on, että organisaatiot pysyvät erillisinä toimijoina, mutta toinen on ottanut huolehtiakseen toisen osatoiminnoista. Näin molemmat voivat keskittyä selkeämmin omiin ydintoimintoihinsa. Operatiivisessa kumppanuudessa toimijoilla on tyypillisesti useita eri kumppanivaihtoehtoja, ja kumppaneita kilpailutetaan säännöllisesti. Tällöin ei myöskään välttämättä haluta sitoutua yhteen tai kahteen kumppaniin, koska se saattaa olla liian riskialtista. Tavoitteena on esim. valmiiden tuotteiden, tuotantoprosessin tai palvelukokonaisuuden mahdollisimman automaattinen ja systemaattinen liittäminen osaksi organisaation toimintaa (istuttaminen). Lähtökohdana on, että tuote tai palvelu on hyvin selkeästi määritelty. Operatiivisen kumppanuuden riskinä on mm. palvelun tuottajan mahdollisuus menettää asiakkaansa, sillä asiakkaalla on valittavanaan useita vaihtoehtoja. Lisäksi sopimusten luonne perustuu usein määräaikaaisuuteen. Toisen organisaation avaintoiminto saattaa olla toiselle organisaatiolle vain yhden ongelman ratkaisu. Operatiiviseen kumppanuuteen liittyvä verkostomaisuus on pienimuotoista, ja usein valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvaa yhdistämistä, joten verkostojen rakentamista ja hyödyntämistä ei juurikaan tapahdu. (Stähle 2000, 81-86.)

Taktisen kumppanuuden luonne on avoin. Tavoitteena on oppia uutta, yhdistää kumppaneiden prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, tehdä säästöjä, rakentaa tietoisesti luottamusta, integroida tietopääomaa ja yhdistää toimintakulttuureja. Ajallinen perspektiivi on tärkeä, ja taktisen kumppanuuden lopputulosta ei voikaan ennalta määritellä niin tarkasti kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Taktisen kumppanuuden tärkein tekijä on luottamuksen rakentaminen osapuolien välille. Kumppanuuden tulos on suoraan verrannollinen siihen, kuinka avoimesti tietopääomaa pystytään jakamaan ja integroimaan. Taktisen kumppanuuden esteenä ei myöskään voida pitää sitä, että joillakin alueilla kilpailevat toimijat ovat toisaalla joidenkin toisten hankkeiden tai toimintojen osalta kumppaneita keskenään. Osapuolten muodostama verkosto saattaa olla varsin monimutkainen ja vaikeasti hallittava, mikä puolestaan tekee niiden johtamisesta vaativaa. Luottamuksen rakentamisen lisäksi oleellista on myös piilevän (hiljaisen), kokemuksellisen tiedon (tacit) jakaminen, koska juuri näistä seikoista muodostuu osaltaan organisaation tietopääoma. Tämän tiedon jakaminen ei ole mahdollista pelkkien dokumenttien avulla (explisit), vaan se edellyttää vuorovaikutuksellista dialogia ja avointa yhteistyötä. (Stähle 2000, 86-92.)

Strategisen kumppanuuden tavoitteena on yhdistää tietopääomaa siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Strategisen kumppanuuden avulla on mahdollisuus päästä kokonaan uudelle osaamisen tai tuottavuuden tasolle. Edellytyksenä on, että kumppanit jakavat täysin molempien lähtökohdista johdetun yhteisen vision, arvot ja menettelytavat. Oleellisia tekijöitä strategisessa kumppanuudessa ovat mm. huomattava luottamus toimijoiden välillä, oman tietopääoman luovuttaminen merkittävilta osin toisen käyttöön ja ylipäänsä suuri riippuvuussuhde kumppaneiden välillä. Strategista kumppanuutta voikin pitää varsin riskialttiina suhteena, mutta toisaalta sillä on myös kaikkein suurimmat lisäarvon tuottomahdollisuudet. Kumppaneiden asema strategisessa kumppanuudessa on tasavahva, koska liittoutuminen tapahtuu alan huippuosaajan/huippuosaajien kesken. Strategiset kump-

panuussuhteet ovat voimakkaasti verkostomaisia, suhteita on paljon ja ne ovat monimuotoisia. Johtaminen kohtaa uusia haasteita, sillä asioiden organisointi vaatii tilaa ja vapautta myös henkilöstön keskuudessa, jotta uusille innovaatioille ja radikaaleille kehittämistoiminnoille syntyisi edellytyksiä. Alla olevaan kuvioon on koottu taulukon muotoon perusteet em. kumppanuuksista. (Stähle 2000, 93-102.)

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	Kustannusten alentaminen Keskittyminen omaan ydintoimintaan	Prosessien yhdistäminen Tehokkaampien toimintatapojen oppiminen	Merkittävä strateginen etu Uudet innovaatiot
Tietopääoma	Määritelty tuote tai palvelu (eksplisiti)	Ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja –kulttuurina (tacit)	Ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastaminen/luovutt.
Lisäarvo	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen Uuden oppiminen	Mahdollisuus nousta uudelle osaamisen tasolle
Luottamuksen perusta	Sopimus	Dialogi Yhteistyö	Yhteinen aaltopituus. -yhteys, innovatiivisuus, luottamus

Kuvio 9. Erilaisia kumppanuuksia. (Stähle 2000, 103.)

2.6.5 Yhteistyön muita malleja

Organisaatioiden välisen yhteistyön muita esimerkkejä voivat olla mm.

- 1) Kehittämisen rengas
- 2) Yhteistyön rengas
- 3) Projektiryhmä

- 4) Yhteisyritys
- 5) Yhteisyksikkö

Kehittämisen rengas soveltuu erityisesti pienien yritysten yhteistyömalliksi. Yhteistyö perustuu vapaamuotoisuuteen ja yhteiseen kiinnostukseen kehiteltävänä olevasta aiheesta. Toimintamuotoina voivat olla esim. erilaiset kokoukset, koulutustilaisuudet, seminaarit, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailut. Yhteistyörengas toiminnassa oleellista on se, että yrityksillä tai organisaatioilla on jokin yhteinen ja usein myös yhteisesti hankittu resurssi, jota yhteistyörengas jäsenet hyödyntävät. Toimintaa harjoitetaan siten, että välttämättä ulospäin ei näy organisaatioiden tekevän yhteistyötä. Esimerkkinä tällaisesta yhteisestä resurssista voi olla yhteiset toimitilat, yhdessä hankitut koneet tai laitteet, kuljetukset, logistiikka, yhteinen talouspäällikkö tai joku muu yhdessä hankittu ja kustannettu asiantuntija. Projektiryhmän eli liittouman toiminnalle on ominaista selkeä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Yritykset tai organisaatiot esiintyvät ulospäin yhtenä liiketoimintakokonaisuutena ja strategisena tavoitteena on toimijoiden yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Esimerkkinä tällaisesta liittoumasta voisi olla lentoyhtiöiden muodostamat strategiset allianssit. Yhteisyrittäjien toiminnan tavoitteena on luoda, käynnistää ja pyörittää yhdessä kokonaan uutta liiketoimintaa ja näin saavuttaa jotakin sellaista, mitä ei olisi ollut mahdollista saavuttaa yksin yhdistämällä kahden tai useamman erilaisen yrityksen edut toisiinsa (joint venture). Yritysten tai organisaatioiden panostukset yhteisyrittäjien ovatkin huomattavasti korkeampia kuin aikaisemmin esitetyissä malleissa. Tyypillistä yhteisyrittäjälle on, että niitä muodostavat eri maissa toimivat yritykset ja mahdollinen hyöty realisoituu vasta pitkän ajan kuluttua. Yhteisyrittäjien rakenne on yhteistyömalleista sidoksiltaan kaikkein tiukin. Siinä yritykset tai organisaatiot perustavat yhteisen osakeyhtiön ja asemoivat itsensä tämän yhteisen osakeyhtiön sisälle siten, että kaikki liikenne ja informaatiovirta kulkee tämän yhteisen yrityksen nimissä. Toimijat häivyttävät tällöin tietoisesti oman

imagonsa ja identiteettinsä ja sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tällaisia yhteisyksiköitä muodostavat tyypillisesti erilaiset asiantuntijayritykset, joiden tarkoituksena on näin saavuttaa yhteisen nimen alla parempi uskottavuus ja suurempi kokonaiskapasiteetti hyödyntämällä mm. yhteistyön aikaansaamaa hyvää resurssipohjaa. Muita yhteistyön erityissovelluksia on mm. ulkoistaminen, millä tarkoitetaan sitä, että yritys tai organisaatio antaa jonkin oman toimintansa tehtäväkokonaisuuden toisen yrityksen tai organisaation hoidettavaksi. Tällaisia ulkoistamistoimia on tehty viime aikoina varsin runsaasti liittyen mm. atk-toimintoihin, henkilöstöpalveluihin, taloushallintoon, logistiikkapalveluihin ja myyntiin sekä markkinointiin. (Pirnes 2002, 13-24.)

2.6.6 Arvoketju

Arvoketjuajattelulla tarkoitetaan verkostoon osallistuvien yritysten tai organisaatioiden tuottamien lisäarvojen summaa. Arvoketjuun voi kuulua erilaisia yritys- ja organisaatioverkostoja sekä erilaisia yritys yhteistyömuotoja. Näin voidaan todeta, että yritysverkostoituminen ja arvoketjuajattelu ovat saman asian eri ulottuvuuksia. Yritys yhteistyötä voidaan harjoittaa ilman, että siihen sisältyy mitään lisäarvon tuottamista, kun taas arvoketjuilta sitä nimenomaan edellytetään. Tuotannollisessa mielessä arvoketjun voi ajatella muodostuvan esim. pitkästä tuotantoketjusta, jonka alussa ovat raaka-aineet ja lopussa valmiit tuotteet ja kuluttaja (perinteinen vertikaalinen arvoketju). Palvelutoimintaan liittyvässä arvoketjussa on kysymys samasta asiasta, mutta aineellisten hyödykkeiden sijaan kyseeseen tulevat pääasiassa aineettomat hyödykkeet. Koska vertikaalisessa arvoketjussa jokainen jäsen (yritys tai organisaatio) toimii yksilöllisesti, koko arvoketjun kustannus on yksilöllisten osallistujien kustannusten summa. Horisontaalisesti etenevässä arvoketjussa jokainen ketjun jäsen tuottaa siihen lisäarvoa. Erona vertikaaliseen arvoketjuun on, että horisontaalisen arvoketjun jäseniltä edellytetään monipuolisempaa palvelukykyä ja osaamista sekä nopeutta ja joustavuutta. Esimerkkinä modernista, horisontaalisesti toimivasta

arvoketjusta voi toimia vaikkapa risteilijöitä valmistava telakka, missä perinteiset vertikaaliset työvaiheet on muutettu kulkemaan rinnakkain horisontaalisesti. Tämän järjestelyn ideana on, että laivan tekemisen alussa kenelläkään ei ole varmaa tietoa siitä, millainen laiva tulee olemaan luovutushetkellä. Valmistusvaiheessa hyödynnetään kaikkea mahdollista uutta ulkoista ja sisäistä tietoa tuoreeltaan, ja näin ollen aikaisempia suunnitelmia joudutaan muuttamaan ja täsmentämään jatkuvasti. Laivan luovutusvaiheessa se edustaa uusinta mahdollista tietämystä ja tekniikkaa. On arvioitu, että Norjan telakkateollisuudessa samanarvoisen tuotantolautan rakennuskustannukset voivat olla jopa 40% pienemmät horisontaalisella arvoketjutoteutuksella verrattuna perinteiseen vertikaaliseen toteutukseen. (Pirnes 2002, 33-42.)

Keskeisenä ajatuksena arvoketjussa on, että koko palvelutuotannon ketju pyritään selkeyttämään. Näin saadaan paremmin selville ja pystytään tunnistamaan ne toiminnot, jotka ovat esim. organisaation kannalta kriittisiä joko kustannusten tai hyvän laadun tai muun hyödyn suhteen. Nämä kohdat ovat samalla suurimman tehostamisen kohteita. Julkishallinnossa arvoketjut ovat luonteeltaan pitkiä ja moniportaisia. Samalla arvoketjujen erityislaatu aiheuttaa sen, että myös tehostamispotentiaali on valtava. Tyypillisiä tehostamiskohtia ovat esim. eri organisaatioiden ja hallinnon eri tasojen saumakohdat. (Santalainen 1993, 129-130.)

3 TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen kannalta oleellisia selvitettäviä asioita ovat olleet mm. organisaatioihin, hallintoon, verkostoitumiseen, kumppanuuteen ja muihin yhteistyön malleihin liittyvät käsitteiden määrittelyt. Niiden selittämisen avulla on pyritty selventämään tutkimuksen yleistä teoreettista käsitteistöä, jotta ne voitaisiin helpommin mieltää havainnollisiksi mielikuviksi liittyen työn kokonaisuuteen. Lisäksi työssä on pyritty loogisesti etenemään organisaatioteoreettisesta perusaineistosta, hallinnon, organisaatioiden kehittämisen, verkostoitumisen ja yhteistyön muiden mallien kautta varsinaiseen tutkimusosioon ja tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen nimenä on yhteistyön kehittäminen Helsingin rytmimusiikin korkeakoulukentässä. Tarkasteltavina kohteina ovat Helsingin ammattikorkeakoulun, Stadian, pop/jazzmusiikin koulutusohjelma sekä Sibelius Akatemian jazzmusiikin osasto. Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma edustaa tässä yhteydessä varsin nuorta ja uutta tulokasta Suomen musiikin koulutuskentässä, joskin pop/jazzmusiikin koulutusohjelman perinteet ja syntyhistoria kumpuavat jo 1970-luvulta Klaus Järvisen ja Pop&Jazz-konservatorion ajoilta. Helsingin ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa väliaikaisena ammattikorkeakouluna 1996, joka vakinaistettiin vuonna 2000. Ensimmäinen opiskelijoiden saapumisryhmä pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa aloitti syksyllä 1997. Sibelius Akatemia puolestaan edustaa Suomen ainoa musiikkiyliopistoa, jonka historia ulottuu aina 1800-luvulle. Sibelius Akatemian jazzmusiikin osasto aloitti toimintansa 1983. Koska molemmat em. organisaatiot toimivat Helsingissä, on myöskin selvää, että pääkaupunkiseudusta on muodostunut rytmimusiikin korkeakoulutuksen keskittymä, jossa rytmimusiikin korkeakoulutusta tarjoavat Suomen ainoa ammattikorkeakoulujen pop/jazzmusiikin koulutusohjelma sekä

Sibelius-Akatemian jazzosasto. Luontevana kehityksenä saattaisikin siis olla näiden kahden organisaation yhteistyön tiivistäminen. Onko tällainen kehitys molempien kannalta toivottavaa, ja saavatko molemmat organisaatiot yhteistyöstä sellaista lisäarvoa, jotta se olisi kannattavaa? Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda pohjaa yhteistyön kehittämiseksi kartoittamalla Sibelius-Akatemian jazzosaston sekä Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman nykyisen yhteistyön tilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia haastattelututkimuksen avulla.

Näin tutkimusongelmiksi nousevat seuraavat kolme kysymystä:

- 1) Millaista halukkuutta koulutusohjelmien johdolta (hallinnollinen näkökulma) ylipäänsä löytyy tutkittavina olevien koulutusohjelmien yhteistyön kehittämiseen? Millaista painolastia historia tuo mahdollisesti mukanaan, joka saattaisi muodostua kehittämistyön esteeksi? Millaista yhteistyötä organisaatioiden välillä on nykyisin?
- 2) Mitä hyötyä molemmille organisaatioille mahdollisesta yhteistyön lisäämisestä olisi?
- 3) Millainen olisi ehdotus tai uuden yhteistyötoimintamallin alku, jotta hallinto ja koulutusohjelmien johtajat olisivat samaa mieltä kehittämisen suunnasta ja painopisteistä?

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Laadullisen tutkimuksen aineistona ovat olleet haastattelut, kirjallisuus, erilaiset raportit ja asiakirjat, viralliset dokumentit, vuosikertomukset sekä muut tutkimusongelmaa koskevat julkaisut. Tämän tutkimuksen kohdejoukko on rajattu tarkoituksella pieneksi, mutta silti aiheen kannalta riittäväksi ja kattavaksi. Kohdejoukkona ovat kaikki tutkimuksen rajauksen kannalta siihen oleellisesti liittyvät henkilöt. Tutkimuksen tekijä toimii itse Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman koulutusjohtajana, jolloin hänellä on ollut ensikäden tietoa toisesta tutkittavana olleesta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimuksen tekijän tavoitteena on ollut ottaa selville mahdollisuuksista tiivistää näiden kahden organisaation yhteistyötä. Haastattelut ovat kohdistuneet Sibelius-Akatemian jazzosaston osastonjohtajaan Jari Perkiömäkeen. Haastatteluja on tehty kaksi kappaletta. Ensimmäinen haastattelu käytiin 15.12.2004 Sibelius-Akatemian Pitäjänmäen toimipisteessä, mihin on sijoitettu suurin osa jazzosaston toiminnoista mukaan lukien hallinto. Toinen haastattelu tapahtui 17.1.2005 samassa paikassa. Molempien haastattelujen kesto oli noin kaksi tuntia, ja haastattelupaikana toimi molemmissa tapauksissa osastonjohtaja Perkiömäen työhuone. Lisäksi tiettyjä tarkennuksia ja varmistuksia on pyydetty sähköpostitse. Molemmat haastattelut on haastateltavan antaman luvan perusteella nauhoitettu.

4.1 Metodi

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut laadulliselle tutkimusotteelle ominaiset tavoitteet moninaisen todellisen elämän kuvaamisesta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä todellisessa tilanteessa. Tavoitteena on ollut valaista jotakin tiettyä tapahtumaa tai ymmärtää erilaisia toimintoja sekä mahdollisesti antaa teoreettisesti järkevä tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen metodina eli

tutkimusvälineenä, menetelmänä ja tekniikkana on laadulliseen tutkimukseen ja aineiston keräämiseen läheisesti liittyvä haastattelu. Haastattelun käyttö oli luontevaa mm. siksi, että se on verrattoman joustava keino hankkia syvällistä tietoa selkeästi rajatusta tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua. Esimerkiksi Eskolan (1998) tekemän luokittelun mukaan teemahaastattelun kriteerinä on se, että haastattelutilanteissa on käyty läpi kaikki etukäteen määritellyt tema-alueet.

Tässä tutkimuksessa haastattelun pohjaksi on kehitetty teemahaastattelurunko, missä tema-alueet esiintyvät varsin pelkistetyssä muodossa. Haastattelurungon tarkoituksena on toimia haastattelijan muistilistana sekä haastattelun aikana keskustelua ohjaavana tukena. (Hirsjärvi 2001, 65-67.)

Koska haastatteluja on kuitenkin tehty enemmän kuin yksi ja haastattelutilanteet ovat olleet pitkälti tavallisen keskustelun kaltaisia, on tässä tutkimuksessa myös joitakin piirteitä avoimesta haastattelusta (syvähaastattelu, strukturoimaton haastattelu, yksilöhaastattelu). (Eskola 1998, 86.)

Haastattelurungon kysymysten pohjalta keskustelun kulku toimi odotetulla tavalla, ja aiheet syvenivät ja laajenivat huomattavasti. Metodien valintaan vaikutti osaltaan haastateltavien pieni määrä, aihealueen selkeä rajaus, mahdollisuus useiden haastattelukertojen tekemiseen sekä aiheen vaatima runsas haastattelu-aika. Mm. Alasuutarin (1993) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, jolloin haastateltavien suuri joukko ja tilastollinen argumentaatio eivät ole välttämättömiä. Aineiston rajaus on tehty tapauskohtaisesti teoreettinen kattavuus huomioiden. Lisäksi tässä tutkimuksessa oli oleellista saada haastateltavilta kerättävä tietomateriaali mahdollisimman suoraan ja välittömästi. Metodien valinta vaikutti myös siihen, että tutkijalla oli haastattelua käyttämällä mahdollisuus saada tietoa sellaisista

aiheista ja asioista, joista ihmiset eivät mahdollisesti muuten haluaisi puhua. (mm. Alasuutari 1993 ja Eskola & Suoranta 1998 ja Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Tämän tutkimuksen aihe on luonteeltaan sellainen, että välttämättä jonkin ns. ulkopuolisen tutkijan läsnäollessa ei kaikkia haastattelutilanteessa esille nousseita asioita olisi edes käsitelty. Tilanne vaati jo lähtökohtaisesti tietynlaisen luottamusperustan olemassaoloa, jotta tutkimuksen tekeminen tästä aiheesta olisi ylipäänsä edes ollut mahdollista. Tässä tilanteessa haastattelun käyttäminen oli luontevin metodi tiedon keräämiseen.

4.2 Haastattelujen tekeminen ja analyysi

Tutkimuksessa haastateltiin kahteen otteeseen Sibelius-Akatemian jazzosaston osastonjohtajaa Jari Perkiömäkeä. Ensimmäinen haastattelu pidettiin 15.12.2004 Sibelius-Akatemian Pitäjänmäen toimipisteessä, mihin on sijoitettu suurin osa jazzosaston toiminnoista mukaan lukien hallinto. Toinen haastattelu pidettiin 17.1.2005 samassa paikassa. Molempien haastattelujen kesto oli noin kaksi tuntia, ja haastattelupaikkana toimi molemmilla kerroilla osastonjohtaja Perkiömäen työhuone.

Teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti molempien haastattelujen keskustelua jäsentäväksi, etukäteen määriteltyjen teema-alueiden muistilistaksi oli valmisteltu teemahaastattelurungot. Haastattelurunkojen käyttökelpoisuus ilmeni siinä, että keskustelun viritessä käsittelemään myös muita kuin tutkittavana olevia aiheita, oli tutkijan kannalta hyvä, että oli olemassa tuo muistilista, johon saattoi aina tarvittaessa palata.

Koska tutkimus on sikäli haasteellinen ja mielenkiintoinen, että tutkimuksen tekijä on vahvasti sidoksissa työnsä puolesta toiseen tutkittavaan kohteeseen,

oli myös luontevaa, että tarvittaessa haastatteluissa keskusteltiin avoimesti myös Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmaan liittyvistä kysymyksistä. Näin saatiin aikaan tuloksellinen ja osittain vertailevakin vuoropuhelu, jossa kuitenkin pyrittiin pitäytymään ennalta määritellyissä haastattelun tavoitteissa. Tässä onnistuttiinkin melko hyvin, koska haastattelutilanteet saatiin pidettyä kompakteina noin kahden tunnin mittaisina kokonaisuuksina ja yhteisesti voitiin todeta, että tutkimusongelmiin ja kysymyksiin löytyi ratkaisuja.

Sibelius-Akatemian jazzosaston ja Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman tunnuslukujen vertailua varten tarvittavat luvut pyydettiin osittain haastattelujen jälkeen Jari Perkiömäeltä sähköpostilla. Perkiömäelle toimitettiin myös raakaversio haastatteluista tarkistusta ja mahdollisia lisäyksiä varten. Tarkistuksen tuloksena ei löytynyt tekstiin uutta lisättävää. Myös tutkimuksen tulokset ja kehittämiskohteet toimitettiin Perkiömäelle luettavaksi. Näihin ei Perkiömäellä myöskään ollut korjattavaa tai lisättävää.

4.3 Ensimmäinen haastattelu

Ensimmäisen haastattelun tavoitteena oli rakentaa haastateltavalle kuva siitä, mistä tässä tutkimuksessa oikein oli kyse ja ottaa selville, mikä oli haastateltavan asenne ja into tällaiseen kehittämistutkimukseen. Toki tutkimuksen idea oli alustavasti otettu aikaisemmin esille epävirallisesti haastateltavan kanssa, mutta yhtä hyvin tuloksena olisi voinut olla, että yhteistyön kehittämiseen ei ole mitään tarvetta ja molemmat rytmimusiikin koulutusohjelmat jatkavat toimintaansa tahoillaan entiseen malliin. Ensimmäisellä haastattelukerralla keskityttiin myös suoraan asian ytimeen ja pureuduttiin tutkimusongelmiin. Tutkimukseen liittyvät asiat käytiin läpi liitteenä olevan haastattelurungon yksi mukaisesti. Ajoittain haastattelussa oli havaittavissa myös avoimen haastattelun piir-

teitä, koska luottamusperustan vahvistuessa haastattelu muuttui helposti taval-
lisen keskustelun kaltaiseksi.

Seuraavaan luetteloon on kerätty kaikki keskeiset haastatteluissa käsitellyt tee-
mat sekä kommentoitu yleiset, haastatteluissa esille tulleet linjat ja mahdolliset
poikkeamat, jotka vaativat erityismaininnan tai selvityksen.

1) Perustiedot tutkimuksesta

Haastateltavalle tehtiin selväksi, mikä oli tutkimuksen tavoitteena ja perustel-
tiin hallinnollisen näkökulman käyttäminen. Samalla haettiin haastateltavan
hyväksyntä tulevalle kehittämistyölle. Todettiin yhteisesti, että tällainen kehit-
tämisen suunta oli varsin toivottavaa, ja että yhteistyön tiivistäminen olisi pai-
kallaan. Jostain oli pakko aloittaa, eli hallinnollinen näkökulma ja johtajien roo-
lien tiivistäminen kehittämisessä todettiin käyttökelpoiseksi. Verkostoituminen
ja oikeiden kumppanien löytäminen sekä kotimaasta että ulkomailta todettiin
menestystekijöiksi. Käytiin läpi teemahaastattelun aiheet kokonaiskuvan muo-
dostamiseksi.

2) Perustiedot haastateltavasta

Selvitettiin haastateltavan Jari Perkiömäen asema ja tehtävät. Käytiin läpi myös
haastattelijana toimineen Pekka Korhosen vastaavat vastuut ja velvollisuudet.
Todettiin, että tehtävät muistuttavat paljon toisiaan. Suurin ero oli Stadian
pop/jazzmusiikin koulutusohjelman huomattavasti suuremmassa koossa ver-
rattuna Sibelius-Akatemian jazzosastoon, mikä vaikuttaa luonnollisesti asioiden
organisointiin tutkittavissa kohteissa. Lisäksi tutkittavien kohteiden koulutuk-
sen fokus on erilainen. Vertailtiin myös emo-organisaatioita (Stadia versus Sibe-
lius-Akatemia) sekä niiden sijoittumista Suomalaiseen korkeakoulujärjestel-
mään.

3) Historia

Yhtenä keskeisenä tutkittavana asiana oli selvittää erityisesti Sibelius-Akatemian jazzosaston historia nykypäivään asti. Luonnollisesti myös jazzosaston suhde seuraavaan organisaatiotasoon ja sen syntyhistoria kaipasivat vertailukohteeseen lyhyttä kertausta Sibelius-Akatemian kehityksestä, mikä myös käytiin kursorisesti läpi. Varsinkin haastattelijan etukäteen tekemät selvitykset jazzosaston syntymiseen Sibelius-Akatemiassa vaikuttaneista alun vaiheista olivat varsin valaisevia, ja ne todettiin mielenkiintoisiksi. Toisaalta myös Perkiömäen tiedot jazzosaston alkuvaiheista olivat arvokkaita, koska tällaisia tietoja ei ole painettuna mistään luettavissa. Yhtymäkohtia löytyi mm. tutuista henkilöistä kuten esim. Kaj Backlundista, jonka toiminta suomalaisen rytmimusiikin kehityksessä noteerattiin korkealle. Tässä teemassa sivuttiin myös jazzosaston ja Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman edeltäjän Pop&Jazz-konservatorion välisiä kehityksessä olleita joitakin ristiriitoja ja pyrittiin hahmottamaan kokonaiskuvaa laajemmin.

4) Organisaatiot

Käytiin läpi sekä Sibelius-Akatemian että Stadian organisaatiokuvat, joista pystyttiin toteamaan eroja asioiden organisoimisessa. Muodostettiin kuva Sibelius-Akatemian tarjoamasta koulutuksesta ja koulutusohjelmista kokonaisuudessaan. Todettiin, että kummassakin organisaatiossa oli löydettävissä klassisia esimerkkejä organisaatioteoreettisesta viitekehystä. Esille nousivat mm. käsitteet hierarkkisesta organisaatiosta, byrokratian määrästä, taideorganisaation johtamisesta verrattuna ns. normaaliin liikkeenjohtoon, kulttuurin asemasta yhteiskunnassa ja organisaatioiden kehittämisestä. Tässä yhteydessä selvitettiin myös, miten hallinto on järjestetty, miten se toimii molemmissa organisaatioissa sekä hahmoteltiin sitä, mikä organisaatorakenne olisi lähimpänä tutkittavia kohteita? Tässä käytettiin apuna haastattelijan tekemiä kaavioita tavallisimmista organisaatorakenteista. Ns. tavallisimmista ja perinteisistä organisaatorakenteista aurinko-organisaation ja linja-organisaation yhdistelmä

muistuttaa eniten puutteineenkin tutkittavina olevia Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmaa sekä Sibelius-Akatemian jazzosastoa. On kuitenkin muistettava, että kummallakin koulutusohjelmalla on oman organisaationsa lisäksi olemassa pääorganisaationsa tuottamat hallinnolliset palvelut, opetuksen tukipalvelut, atk-palvelut, kirjastopalvelut jne.

Koulutusohjelmien päätehtävänä on vastata alansa opetuksesta ja sen toteutuksesta, minkä tehtävän ne voivatkin hoitaa varsin itsenäisesti budjetti- ja tulovastuineen. Ihanteellisin malli voisi molemmissa kuitenkin olla mm. Otalan (2000) mainitsema oppiva organisaatio, jonka periaatteita eittämättä taidealan koulutusorganisaatiossa, kuten tutkittavina olevissa koulutusohjelmissä, on jo nyt paljon löydettävissä. Todettiin, että organisaatorakenteet eivät suoranaisesti ole esteenä kaavaillun kehittämisen suunnalle. Molemmilla tutkittavina olevilla kohteilla on melko suuri itsenäisyys asioiden hoitamisessa ja käytännön sekä arjen organisoimisessa. Käytiin läpi asioiden ja toiminnan organisointi sekä jazzosastolla että pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa.

5) Nykyiset yhteistyöt

Käytiin yhdessä miettimään nykyisiä yhteistyökuvioita. Todettiin, että mitenkään systemaattista toimintaa ei ole ollut, vaan pikemminkin asiaa voisi kuvailla luontaiseksi kehitykseksi. Tärkeänä seikkana pidettiin johtajien sitoutumista ja asennetta yhteistyön kehittämiseen, eikä ajan kulumista ja henkilöiden vaihtumistakaan voitu niin vain keskustelussa ohittaa. Tehtiin listaus nykyisistä yhteistyöistä, joita siis kuitenkin löytyi osittain eri organisaatioitasoillakin tapahtuvina. Keskusteltiin paljon koulutusohjelmiin kutsuttujen kansainvälisten vieraiden roolista koulutukseen liittyen, heidän pedagogisista kyvyistään ja oikeiden vieraiden löytämisen tärkeydestä. Jazzosastolla on ollut kiitollinen asema vastatessaan rytmimusiikin ylimmän tason koulutuksesta, jolloin heille on tullut jotensakin automaattisesti asiantuntijan rooli jazzmusiikkiin liittyvissä asioissa. Tästä näkökulmasta on hyvä, että esim. pop/jazzmusiikin koulutusoh-

jelma on pystynyt käyttämään tätä asiantuntijuutta hyväkseen esim. erilaisissa lausuntoa vaativissa asiantuntijatehtävissä.

6) Ongelmia?

Yhteistoiminnan kehittämisen yhdeksi kulmakiveksi nousi johtajien panos tällaiseen kehittämistyöhön. Helposti käy niin, että arjen puuhat vievät mukanaan ja jos mitään ulkoista pakkoa ei ole, niin erilaiset kehittämishankkeet eivät välttämättä saa alleen riittävää nostetta, jotta konkreettisia edistysaskeleita tehtäisiin. Vaikka laitostemme historia onkin jo jonkun mittainen, niin yllättävän vähän kuitenkin tutkimuksen kohteet tiesivät toisistaan. Tätä voi pitää jonkinasteisena yllätyksenä. Yhtenä tekijänä on historiallisen kehityksen mukanaan tuomat tapahtumat, jotka luonnollisesti ovat omalta osaltaan vaikuttaneet organisaatioiden luottamusperustan syntymiseen ja kehittymiseen. Todettiin myös tarpeelliseksi selvittää ja päivittää keitä henkilöitä organisaatioissa toimii, ja mitkä ovat heidän vastuunsa ja tehtävänsä. Puhuttiin opetushenkilöstöstä, heidän määrästään, pätevyysvaatimuksista ja keitä ylipäänsä opettajina käytetään? Yhdeksi ongelmaksi nousi asioista tiedottaminen ja yleensäkin tiedotus ja sen riittämättömyys kaikilla eri tasoilla. Tiedotuksen lisäämisellä päästäisiin luontevasti avoimempaan suuntaan koulutuksen järjestämisessä ja vuoropuhelun lisäämisessä. Keskusteltiin erilaisista mahdollisuuksista lisätä vuoropuhelua ja tiedotusta. Pääsääntöisesti todettiin kuitenkin, että mitään suurempia ongelmia ei ole. Todettiin, että emme ole kilpailijoita keskenämme toisin, kuin ehkä klassisella puolella saatetaan Stadiaa pitää uhkana, joka kilpailee samoista opiskelijoista ja sekoittaa työmarkkinoita.

7) Johtajan vastuu ja valta

Käytiin läpi sekä jazzosaston Perkiömäen että pop/jazzmusiikin koulutusohjelman Korhosen tehtävät, vastuut, velvollisuudet ja valta. Todettiin, että molemmissa tapauksissa työ koettiin varsin itsenäiseksi, ja että vastuu ja valta olivat laajat. Mietittiin eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia pitäen samalla mie-

lessä, missä organisaatiorakenteessa oltiin työssä. Todettiin molemmat organisaatiot byrokraattisiksi, joskin Stadia ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelma lienevät byrokratian määrässä moniportaisempia ja raskaampia kokonaisuuksia. Puhuttiin myös opettajien palkkauksesta, työaika suunnitelmien tekemisestä ja työsuorituksien arvioinneista. Otettiin kantaa myös mahdollisiin tulevaisuuden organisatorisiin suunnitelmiin, jotka saattavat toteutuessaan vaikuttaa osastonjohtajan valtaa ja vastuuta vähentävästi. Tässä vaiheessa suunnitelmat olivat kuitenkin luonnostasolla. Kuitenkin todettiin, että joka tapauksessa osasto tai koulutusohjelma tarvitsee toimintaansa johtamaan ja kehittämään jonkun henkilön, jolla olisi oltava substanssittietämys koulutusohjelman opetusalaista.

8) Mitä uusia yhteistyökuvioita?

Jotta tämän keskeisen kysymyksen hahmottaminen olisi helpompaa, niin keskustelussa uusien yhteistyökuvioiden aiheet pyrittiin otsikoimaan suurempiin kokonaisuuksiin. Todettiin, että yksittäisiä yhteistöitä on syytä edelleen jatkaa ja kehittää, mutta olisi hyvä, jos saataisiin kehittämislle hieman systemaattisempi suunta. Tällaisiksi kokonaisuuksiksi päätettiin nostaa neljä seuraavaa teemaa: johtaminen, kansainvälinen toiminta, henkilöstö sekä rytmimusiikin korkeakoulutus ja tiedotus. Näistä neljästä tutkimuksen keskiöön nostetuista teemoista keskusteltiin luonnollisesti paljon ja keskusteluista vedetyistä johtopäätöksistä on myöhemmin kerrottu enemmän tämän tutkimuksen luvussa "Yhteistyön kehittäminen".

9) Onko hallinnollisesti mahdollisia tai onko hallinnollisia esteitä?

Todettiin, että suoranaisia hallinnollisia esteitä yhteistyön kehittämislle ei ole. Kyseessä eivät ole sellaista suuruusluokkaa olevat asiat, että asioiden eteenpäin viemiselle tarvittaisiin vaikkapa rehtorien hyväksynnät, vaan tällainen kehittäminen kuuluu molempien johtajien vastuualueeseen ja velvollisuuksiin. Nämä asiat ovat primääristi oleellisia rytmimusiikin alan ja tutkittavina olevien koulutusohjelmien kannalta. Ja koska alkuperäisenä tavoitteena oli mm. mahdollisten

rahallisten säästökohteiden löytäminen, niin tällainen ajattelutapa sopinee hyvin nykyisiin entistä enemmän tulostavoitteisiin organisaatioihin. Stadian ja Sibelius-Akatemian byrokraattiset piirteet todettiin kuitenkin sellaisiksi, että esimerkiksi maksuliikenteen hoitaminen voisi toimia tietyissä tilanteissa tehokkaamminkin. Tästä oli kokemuksia mm. kansainvälisiin vierailijoihin liittyvissä laskutus- ja järjestelyasioissa. Usein talouteen liittyvät asiat kulkevat ja hoituvat jonkun muun toimijan kautta (esim. erillinen taloushallintokeskus tms), jolloin palvelun reagointikyky sellaisessa tilanteessa, jossa tarvitaan joustavuutta ja nopeutta, ei välttämättä ole paras mahdollinen, vaikka tiedot asian hoitamiseksi olisikin lähetetty koulutusohjelmista ajoissa.

10) Muut mieleen tulevat asiat

Keskusteltiin opettajiin liittyvistä asioista, kuten esim. yhteispäätoimisuuksista, työllistymisestä ja yhteisistä opettajista. Bolognan prosessin toteutuminen ja kaksiportaisen tutkintorakenteen käyttöönotto Sibelius-Akatemiassa ja myös jazzosastolla aiheutti paljon keskustelua. Jazzosastolla on valmisteltu uuden 2,5 vuotisen maisteriohjelman aloittamista. Siihen liittyy oma haku ja erillinen pääsykoe. Puhuttiin hyväksilukukäytännöistä ja pääsyvaatimuksista sekä todettiin, että pyrkijöiden taso on noussut valtavasti viime vuosien aikana. Yhtenä syynä on juuri Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma, josta moni hakee jazzosastolle. Keskusteltiin kaksiportaisen tutkintojärjestelmän toimivuudesta, mahdollisesti muualle tulevista uusista maisteriohjelmista sekä musiikin korkeakouluverkostosta ja sen koosta. Sivuttiin aihetta musiikin alan ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot (tek. huom: 2004 haastattelussa tutkija ennusti ylempien ammattikorkeakoulututkintojen tulon Stadian pop/jazziin vuonna 2007.) Puhuttiin myös kansainvälisistä vieraista, IASJ-kuviosta sekä eräästä tähän liittyvästä, hieman vähemmän onnistuneesta, mutta toteutuneesta opettajavaihdosta. Todettiin, että korkeakoulutettua henkilökuntaa tarvitaan tulevaisuudessa myös rytmimusiikin alueella. Oltiin samaa mieltä siitä, että meidän on

ylläpidettävä taiteellisesti korkeatasoista koulutusta ja toimintaa, vaikka nykyinen yhteiskunta suosiikin tuloksen tekemistä ja ns. kovia arvoja.

4.4 Toinen haastattelu

Toisen haastattelun tavoitteena oli käydä läpi ensimmäisen haastattelukerran aineisto ja varmistaa, että haastatteliija oli vetänyt siitä oikeita johtopäätöksiä. Lisäksi esille nousi uusia kysymyksiä ja varmistettavia asioita. Yhtenä tärkeänä kohtana oli varmistaa tutkimuksen keskeisiin ongelmiin annetut vastaukset sekä muodostaa niistä lopullinen versio, joka vastaisi tutkimusongelmiin.

1) Kertaus

Kerrattiin edellisen haastattelun aiheet ja käytiin ne muistin virkistämiseksi kursorisesti läpi.

2) Jazzosaston tunnuslukuasia

Selvitettiin koulutuksen järjestämisessä tarvittavat taloudelliset ja toiminnalliset raamit. Näitä kysymyksiä olivat esim. koulutuksen laajuus, kesto, erilaiset linjat ja suuntautumisvaihtoehdot, vuosibudjetti, opiskelijamäärät ja koulutuksen vetovoima. Todettiin, että haastateltavalla ei ollut suoralta kädeltä antaa suurinta osaa näistä perustiedoista omasta koulutusohjelmastaan, joten päädyttiin sellaiseen ratkaisuun, että Perkiömäki toimittaa nämä pyydetyt tiedot haastattelijalle myöhemmin sähköpostilla.

3) Varmistettavat asiat

Haastatteliija halusi tarkistaa henkilöstöön liittyviä kysymyksiä mm. opettajien palkkaamisesta, tehtävien jaosta, hallinnon järjestämisestä ja työhyvinvoinnin järjestämisestä. Myös historiaan liittyvissä asioissa oli muutamia tarkistettavia aikoja ja henkilöitä. Varmistettiin Sibelius-Akatemian eri osastoihin liittyviä

asioita. Todettiin, että jazzosastolla on opiskelijoita tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi nuoriso-osastolla. Lisäksi on tarjolla aikuiskoulutusta ja avointa yliopisto-opiskelua. Tähän mennessä em. täydennyskoulutukset ovat olleet Sibelius-Akatemian koulutuskeskuksen vastuulla, mutta nyt suunnitelmissa on siirtää täydennyskoulutus osastojen hoidettavaksi. Lisäksi varmistettiin opettajiin liittyviä kysymyksiä ja palveluyksikön rooli koulutusohjelman toimintaa tukemassa. Sibelius-Akatemian palveluyksikkö tarjoaa palvelujaan mm. opinto-ohjelmien, osastohallinnon esittelytehtäviin (osastojen hallinnollisesti päätettävät asiat valmistellaan palveluyksikössä), tuottajapalveluihin ja virantäyttöihin liittyvissä kysymyksissä. Tässä todettiin olevan melko suuri ero Stadian palveluyksikköön verrattuna, koska monet näistä asioista tehdään Stadiassa toimialoilla tai koulutusohjelmissa itsenäisesti. Esim. päätösten valmistelutekstit (mm. virantäytöissä) luonnostellaan koulutusohjelmissa ja kulttuurialalla on luontevaa, että koulutusohjelmiin on palkattu usein päätoiminen henkilö, jonka vastuualueeseen kuuluu mm. tuottajan tehtävät.

4) Yhteistyöt uudelleen ja varmistus

Tämä otsikkotasoa kuuluu oikeastaan edelliseen, kolmanteen, kohtaan, sillä kyseessä oli tutkimuksen kannalta keskeisen tuloksen kertaaminen ja varmistaminen haastateltavan kanssa, jotta vedenpitävästi oltaisiin yhtä mieltä siitä, mitkä olivat edellisen haastattelun tuloksena syntyneet uudet tai kehitettävät yhteistyön muodot. Käytiin läpi haastattelijan edelliseltä kerralta kirjaamat asiat sekä niiden pohjalta tehty lista uusista yhteistyökuvioista. Keskusteltiin yhteistyön tiivistämisestä ja systemaattisemmasta toiminnasta. Muodostettiin yhteinen näkemys kehittämisen suunnasta. Todettiin uudelleen, että yllättävän vähän tiedetään toistemme koulutuksen sisältökokonaisuuksista. Ehdotettiin asian parantamiseksi esim. opettajille suunnattujen yhteisten tilaisuuksien järjestämistä, jossa olisi varattuna aikaa alustuspuheenvuoroille ja yleiselle keskustelulle.

5) Muut asiat

Keskusteltiin rytmimusiikin opetuksesta eri tasoilla Suomessa, yhteistyöstä eri laitosten välillä, verkostoitumisesta, henkilöstön rekrytoinneista ja mahdollisista musiikin alaan kohdistuvista koulutuksen aloituspaikkavähennyksistä. Keskustelussa nousi esille rytmimusiikin rooli suhteessa klassiseen musiikkiin (esim. AEC ja Pop/Jazz Platform) sekä eri rytmimusiikin ammattiopetusta antavien tahojen yhteistyön kehittämisen tarpeesta ja tiedottamisen lisäämisestä myös Suomessa. Todettiin, että rytmimusiikin koulutusta Suomessa tulee katsoa kokonaisuutena. Eri oppilaitosten roolien tulisi olla mahdollisimman selkeitä tässä kentässä, jotta voitaisiin paremmin hyödyntää yhtymäkohtia. Tämä helpottaisi myös erilaisia tiedon keräämisen tilanteita, jolloin kysyttävä asia osattaisiin kohdistaa oikeaan organisaatioon.

Haastattelija kertoi miten työ etenee tästä eteenpäin ja sovittiin, että haastattelujen kokonaiset versiot toimitetaan haastateltavalle luettavaksi mahdollisia korjauksia varten. Suljettiin nauhoittava MD-tallennin ja aloitettiin epävirallinen keskustelu.

4.5 Kehittämistutkimus ja kehittävä työntutkimus

Tätä tutkimusta voi kuvailla kehittämistutkimukseksi, jossa apuna ja muutostategian perusteena on käytetty kehittävän työntutkimuksen tutkimusotetta. Kehittämistutkimuksen luonne on vahvasti käytäntöön liittyvä. Tavoitteena on tietoisesti kehittää jotakin asiaa tai toimintoa. Tavoitteena ei niinkään ole yleistysten tekeminen, vaan tiettyyn yksittäiseen kohteeseen tuotettujen ratkaisujen kehittäminen. Mikäli tutkimuksen tavoitteena on kehittää asioita parempaan suuntaan, voidaan kehittämistutkimuksen yhteydessä puhua tutkimuksellisesta orientaatiosta. Tämä tuo mukanaan myös tiettyjä ongelmia, sillä väistämättä johtopäätökset ovat joiltakin osin arvoväritteisiä. Mikä lopulta on ollut kehitys-

tä, on arvottava kysymys. Toisaalta myös tutkimuksellinen orientaatio luo tietyt vaatimukset tutkimuksen kululle.

Tutkimuksen on oltava systemaattista, ja systemaattisen tutkimuksen on täytettävä ainakin seuraavat kriteerit: tosiasiallisen tilanteen tunteminen, mahdollisten vaihtoehtojen kartoittaminen, mahdollisten vaihtoehtojen arvottaminen sekä keinojen pohtiminen haluttujen vaihtoehtojen saavuttamiseksi. (Vehkaperä, 2003.)

Mikä sitten on lopullinen totuus, jonka kehittämistutkimuksen johtopäätöksistä voi vetää? Kyseessä on varsin problemaattinen kysymys, eikä vähiten juurimukana olevien arvottavien asioiden takia. Toisaalta tulkinnan vaikeus on läheisesti mukana myös muidenkin tutkimusten tulosten tulkitsemisessä. Silti näistäkin lähtökohdista voidaan myös arvoväittämien kohdalla ainakin puhua rationaalisesti. Asioita voidaan perustella eri näkökulmien kannalta puolesta sekä vastaan. Kehittämistutkimuksen tavoitteena tuleekin olla, että ns. päämäärärationaalisuus on vahvasti mukana tarkastelussa, jolloin tutkimuksessa on määritetty etukäteen tavoitteet ja keinot, joilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa. (Vehkaperä, 2003.)

Tällä tutkimuksella voi katsoa olevan myös soveltavaan tutkimukseen liittyvä linkki. Whyte (1991) käyttää vastaavanlaisesta tapauksesta nimitystä professionaalisen ekspertin malli, missä tutkija tekee organisaatioon liittyvän tutkimuksensa, jonka perusteella ja tuloksena syntyy toimintaehdotus tutkittavan organisaation johtajalle.

Kehittävän työntutkimuksen juuret juontavat 1980-luvun alusta, jolloin virisi uudenlainen suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Engeström (1998) luonnehtii kehittävää työntutkimusta toiminnan teorian erityiseksi muodoksi ja sovellukseksi työtoimintojen tutkimi-

seen, jossa yhdistetään tutkimusta, käytännön kehittämistyötä ja koulutusta. Sitä voi kuvailla muutosstrategiaksi, jonka tavoitteena on mm. muokata työyhteisöjen ja organisaatioiden sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. (Engeström 1998, 11-12 ja Engeström 2004, 9.)

Kehittävällä työntutkimuksella on myös yhteytensä toiminnan käsitteeseen. Siinä toiminnan käsite on varsin monitulkintainen, joissa tulkinnoissa esiintyvät mm. käsitteet kollektiivinen tulkinta, yksilopsykologinen tulkinta ja toiminnan psykologia. Oleellista toiminnan määrittelyssä on kuitenkin tutkittavan kohteen konkreettinen rajaaminen. Tehtävään tuo problematiikkaa se, että toiminnan kohde ei useinkaan ole kiinteä ja selvärajainen, vaan jatkuvasti kehittyvä. Usein välittömästi havaitun kohteen takana onkin jo sitten kokonainen kohdetoiminta. Engeström (1998) esittää toiminnan käsitteen tärkeimmiksi piirteiksi kohteellisuuden, välittyneisyyden, moniäänisyyden, historiallisuuden ja sisäisen ristiriitaisuuden. Kehittävän työntutkimuksen piirissä on pohdittu paljon sitä, tuleeko toiminta nähdä yleisenä selityspäätteenä vai konkreettisen tutkimuksen kohteena. Lopputulemana kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta toiminnan voi nähdä sekä konkreettisten toimintojen empiirisenä tutkimuksena että toiminnan teorian kehittelynä, jossa esille nousevat nimenomaan paikallisesti ja ajallisesti konkreetit toimintajärjestelmät. Näillä toimintajärjestelmillä tarkoitetaan työprosesseja, organisaatioita ja instituutioita. Kehittävä työntutkimus on metodologia, jossa käytetään ja kehitetään monimenetelmällisyyden keinoja apuna käyttäen kohteen mukaisesti valittuja aineiston hankinnan ja erittelyn metodeja (Engeström 1998, 67-74.)

Kehittävässä työntutkimuksessa on oleellista ymmärtää historian ja historiallisen kehityksen kulku. Tämä luo perustan nykytilan ymmärtämiselle ja tulkinnoille, jotka ovat välttämättömiä tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksien muodostamiselle. Tällaisella historiallisella analyysillä ei tarkoiteta menneisyyden kuvaamisen itsetarkoituksellisuutta, vaan analyysin tarkoituksena on löytää

syitä ja perusteluja, jotka puolestaan voisivat antaa lisävalaistusta mahdollisiin nykytilan ristiriitoihin. Historiasta pyritään siis löytämään tapahtuneita merkittäviä muutoksia ja niihin johtaneita syitä. Organisaatiot sisältävät useita eri toimintajärjestelmiä, jotka sisältävät paljon erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia edustavia tahoja. Kehittävässä työntutkimuksessa tätä näkökulmien moninaisuutta kutsutaan moniäänisyydeksi, johon liittyy oleellisesti myös viestintä ja yleinen vuorovaikutus. Myös toimintajärjestelmien ristiriitojen hahmottaminen edellyttää historiallista tarkastelua, jolloin voidaan havaita miten tapahtumien kulku on edennyt alkupisteestä valittuun päätepisteeseen. (Engeström 1998, 34, 64 ja Engeström 2004, 12.)

Kehittävälle työntutkimukselle on ominaista, että se kohdistuu pitkälti laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Tältä näkökulmalta ajateltuna työn laadulliseen muuttumiseen liittyy aina enemmän tai vähemmän "hyppy tuntemattomaan, jonka mukaan muualla saatujen kokemusten hyödyntäminen, otettaessa käyttöön uusia järjestelmiä tai toimintatapoja, sisältää aina myös ennakkoimattomia ja uutta luovia puolia. Engeström (1998) puhuu ekspansiivisen oppimisen teorian tarpeesta, jossa ns. yhteisöllinen ulkoistaminen nostetaan uusien esineiden, merkitysten ja sosiaalisten rakenteiden sisäistämisen rinnalle. Ekspansiiviseen oppimiseen kuuluu kiinteästi se, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos, ja että se ei ole suoraviivaisesti etenevä, ainutkertainen ja ennalta määriteltyyn kehitystavoitteeseen etenevä. Voidaankin sanoa, että ekspansiivisen oppimisen sykli on avoin sykli, joka johtaa lopulta esim. organisaation laadulliseen muuttumiseen. Ekspansiivisessa oppimisessa on kyse uuden toimintamallin rakentamisesta ja sen ottamisesta käyttöön. Organisaation tavoitteena on oppia jotain, mitä vielä ei ole olemassa.

Kyseessä on siis teoreettinen tarkastelu jonkinlaisesta syklin ideaalityypistä. Engeström (1998) on jakanut ekspansiivisen oppimisen sykleihin ja vaiheisiin,

jossa organisaation alkuvaiheessa kyseessä on ollut esim. jostakin organisaation suhteellisen vakiintuneesta toimintatavasta, johon on alettu tietoisesti muodostamaan uutta toimintamallia. Syklin ensimmäinen vaihe on nimeltään tarvetila. Tässä vaiheessa ei vielä välttämättä ole olemassa selvää suuntaa tai kohdetta, jotta tarve muutokselle olisi olemassa. Toisen vaiheen, kaksoissidoksen, kuluessa organisaation joidenkin osatekijöiden, ryhmien tai työntekijöiden välille muodostuu suuria ristiriitoja, joiden ratkaiseminen edellyttää ristiriidan haltuun ottamista esim. erilaisia analyysimenetelmiä apuna käyttäen. Syklin kolmas vaihe on uuden kohteen ja motiivin hahmottaminen sekä uuden toimintamallin muodostaminen. Tässä organisaation jäsenet suunnittelevat uuden ratkaisun nykytilan ongelmiin. Tähän kohteen uudelleenahmottamiseen liittyy kiinteästi uuden toimintamallin motivoiva voima, jossa osatekijöinä ovat mm. uudet strategiset työvälineet, työnjakomuotojen ja uusien yhteistoimintamuotojen kehittäminen. Uuden toimintamallin kehittämisessä hyödynnetään mm. visioita ja suunnitelmia kyseessä olevien organisaatioiden tulevaisuudesta. On huomattavaa, että uutta toimintatapaa ei voi välttämättä määrittellä yksityiskohtien tasolla ennakoita. Koska organisaatioissa työtyypit esiintyvät yhtä aikaa vanhan ja uuden kerrostuneina yhdistelminä, niin uusi toimintatapa ei siten merkitse suoraan yksiselitteistä siirtymistä työtyypeistä toiseen. Esimerkiksi siirtyminen organisaatiotasolla byrokraattisesta organisaatiosta tiimipohjaiseen tai verkostoorganisaatioon ei ole käytännössä näin teoreettisen suoraviivainen. Uusi toimintatapa voidaan kuitenkin hahmotella suuntaa antavana oletuksena, jota on tarkennettava ja muutettava syklin edetessä. Syklin neljäs vaihe on nimeltään uuden toimintamallin soveltaminen ja yleistäminen, missä uusi luotu toimintamalli otetaan käyttöön arkipäivässä. Usein käyttöönotto etenee pienin askelin, ensin strategisten osaratkaisujen kokeiluna ja siitä laajentuen koskemaan koko organisaation muutosta. Koko organisaatiota koskevan muutoksen kynnyksellä syntyy helposti ristiriitoja ja konflikteja, joita kutsutaan muutosvastarinnaksi, ja joka usein johtaa uuden toimintamallin jonkin asteiseen muutokseen. Syklin viides vaihe on uuden toimintatavan vakiinnuttaminen ja arviointi, jonka aika-

na uutta toimintatapaa ryhdytään noudattamaan systemaattisesti. Tässä uudet käytännöt vahvistuvat ja vakiintuvat, ja alkaa syntyä uudenlaisia, näkymättömiä, kanssakäymisen muotoja, symboleja ja tottumuksia, jotka puolestaan saattavat olla aineksina seuraavan ja uuden kehityssyklin aloittaville ristiriidoille ja kehittymisen tarpeelle. Tällaisen syklimallin yhtenä hyvänä puolena on se, että näin voidaan verrattain helposti jäsentää, missä syklin muutosvaiheessa parhaillaan ollaan menossa ja mikä on kulloisenkin kehitysidean tai muutoksen merkitys. Tutkimus voidaan myös kohdistaa vain johonkin tai joihinkin kohtiin syklissä, jolloin päästään parhaassa tapauksessa tehokkaammin pureutumaan tutkimuksen tai hankkeen kannalta oleellisiin kohtiin. Mikäli tutkimuksen ja interventioiden pääpaino on syklin alkuvaiheessa, historian ja ristiriitojen analyysissä sekä uuden toimintamallin muodostamisessa, niin näin ollen uuden mallin käyttöönoton seuranta ja vaikutusten arviointi voivat jäädä vähemmälle. Toisaalta, jos toimintajärjestelmään on jo luotu uusi toimintamalli ja tarkoituksena on ottaa se käyttöön, niin tällöin analyysi ja interventiot kohdistuvat luonnollisesti uuden mallin toimivuuteen ja sen arviointiin. (Engeström 1998, 87-94, 128-129)

Engeström (1998) on nimittänyt koko ekspansiivisen oppimisen sykliä toiminnan lähikehityksen vyöhykkeen muotoutumiseksi ja läpäisemiseksi. Lähikehityksen vyöhykkeen voi nähdä muodostuvan:

- 1) organisaation omasta historiasta,
- 2) organisaation sisällä kehiteltävästä tulevaisuudesta, uusista toimintamalleista ja kokeiluista,
- 3) nykytoiminnan ristiriidoista,
- 4) ”ylhäältä” annetuista säädöksistä, määräyksistä ja tavoitteista.

Kehittävän työntutkimuksen hankkeissa on kyse siitä mistä aineksista ja millä tavoin muodostetaan kuva lähikehityksen vyöhykkeestä. Lähikehityksen vyö-

hykkeen käsitteen voi katsoa olevan yleinen metodologinen käsite, jolle on oleellista työstää jokaisessa eri hankkeessa sille ominainen historiallinen sisältönsä. (Engeström 1998, 94-96.)

Kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa tutkittavat voidaan tulkita tutkimuksen aktiivisiksi osapuoliksi. Tärkeäksi tekijäksi nousee tutkittavien oma merkitysten muodostaminen. Ongelmana saattaa olla se, että muutoksen tavoitteisuudelle ja kehityksen arvioimiselle on vaikea löytää objektiivisiä mittareita. Lisäksi avoimista kysymyksenasetteluista lähtevää tutkimusta voitaneen pitää melko haasteellisena. Engeström (1998) on kuvannut tätä problematiikkaa työhypoteesin käsitteen muodossa, missä työhypoteesi muodostetaan toimintajärjestelmän tai organisaation kehityksen ja ristiriitojen analyysin perusteella. Hypoteesin ensimmäinen olomuoto on organisaation historiallisen kehityksen ja nykyisten ristiriitojen kuvaus. Työhypoteesin toisena olomuotona on toiminnan lähikehityksen vyöhykkeen kuvaus ja työhypoteesin kolmas olomuoto on uuden toimintamallin kuvaus. Kolmannen vaiheen tarkoituksena ei ole olla täysin eksakti kokonaishahmo ja esim. numeerisesti mitattavissa oleva, vaan uuden toimintamallin kuvaamiseen liittyy konkreettisia osaratkaisuja, uusia työvälineitä ja uusia yhteistyömuotoja, jotka puolestaan saattavat sisältää suuren määrän erilaisia toteutustapoja ja niiden yhdistelmiä. Kehittävän työntutkimuksen tehtävänä on mm. tuottaa havaintoaineistoa tutkittavassa kohteessa ilmenevistä mahdollisista häiriöistä sekä uutta ennakoivista ratkaisuksista sekä antaa ehdotuksia uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi. Tutkijan rooli tässä yhteydessä on varsin haastava, koska siitä voidaan erottaa ainakin kolme erilaista näkökulmaa. Näitä ovat aktiivinen tapahtumiin puuttuja, tapahtumien tallentaja ja kriittinen erittelijä sekä omien tekojen ja tulkintojen reflektiivinen arvioija. Engeström (1998) kannustaa oivallisesti tutkijaa olemaan pelkäämättä toimintajärjestelmään puuttumista, koska työyhteisön tai organisaation voimavarat ja toiminnan aikaansaama muutoksen voima ovat joka tapauksessa pidemmällä aikajaksolla vahvempia kuin tutkijan esittämät

mahdollisesti harhaan menneet parannusehdotukset. (Engeström 1998, 120-124.)

Organisaatiot sisältävät useita eri toimintajärjestelmiä, jotka sisältävät paljon erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia edustavia tahoja. Kehittävässä työntutkimuksessa tätä näkökulmien moninaisuutta kutsutaan moniäänisyydeksi, johon liittyy oleellisesti myös viestintä ja yleinen vuorovaikutus. (Engeström 1998, 48.)

Moniäänisyyteen kuuluu myös tutkijan ja tutkittavien näkökulmien esilletuominen sekä niiden saattaminen dialogiin toistensa kanssa. Organisaatiossa näitä näkökulmia on useita muitakin, kuten esim. työntekijöiden, asiakkaiden ja johdon näkökulmat. Lisäksi toimintajärjestelmän tai organisaation kuvaamiseen tarvitaan havainnollistavia yleiskuvauksia sen toiminnasta. Tällaisia yleiskuvan luovia asioita ovat mm. erilaiset vaihekaaviot ja organisaatiokaaviot. Niiden selittämisen voi katsoa olevan tärkeää, koska tällöin tutkimuksessa myöhemmin ilmenevät teoreettiset käsitteet ja analyysit voi helpommin mieltää havainnolliseksi mielikuviksi liittyen työn kokonaisuuteen. (Engeström 1998, 134-135.)

Kehittävän työntutkimuksen käyttäminen voi synnyttää monenlaisia tuloksia. Hankkeet tuottavat Engeströmin (1998) mukaan kolmenlaisia tuloksia. Ensimmäisenä tulevat konkreettiset muutokset työtoiminnassa tai toimintajärjestelmässä. Tämä sisältää esim. organisaation, työtapojen, työvälineiden ja työntekijöiden ajattelutapojen muutokset. Toisena tyyppinä ovat ns. perinteisemmin ymmärretyt tutkimustulokset, kuten esim. työn ominaispiirteitä ja niiden riippuvuussuhteita kuvaavat spesifit laadulliset ja määrälliset tulokset. Kolmantena tyyppinä ovat välitason analyysivälineet, joita ovat mm. käsitteet ja mallit, jotka ovat tulosta havaintoaineiston kytkemisestä tutkimusta koskevaan yleiseen historialliseen hypoteesiin. Kehittävän työntutkimuksen koasetelmaa voi pitää sellaisena, että tiettyjen poikkeavien ilmiöiden oletetaan ennakoivan jotakin

uutta, eli mahdollista kehitystä. Interventioiden avulla yritetään sysätä kehitystä oletettuun suuntaan, jotta voitaisiin todeta toimivatko ratkaisut käytännössä. Perusajatuksena on, että tällaiset tulokset eivät johda tutkijan ennakoimiin tuloksiin, jos ne eivät oikeasti vastaa jo valmiina olleisiin organisaatiossa tai toimintajärjestelmässä olleisiin kehityspaineisiin. Kehittävän työntutkimuksen tulosten yleistettävyyttä nähdäänkin varsin käytännöllisenä kysymyksenä. Tulokset yleistyvät käytännön toiminnassa, ne leviävät toimintajärjestelmässä edelleen ja ne saavat mahdollisesti jalansijaa myös muissa saman tyyppisissä toimintajärjestelmissä. Lähestymistavalle on ominaista, että laadulliset muutokset leviävät automaattisesti, jos ne vain ovat sisällöllisesti päteviä. Samalla ne muuttuvat edelleen, koska uudet olosuhteet aiheuttavat jälleen uusia kehittämispaineita. (Engeström 1998, 155-156.)

Tässä tutkimuksessa on seurattu soveltuvien osien ekspansiivisen oppimisen syklin eri vaiheita. Tavoitteena on ainakin ollut saada aikaan uusia toimintamalleja, käytäntöjä ja työnjakomuotoja, jotta tällaisella kehittämistoiminnalla saataisiin aikaan konkreettisia toiminnan parannusehdotuksia sekä lisäarvoa molemmille tutkittavana olleille organisaatioille. Koska tutkimuksen pääpaino on selkeästi ollut syklin alkuvaiheessa ja lisäksi tutkimus on rajattu hallinnollisen näkökulman otsikon alle, niin mallin konkreettinen käyttöönotto sekä tulosten arviointi ovat tutkimuksessa jääneet vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen hallinnollinen näkökulma rajaa myös tehokkaasti kehittävän työntutkimuksen ideaalimallin soveltamista kokonaisuudessaan. Tällöin organisaation kehittämisen painopiste on nimenomaan siirretty organisaatioiden johdon strategiseksi suunnitteluksi ja näin organisaatioiden muun henkilöstön tai mahdollisesti muista lähteistä tapahtuvaan tiedonkeruuseen ei välttämättä ole ollut suurta tarvetta. Kuitenkin tutkimuksessa on pyritty selvittämään oleellimmat tutkittavina olevien organisaatioiden kehittämiseen vaikuttavat organisaatiokaaviot ja järjestelmät, joiden tavoitteena on ollut havainnollistaa tutkimuksessa ilmenevien teoreettisten

käsitteiden viidakkoa, jotta nämä mielikuvat pystyisivät auttamaan työn kokonaisuuden helpommassa hahmottamisessa.

5 YKSIKÖT TULOSTEN VALOSSA

Tämän kehittämistutkimuksen ongelmiksi on nostettu kysymykset yhteistyön kehittämisestä, lisäämisestä ja uusista toimintamuodoista. Jotta ongelmat olisivat hahmotettavissa paremmin, on tämän tutkimuksen keskiössä myös tutkittavien kohteiden historiallinen kehitys ja kysymys siitä, miten tähän on tultu? Organisaatioiden kehityksellä ja niissä vaikuttaneilla ihmisillä on suuri merkitys siihen, minkälainen todellisuus molempiin organisaatioihin on päässyt muovautumaan. Tällaisia selvityksiä ja vertailuja tutkittavina olleiden kohteiden välillä ei ole koskaan tehty. Lisäksi tutkittavien organisaatioiden sisäisen toiminnan organisointi poikkeaa toisistaan tavalla, joka ansaitsee oman selvityksensä. Koulutusohjelmien koko ja koulutuksen päämäärä ovat niin erilaisia, että tämä on vaikuttanut niissä tehtyihin ratkaisuihin koulutuksen ja toimintojen organisoimisessa. Molempien organisaatioiden keskeisten tunnuslukujen esittämisellä on pyritty tuomaan esiin sekä Sibelius-Akatemian ja Stadian että jazzosaston ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelman välisiä taustatekijöitä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat tutkittavien kohteiden hahmottamiseen ja tätä kautta myös kehitystavoitteisiin. Lisäksi molemmissa organisaatioissa on löydettävissä aivan selviä yhtäläisyyksiä teoriataustassa esiteltyihin perinteisiin, klassisiin organisaatioteorioihin. Näitä yhtäläisyyksiä löytyy erityisen paljon koulutusohjelmien yllä olevista organisaatiotasosta eli ns. emo-organisaatioista. Tämä on varsin mielenkiintoista ja herättää kysymyksiä siitä, kuinka pitkällä organisaatioiden kehityshistoriassa olemme lopultakin menossa? Elämmekö modernia vai postmodernia aikaa julkishallinnon kehityksessä? Vaikuttaisi siltä, että pyrkimys on ollut kohti postmodernia organisaatiota, mutta tietynlainen moderni organisaatioajattelu hallitsee vielä ajatteluumme ja organisaatioiden suunnittelusta vastuussa olevia tahoja.

5.1 Sibelius-Akatemian historia

Sibelius-Akatemian syntyhistoria juontaa vuoteen 1882. Toiminta käynnistyi tuolloin Helsingin musiikkiopiston nimellä, ja johtajana toimi Martin Wegelius. Wegeliuksen jälkeen johtoon vaihtui Erkki Melartin, jonka johtajakausi kesti 1911-1936. Uusien haasteiden myötä musiikkiopiston asema vahvistui Melartin aikana edelleen ja vuonna 1924 sen johtokunta päätti, että musiikkiopiston nimi muutettaisiin Helsingin konservatorioksi. (Dahlström 1982, 25-115.)

Vuonna 1939 Helsingin konservatorio muuttui yksityiseksi korkeakouluksi ja oppilaitoksen nimeksi tuli virallisesti Sibelius-Akatemia. (mm. Karhunen 1998, 8.) Toiminnan ja talouden turvaaminen sekä liian suuri riippuvuus arpajais- ja veikkausvoittovaroista käynnisti keskustelun Sibelius-Akatemian statuksen muuttamiseksi lakisäätteistä valtionapua nauttivaksi korkeakouluksi. Pitkään kestänyt keskustelu tuotti toivotun tuloksen, ja vuonna 1966 vahvistettiin laki, jossa määriteltiin Sibelius-Akatemian järjestysmuodon perusteet (yksityinen korkeakoulu) sekä otettiin korkeakoulu valtionavun piiriin. (Dahlström 1982, 234-238.)

Looginen jatko tälle kehitykselle oli Sibelius-Akatemian valtiollistaminen 1980, jolloin yksityisestä korkeakoulusta siirryttiin valtion omistukseen. Järjestelyn tavoitteena oli mm. vakauttaa akatemian taloutta, saattaa oppilaitos opetusministeriön alaisuuteen sekä yhdenmukaistaa hallinnolliset järjestelyt verrattuna muihin taidealojen valtion korkeakouluihin. (Dahlström 1982, 278-284.)

Rehtorina toimi tuolloin Veikko Helasvuo ja hänen aikansa hallinnollisia muutoksia olivat mm. Sibelius-Akatemian valtuuskunnan lakkauttaminen sekä johtokunnan muuttuminen hallitukseksi. Sibelius-Akatemian hallinto koostui hallituksesta, rehtorista, vararehtorista, hallintovirastosta, opetus- ja tutkimusneuvostosta, aineuvostoista, ainejohtajista sekä erillisten laitosten johtokunnista

ja johtajista. Lisäksi siirtymisen yhteydessä Sibelius-Akatemian säätiö luovutti sopimuksen mukaisesti omistamansa kiinteistön Pohjoinen rautatienkatu 9:ssä valtiolle. Säätiön tehtäviksi jäivät rahastojen ja vastaavien tukimuotojen hallinnointi. Koska säätiön tehtävät olivat näin oleellisesti vähentyneet, oli perusteltua myös muuttaa nimike vuonna 1981 Sibelius-Akatemian tukisäätiöksi, jonka tehtäväksi tuli ottaa vastaan ja hallinnoida annettuja lahjoituksia sekä testamentteja, ja näillä varoilla tukea akatemian toimintaa. 18.7.1980 annetussa asetuksessa on myös mainittu seitsemän suunniteltua opetusohjelmaan kuuluvaa koulutusohjelmaa, joita olivat jazzmusiikin koulutusohjelma (tuolloin arvio: alkaa vasta aikaisintaan 1983), kansanmusiikin koulutusohjelma (tuolloin suunnitteluasteella), kirkkomusiikin koulutusohjelma, musiikkikasvatuksen koulutusohjelma, orkesterin- ja kuoronjohdon koulutusohjelma, solistinen koulutusohjelma ja sävellyksen ja musiikinteorian koulutusohjelma. (Dahlström 1982, 307-312.)

Vuonna 1995 Sibelius-Akatemiassa otettiin käyttöön alempi ja ylempi korkeakoulututkinto ja vuodesta 1998 lähtien Sibelius-Akatemia on ollut hallinnollisesti yliopisto eikä enää korkeakoulu. (Karhunen 1998, 8.)

5.2 Sibelius-Akatemia ja jazzmusiikki

Varhaisimpia julkisia viittauksia rytmimusiikkiin tai pop/jazzmusiikkiin esitti Sibelius-Akatemian rehtori Taneli Kuusisto, joka toimi rehtorina vuosina 1959-1966. Puheessaan 23.5.1964 Kuusisto toteaa mainitun musiikkityypin olevan traditiota uhmaavaa, teknistä kokeilua, efektikästä ja huvittavaa. Myöskään sitä ei voinut pitää vakavasti otettavana taiteena, koska substanssia ei ollut. Käsitteinä "pop" ja "happeningit" soveltuivat ainoastaan taidelaitosten ja vastaavien pikkujoulujen ja kahvitilaisuuksien musiikiksi, joten suuret panostukset asian eteenpäin viemiseksi, saati alan musiikillisen koulutuksen antamiseksi, oli syytä

haudata. Kuitenkin kysymys jazzista ja sen ottamisesta Sibelius-Akatemian opetusohjelmaan nousi uudelleen Kuusiston avajaispuheeseen 7.9.1964. Siinä Kuusisto pohtii jazzin olemusta kuvailemalla sitä harmittomaksi musikaaliseksi ajanvietteeksi, jolla kuitenkin, nyt uutena esille otettuna asiana, on laaja ja työllistävä merkityksensä. Vallitseva tilanne jazzin asemasta ja koulutuksesta oli noussut puheenaiheeksi muuallakin maailmassa, ja Kuusisto lainaa puheessaan saksalaisia, Kölnin ja Münchenin ajanvietemusiikkiluokilla saavutettuja tuloksia, joiden perusteella hän toteaa modernin taidemusiikin harjoittamisen toimivan kuitenkin pohjana kaikelle musiikille. Tämän perusteella taidemusiikki ja sen harjoittaminen antaa ikään kuin kaupanpäälliseksi jazzmusiikin soittoon vaadittavat psyykkiset ja fyysiset tekniikat ja valmiudet. Näin kysymys jazzin ottamisesta Sibelius-Akatemian opetusohjelmaan voitiin unohtaa tai ainakin ongelma ja keskustelu siirrettiin myöhäisempään ajankohtaan. (Dahlström 1982, 202-206.)

Sibelius-Akatemian toiminta laajeni ja opetussuunnitelmat kehittyivät. 1970-luvulle tultaessa jazzmusiikki oli saavuttanut oman pienen roolinsa koulumusiikkiosastossa, missä se esiintyi musiikinkuuntelussa, jazzmusiikin historiassa ja jazzbaletissa. Vaikka jazzin asema oli vähitellen parantunut, niin sillä ei kuitenkaan vielä ollut omaa ja itsenäistä vakiintunutta asemaansa opetuksessa. Merkittävämpi virstanpylväs jazzin rantautumiseksi Sibelius-Akatemiaan tapahtui maaliskuussa 1973, jolloin opetusministeriöstä lähestyttiin silloista rehtoria Veikko Helasvuota ja kysyttiin akatemian halukkuutta vastaanottaa kaksi sivutoimisen lehtorin virkaa kohdistettuina jazzmusiikin opetukseen ja etnomusikologiaan. Asia tuli yllätyksenä akatemialle, koska mitään tällaisia pyrkimyksiä opetuksen laajentamiselle ei ollut. Aika ei selvästikään ollut vielä kypsä ajatukselle, vaan akatemian valtuuskunta esitti, että tarjottujen kahden viran opetusalueet ja sisällöt muutettaisiin vastaamaan Sibelius-Akatemian omaa priorisointia ja kohdennettaisiin lyömäsoittimien opetukseen sekä koulumusiikkiosaston erikoisaineisiin. Kuitenkin esitystä lievennettiin alkuperäiseen

suuntaan siten, että lyömäsoitinopetukseen liitettiin uudemman lyömäsoitin-tekniikan opetus ja koulumusiikkiosaston opetukseen lisäksi kansanmusiikkia, modernia ryhmätyöskentelyä, jazzimprovisointia sekä luovaa ilmaisua. Jazzin tilanne oli edelleen puheenaiheena ja vielä 1973 Sibelius-Akatemian lausunnon mukaan jazzin opetus tuli osoittaa sellaisille tai sellaiselle oppilaitokselle, joka oli perehtynyt yksinomaan pop- ja jazzmusiikin alueeseen. Tässä yhteydessä esille otettiin erityisesti Klaus ja Seija Järvisen perustama Oulunkylän Pop/Jazz-opisto. Kuitenkin kehitystä tapahtui myös akatemian sisällä mm. Heikki Sarmannon jazz-studion aloittaessa toimintansa vuonna 1973 sekä kokeiluluontoisien Big Bandin osalta. (Dahlström 1982, 257-262.)

5.3 Sibelius-Akatemian jazzosasto

Heikki Sarmannon jazzstudion lisäksi koko 1970-luvun ajan aktiivisten jazzmusiikin kannattajien määrä kasvoi tasaisesti myös Sibelius-Akatemiassa. Kuitenkin vasta vuonna 1982 aloitettiin merkittävä pohjustusprojekti, jonka päämääränä oli suunnitella uusi jazzmusiikin maisteriohjelma Sibelius-Akatemiaan. Työn suunnittelijaksi palkattiin englantilainen säveltäjä Graham Collier. Collier saikin valmiiksi uuden tutkintoon johtavan opetussuunnitelman ja sen pohjalta syksyllä 1983 aloitti ensimmäinen viiden opiskelijan saapumisryhmä jazzmusiikin opintonsa. Kaj Backlund valittiin lehtoriksi ja hänelle koitui veto- ja kehittämisvastuu uudesta linjasta. Kaikki muut opettajat olivat tuntiopettajia. Jazzosasto ei tuolloin ollut vielä itsenäinen osasto, vaan kyseessä oli jazzmusiikin koulutusohjelma. Osastoituminen nykyiseen muotoonsa tapahtui vasta myöhemmin vuosikymmenen taitteessa ja koko 1980-luvun ajan jazz ja kansanmusiikki muodostivat yhdessä yhteisen hallinnollisen ja organisatorisen yksikön. Toiminnot ja koulutus olivat kuitenkin varsin erilaisia, joten halukkuus oman osaston muodostamiseksi oli molemmilla ilmeinen heti alusta lähtien. Sinänsä koulutuksessa ja opetuksessa hallinnollinen malli ei välttämättä nä-

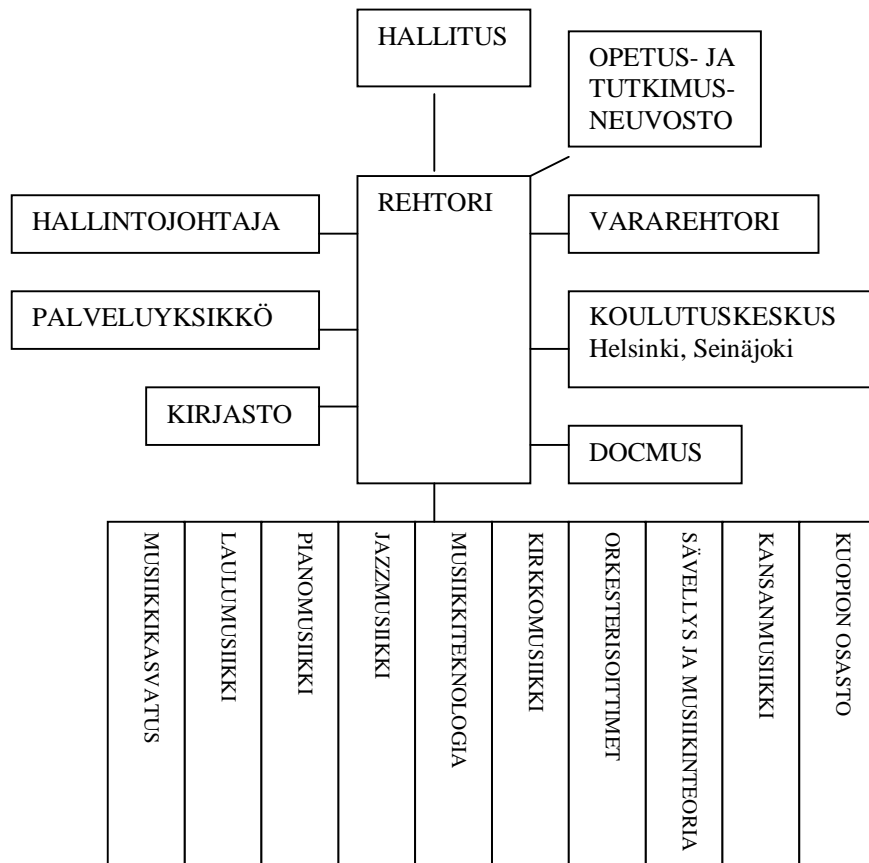
kynyt millään tavalla. Kaj Backlund toimi lehtorina kaksi ensimmäistä vuotta. Lukuvuoden 1985-86 koulutusohjelma toimi ilman omaa lehtoria, sillä Backlund palasi hoitamaan virkaansa Pop&Jazz-konservatorioon. Syksyllä 1986 lehtoraattia saatiin jatkamaan Jukkis Uotila. Hänestä tuli myös ensimmäinen varsinainen koulutusohjelman johtaja, jota tehtävää hän myös jatkoi saatuaan apulaisprofessorin 1990-luvun alussa. Jarno Kukkonen valittiin osastonjohtajan tehtävään 1995. Hän hoiti tehtävää viisi vuotta ja hänen jälkeensä jazzosaston osastonjohtajan tehtävää on hoitanut Jari Perkiömäki. (Perkiömäki, 2004.)

5.4 Sibelius-Akatemian organisaatio

Sibelius-Akatemian ylin päättävä elin on hallitus. Hallitus hyväksyy yliopiston taloutta ja toimintaa varten tehdyt suunnitelmat, päättää määrärahojen jakamisen suuntaviivoista, hyväksyy johtosäännön ja kehittää yliopiston toimintaa. Hallitus koostuu rehtorista (pj.), vararehtorista (vara pj.), neljästä professorista, neljästä muun opettajakunnan ja taiteellisen työn ja tutkijakunnan edustajasta, yhdestä muun henkilökunnan edustajasta sekä kolmesta opiskelijoiden edustajasta. Toinen tärkeä hallintoon liittyvä osa on opetus- ja tutkimusneuvosto. Sen tehtävänä on kehittää yliopiston opetusta, taiteellista työtä ja tutkimusta. Sille valitaan puheenjohtaja (vuonna 2003 vararehtori) sekä kaksi varapuheenjohtajaa. Muut jäsenet ovat kaikki virkaan nimitetyt professorit, kaikki osastonjohtajat sekä kolme opiskelijajäsentä.

Sibelius-akatemian rehtorin vastuu ja valta on suuri. Hänen toimintansa koskee suoraan tai välillisesti kaikkia kuviossa 10 esiintyviä toimijoita ja toimintoja. Kuviossa 10 voi myös nähdä muiden toimijoiden hierarkkisen sijoittumisen Sibelius-Akatemian organisaatioon. Kuvasta on jätetty pois taloudelliseen tukemiseen keskittynyt Sibelius-Akatemian tukisäätiö sekä sen yhteyteen marraskuussa 2003 nimitetty Sibelius-Akatemian neuvottelukunta. Neuvottelukuntaan

kutsuttiin 24 vaikuttajaa yhteiskunnan eri aloilta, ja sen tehtävänä on mm. vahvistaa yhteistyötä Akatemian ja ympäröivän yhteiskunnan välillä. (Lassy & Lintula & Linsiö (toim.) 2004, 19.)



KUVIO 10. Sibelius-Akatemian organisaatio.

Opetus on järjestetty osastoiksi, jotka jakaantuvat tarvittaessa useammaksi koulutuslinjaksi. Vuonna 2004 osastoja oli 10 kappaletta:

Jazzmusiikin osasto

Kansanmusiikin osasto

Kirkkomusiikin osasto

Kuopion osasto

Laulumusiikin osasto

Musiikkikasvatuksen osasto
Musiikkiteknologian osasto
Orkesterisoitinten osasto
Pianomusiikin osasto
Sävellyksen ja musiikinteorian osasto

Lisäksi organisaatioon kuuluu kolme erillistä yksikköä:

DocMus-yksikkö
Kirjasto
Koulutuskeskus

Sibelius-Akatemiassa tutkinnon voi suorittaa seuraavissa koulutusohjelmissa:

1) Esittävän säveltaiteen koulutusohjelma.

Piano, kitara, harmonikka ja kantele: Opetuksesta vastaa pianomusiikin osasto.

Harppu, vanha musiikki: Opetuksesta vastaa orkesterisoitinten osasto

Urut, klavikordi: Opetuksesta vastaa kirkkomusiikin osasto

2) Jazzmusiikin koulutusohjelma.

Instrumentalisti, säveltäjä: Opetuksesta vastaa jazzmusiikin osasto

3) Kansanmusiikin koulutusohjelma. Opetuksesta vastaa kansanmusiikin osasto.

4) Kirkkomusiikin koulutusohjelma. Opetuksesta vastaavat kirkkomusiikin osasto ja Kuopion osasto.

5) Laulumusiikin koulutusohjelma. Opetuksesta vastaa laulumusiikin osasto.

- 6) Musiikkiteknologian koulutusohjelma. Opetuksesta vastaa musiikkiteknologian osasto.
- 7) Musiikkikasvatuksen koulutusohjelma. Opetuksesta vastaa musiikkikasvatuksen osasto.
- 8) Orkesterin- ja kuoronjohdon koulutusohjelma. Opetuksesta vastaa orkestrisoitinten osasto.
- 9) Sävellyksen ja musiikinteorian koulutusohjelma. Opetuksesta vastaa sävellyksen ja musiikinteorian osasto.
- 10) Taidehallinnon (Arts Management) koulutusohjelma. Opetuksesta vastaa Kuopion osasto. (mm. Perkiömäki, 2004.)

5.5 Sibelius-Akatemian tunnusluvut

Sibelius-Akatemia on valtion omistama yliopisto. Sen vuosibudjetti (2003) oli reilut 26 miljoonaa euroa ja rahoituksesta 90% tuli suoraan valtion budjettirahoista. Läsnaolevia opiskelijoita vuonna 2003 oli 1273 ja jatko-opiskelijoita 117. Lisäksi nuorisokoulutuksen puolella oli 83 opiskelijaa. Peruskoulutukseen hakeneita oli vuonna 2003 1011, joista sisään pääsi 163 eli 16,5% hakeneista. Henkilökunta vuonna 2003 koostui päätoimisista opettajista 170, joista professoreita 27, tuntiopettajista n. 300-350 ja hallintohenkilöstöstä 140. (ppt. esittely, 2004, Lassy & Lintula & Linsiö (toim.) 2004, 63.)

5.6 Jazzosaston organisaatio

Jazzosaston nykyinen henkilökunta (2004) koostuu kahdesta lehtorista, joista toinen virka on osastonjohtajan käytössä, yhdestä professorista, yhdestä assistentista sekä yhdestä osa-aikaisesta studionhoitajasta. Tuntiopettajia on noin 25-30. Hallinnollisesti jazzosaston organisaatio on melko kevyt. Osastonjohtaja on osastolla toimivan henkilöstön esimies. Hänen vastuullaan on pääpiirteissään osaston henkilöstö- ja taloushallinto. Hän johtaa osaston toimintaa ja vastaa mm. sivutoimisten tuntiopettajien palkkaamisesta, niihin liittyvistä palkkaneuvotteluista, työaikasuunnitelmien tekemisestä, opiskelijoiden sijoittamisesta opettajille ja muista osastoa koskevista operatiivisista toimista. Jazzosaston osastonjohtajalla on myös opetusvelvollisuus, joka on noin puolet lehtorin viran edellyttämästä opetusmäärästä. Professorin vastuualueena on pääsääntöisesti toimia ns. taiteellisena johtajana. Jazzosaston osastoneuvosto koostuu osastonjohtajasta (pj.), professorista, kahdesta opettajien ja muun henkilökunnan edustajasta, kahdesta opiskelijajäsenestä ja yhdestä ulkopuolisesta jäsenestä. Osastoneuvosto ottaa kantaa mm. koulutukseen, opintoasioihin ja jatko-opiskelijoiden opintosuunnitelmiin liittyviin asioihin. Voisi todeta, että jazzosaston hallinnon kokonaisuuden muodostaa kolmikantayhteistyö osastonjohtajan, professorin ja osastoneuvoston välillä. Lisäksi osastoilla on käytettävissään Sibelius-Akatemian palveluyksikön ja hallinnon palvelut. Osastonjohtajan esimiehenä toimii rehtori. (Perkiömäki 2004.)

5.7 Jazzosaston tunnusluvut

Maisterikoulutuksen laajuus on 180 opintoviikkoa ja sen laskennallinen kesto on jazzmusiikin kandidaatin ja maisterin tutkintoon johtavassa koulutuksessa 5,5 vuotta ja pelkkään maisterin tutkintoon johtavassa koulutuksessa (kandidaatin tutkinto suoritettu) 2,5 vuotta. Pääaineekseen voi valita sävellyksen, in-

strumentti- tai lauluopinnot. Jazzosaston vuosibudjetti oli noin 366000 euroa vuonna 2003. Läsnaolevia opiskelijoita vuonna 2003 oli 51, joiden lisäksi osastolla oli jatko-opiskelijoita 4 ja nuorisokoulutuksen opiskelijoita 2 kappaletta. Peruskoulutukseen hakeneita oli vuonna 2003 111, joista sisään pääsi 9 opiskelijaa eli 8,1% hakeneista. Läsnaolevia opiskelijoita vuonna 2004 oli 47, joiden lisäksi jatko-opiskelijoita 3 ja nuorisokoulutuksen opiskelijoita 7. Vuonna 2004 peruskoulutukseen haki 116, joista sisään pääsi 4 opiskelijaa eli 3,4% hakeneista. (Perkiömäki 2005.)

5.8 Ammattikorkeakoulun historia

Suomalainen ammattikorkeakoulujärjestelmä lähti käyntiin kokeiluluonteisena 1990-luvun alussa. Laki nuorisoasteen ja ammattikorkeakoulun kokeilusta tuli voimaan 1991. Laki ammattikorkeakouluopinnoista säädettiin 1995. Uuden koulutusinstituution syntyyn liittyi paljon intohimoja ja olikin tarpeellista, että 1995 sisältönä oli lainsäädäntö, jonka tavoitteena oli melko tiukastikin ohjaten synnyttää tietynlainen järjestelmä. Syynä tähän oli mm. eri intressiryhmien tuntema epäluulo koko ammattikorkeakoulujärjestelmää kohtaan, jolloin oli oleellista selvittää erityisen huolellisesti mitkä olivat ylipäänsä suunnitellun ammattikorkeakoulutuksen tehtävät ja tavoitteet. Tärkeää oli myös erottaa toisistaan ammattikorkeakoulujen ja tiedekorkeakoulujen roolit. (Liljander 2002, 22-23.)

Lakiin ammattikorkeakouluopinnoista (1995) ja sen toteuttamiseen vaikutti myös samanaikaisesti käynnissä oleva työ koululainsäädännön uudistamiseksi. Sen lähtökohtana oli ns. "järjestämislupaideologia", jonka keskeisenä tavoitteena oli säätää vain koulutuksen sisällöistä. Toisena rinnalla kulkevana tavoitteena kulki ajatus ns. "todistuksenanto-oikeus-mallista", jonka mukaan toisen asteen oppilaitokselle olisi annettu lupa antaa myös ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa opetusta. Tämän esityksen seurauksena laki ammattikorkeakouluopinnoista sai kompromissiluonteisen sisällön. Tuloksena oli ns. sekamalli,

jossa ammattikorkeakoulu määritellään kyllä instituutioksi, mutta instituutiolle ominaiset piirteet, kuten korkeakouluautonomia, itsehallinto, henkilöstön ja opiskelijoiden asema ja osallistuminen korkeakoulun sisäisiin asioihin, jätettiin määrittelemättä. (Rask 2002, 31-33.)

Viimeistään vuonna 1998 ammattikorkeakoulu saavutti kiinteän paikkansa suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä. Silloin vahvistettiin asetus (A 464/1998), jossa määriteltiin ammattikorkeakouluissa annettavan opetuksen ja tutkintojen asema. Asetuksen perusteella ammattikorkeakouluissa suoritettu tutkinto määriteltiin korkeakoulututkinnoksi. Tosin ammattikorkeakouluissa suoritettujen jatkotutkinnon asema jäi määrittelemättä. Yhtenä ammattikorkeakouluun liittyvänä ongelmana voi nähdä sen, että korkeakoulustatukseen oleellisesti liittyvää autonomiakysymystä ei ratkaistu. Valtion yliopistoilla on oma itsehallintonsa ja sen määrittelyn kautta osoitettu opetuksen ja tutkimustoiminnan vapautensa. Kunnallisissa ja yksityisissä ammattikorkeakouluissa ylintä päätösvaltaa käyttää kulloinenkin ylläpitäjä. Sen laulua laulat kenen leipää syöt, eli olipa sitten omistajana kyseessä kunta, kuntayhtymä, osakeyhtiö tai säätiö, niin autonomian syvyydestä ja laajuudesta päättää ylläpitäjä. Lisäksi ylläpitäjään kohdistuva lainsäädäntö kohtelee eri tavoin eri ylläpitäjiä, jolloin toiminnan lähtökohdat saattavat olla hyvinkin erilaisia eri ylläpitäjien omistamille ammattikorkeakouluille. (Rask 2002, 31-34.)

Pääsääntöisesti ammattikorkeakoulut ovat syntyneet usean ammatillisen opistoasteen perustalle, joista on muodostettu sekä yksialaisia että monialaisia ammattikorkeakouluja. Opetusministeriön hallinnonalaan kuuluu 29 ammattikorkeakoulua. Vuonna 2002 ammattikorkeakouluissa oli 25000 nuorisoasteen aloituspaikka ja noin 20000 keskimääräistä vuosiopiskelijapaikkaa aikuiskoulutuksessa. Näistä luvuista toiminta on edelleen laajentunut. (Rask 2002, 35.)

5.9 Helsingin ammattikorkeakoulu, Stadia

Stadian muodostamisen alkuna voidaan pitää vuotta 1995, jolloin Helsingissä toimivat kättilöopisto, sairaanhoito-opisto, teknillinen oppilaitos ja IV terveydenhuolto-oppilaitos siirtyivät kaupungin omistukseen. Kokeilulupahakemus Helsingin väliaikaisen ammattikorkeakoulun toiminnan aloittamiseksi meni läpi 1.8.1996, jolloin ammattikorkeakoulun muodostivat em. uusien oppilaitosten lisäksi kaupungin jo entuudestaan omistamat oppilaitosten opistoasteiset linjat. Kasassa oli yhdeksän eri oppilaitoksen opistoasteen ja korkea-asteen koulutus, jossa oli edustettuina monipuolinen ja suuri sosiaali- ja terveysala, perinteinen ja suuri tekniikan ala, volyymiltään pieni kulttuuriala sekä vielä vaatimattomampi ravitsemisalan koulutus. Koulutustarjonnan painopiste oli selvästi ns. perinteisten alojen (sosiaali- ja tekniikka) puolella. Ylläpitäjän ääntä on alusta saakka käyttänyt Helsingin kaupunki. Ammattikorkeakoulu on toiminut Helsingin kaupungin organisaatiossa kokeiluvaiheen alussa ammatti- ja aikuis-koulutus linjan alaisuudessa ja myöhemmin opetuslautakunnan ja opetusviraston alaisuudessa. Vuonna 1997 ammattikorkeakoulu muodosti oman linjansa opetusvirastossa. (mm. Luopajarvi 1999, 1-3.)

Ammattikorkeakoulun organisaatio järjestettiin yhdeksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi 1.1.1999 lähtien. Helsingin kaupunginvaltuusto lakkautti päätöksellään 16.12.1998 10 väliaikaisen ammattikorkeakoulun perustana ollutta kaupungin ylläpitämää ammatillista oppilaitosta. Näin muodostuneessa yksikössä oli mukana lisäksi Helsingin konservatorio ja Pop&Jazz-konservatorio, jotka toimivat yksityisinä oppilaitoksina. Ammattikorkeakoulun sisäistä organisaatiota kehitettiin edelleen ja pyrkimyksenä oli erottaa, ainakin hallinnollisesti, ammattikorkeakoulun ja ammatillisen toisen asteen koulutuksen henkilöstö ja tilat toisistaan. Opetus keskitettiin kolmelle toimialalle eli kulttuuri- ja palvelualalle, sosiaali- ja terveysalalle sekä tekniikan ja liikenteen alalle. Yksityisten konservatorioiden ammattikorkeakoulukokeiluun liittyvä koulutus kuului kult-

tuuri- ja palvelualan toimialaan. Ammattikorkeakoulun yhteisiä toimintoja varten perustettiin kehittämissyksikkö ja suunnittelutyö itsenäisen hallinnon ja talouden aikaansaamiseksi ja muodostamiseksi aloitettiin. Helsingin ammattikorkeakoulu sai vakinaisen toimilupapäätöksen valtioneuvostolta 5.2.1999, ja organisatorisesti merkittävä etappi oli 26.1.2000, jolloin kaupunginvaltuusto hyväksyi vakinaisen ammattikorkeakoulun voimaantulevan johtosäännön alkaen 1.8.2000. Samassa kokouksessa kaupunginvaltuusto lakkautti väliaikaisen ammattikorkeakoulun johtavan rehtorin viran ja perusti uuden Helsingin ammattikorkeakoulu-nimisen viraston rehtorin viran. Helsingin ammattikorkeakoulu vakinaistettiin ja siitä tuli oma, itsenäinen virastonsa Helsingin kaupungin saatevarjon alle. Vakinaistamisen yhteydessä hallinnolliset sekä talouteen ja tilastointiin liittyvät tehtävät lisääntyivät merkittävästi, ja alkuvuodesta 2001 myös taloushallinto, palkanlaskenta, henkilöstöasiat ja kiinteistöasiat siirtyivät kokonaisuudessaan ammattikorkeakoulun omiksi tehtäviksi. Helsingin ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavat omalta osaltaan kuntalaki sekä virastoja koskevat hallinnolliset ja taloudelliset ohjeet ja säännöt. Näiden lisäksi toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoulua koskeva lainsäädäntö, ammattikorkeakoulun toimilupa sekä ammattikorkeakoulun ja opetusministeriön välinen tavoitesopimus. (mm. Luopajarvi, 2002.)

5.10 Helsingin ammattikorkeakoulun, Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma

Pop/jazzmusiikki tai rytmimusiikki laajempaan käsitteenä liittyi Helsingin ammattikorkeakoulun kulttuurialan koulutustarjontaan 1997. Ensimmäinen opiskelijoiden saapumisryhmä aloitti elokuussa 1997. Tällöin opiskelunsa aloitti 26 opiskelijaa. Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman synnyttäjänä oli Pop & Jazz-konservatorion pitkäaikainen rehtori Klaus Järvinen. Klaus Järvinen johti uutta pop/jazzmusiikin koulutusohjelmaa sekä samalla jatkoi konservato-

rion rehtorina toimimista eläkkeelle siirtymiseensä asti. Keväällä 2000 vetovastuu siirtyi muusikkona ansioituneelle Janne Murrolle, joka virallisesti hoiti sekä Pop&Jazz-konservatorion rehtorin työtä että Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman koulutusjohtajan työtä. Syksyllä 2002 koulutusjohtajaksi valittiin tämän tutkimuksen kirjoittaja, Pekka Korhonen, joka toimii koulutusjohtajana edelleen.

Kuten ammattikorkeakoulujen alkutaipaleella yleisemminkin, niin myös pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa toiminnan kehittämistä hankaloitti alkuvaiheessa se, että samassa yksikössä järjestettiin ammattikorkeakouluopetuksen lisäksi myös samaan aikaan mahdollisen perusasteen, toisen asteen, opistoasteen ja ammatillisen korkea-asteen opetusta. Opettajat opettivat ja työskentelivät yleisesti näillä kaikilla tasoilla. Koska lisäksi ylläpitäjinä näissä eri asteissa toimivat useimmiten eri tahot, olivat tietyt sekavuudet ja hankaluudet arkipäivän toiminnassa yleisiä.

Kuten Maljojokin (2002) toteaa, jos jokaisella oppilaitoksella on erilaiset sääntönsä, omat talous- ja johtamisjärjestelmänsä ja hieman toisistaan poikkeava kulttuurinsa, on näiden kaikkien tehtävääreenoiden yhteensovittaminen varsin hankalaa ellei jopa mahdotonta. (Maljojoki 2002, 230-232.)

Edellä mainitun kaltainen tilanne oli myös konservatorion ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelman yhteisessä käytössä olevassa Arabiankatu 2:ssa sijaitsevassa toimitilassa. Konservatorion ylläpitäjänä toimi yksityinen taho ja pop/jazzmusiikin ylläpitäjänä oli Helsingin kaupunki. Konservatorion hallinto palveli yhteisesti kaikkia talossa esiintyviä koulutustasoja. Kärjistäen voisi todeta, että opettajat eivät tieneet missä organisaatiossa opettivat ja opiskelijat eivät tieneet missä opiskelivat. Varsinainen tehtävien, toimenkuvien ja toimintojen eriyttäminen konservatorion ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelman välillä aloitettiin vasta 2002, jolloin tarkistettiin organisaatioiden välillä olevat yhteis-

työsopimukset ja aloitettiin määrätietoinen työ Stadian ja Helsingin kaupungin edellyttämien toimintatapojen käyttöönottamiseksi pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa. Vasta tietyn siirtymäajan jälkeen on voitu alkaa puhua oikeasta ja aidosta organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisestä myös Pop&Jazz-konservatorion ja Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman välillä, joka sinänsä toimii nykyisellään varsin hyvin, ajoittain jopa erinomaisesti ja potentiaalia sekä halua sen parantamiseen on molemmilla organisaatioilla. Tältä osin tulevaisuus vaikuttaa varsin valoisalta. On tärkeä havaita, että sinänsä nämä kaksi oppilaitosta eivät ole kilpailijoita keskenään, koska esim. opiskelijoiden ikärakenne ja vaikkapa opetussuunnitelmien rakenne, sisältö ja tavoitteet ovat aivan erilaiset. Korkeakoulu vastaa korkean asteen opetuksesta ja toisen asteen konservatorion tehtävät ovat erilaisia. Kuitenkin yhteistyö näiden kahden eri asteen oppilaitoksen välillä on parhaimmillaan hedelmällistä ja molempien perustehtävää tukevaa. Esimerkkinä tästä voi mainita yhteistyön liittyen suuriin hankintoihin, investointien valmisteluun ja pedagogiikan opetukseen. Suurimpia keskusteluja aiheuttavat luonnollisesti yleiset raha-asiat, yhteiskäyttöön liittyvät tilakysymykset sekä yhteistyösopimukseen liittyvät kustannustenjakokysymykset.

5.11 Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2004

Stadian organisaatio on ollut enemmän tai vähemmän muutoksen tilassa koko nuoren historiansa ajan. Organisaatiomallina mm. vuonna 2005 on käytetty matriisiorganisaation periaatteita, missä koulutustehtävästä vastaavat kolme toimialaa: kulttuuri- ja palvelualan toimiala, sosiaali- ja terveysalan toimiala sekä tekniikan ja liikenteen toimiala. Näiden lisäksi organisaatioon kuuluvat osastotasoinen kehittämyksikkö ja toimistotasoiset palveluyksikkö sekä hallinto- ja talousyksikkö, joiden tehtävänä on edistää koko ammattikorkeakoulun yhteistä toimintaa.(mm. Luopajarvi 2004.)

Opetus on järjestetty vuonna 2004 koulutusohjelmittain, joita on yhteensä 29.

Nämä ovat:

Kulttuuri- ja palvelualan toimiala:

- Esittävä taide
- Kauneudenhoitoala
- Musiikki
- Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
- Pop/jazzmusiikki
- Vaatetusala
- Viestintä

Sosiaali- ja terveysalan toimiala:

- Apuvälinetekniikka
- Bioanalytiikka
- Ensihoito
- Fysioterapia
- Hammastekniikka
- Hoitotyö
- Jalkaterapia
- Nursing
- Optometria
- Osteopatia
- Radiografia ja sädehoito
- Sosiaaliala
- Social Services
- Suun terveydenhuolto
- Toimintaterapia

Tekniikan ja liikenteen toimiala

Auto- ja kuljetustekniikka

Kone- ja tuotantotekniikka

Laboratorioala

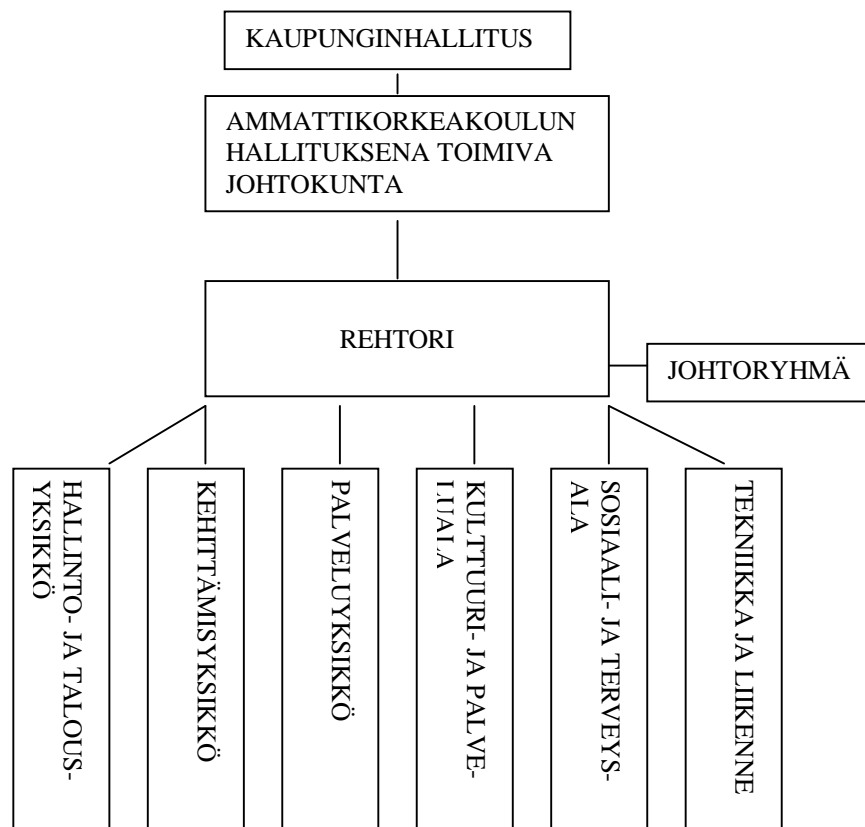
Rakennustekniikka

Sähkötekniikka

Tietotekniikka

Tuotantotalous

(Stadia, toimintakertomus 2003, 2004.)



KUVIO 11. Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2004.

Helsingin ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä on Helsingin kaupunki. Ylläpitäjä päättää mm. keskeisistä toiminnallisista ja taloudellisista asioista. Kaupungin tahdon toteutumista ammattikorkeakoulun organisaatiossa seurasi ja valvoi vuoden 2004 loppuun saakka johtokunta, joka koostui poliittisista jäsenistä,

opiskelijaedustajasta, muun henkilökunnan edustajasta, opettajien edustajasta sekä esittelijästä (rehtori). Rehtorin oikeana kätenä toimi yksiköiden johtajista (toimialajohtajat, kehittämisspäällikkö, palveluyksikön päällikkö sekä johtava talouspäällikkö) koottu ammattikorkeakoulun johtoryhmä. Hallinto- ja talousyksikön vastuulla ovat mm. henkilöstöasiat, lakiasiat, asiakirjahallinto, kiinteistötoimi, kirjanpito, palkanlaskenta, hankintatoimi sekä arkistointi. Palveluyksikköön on sijoitettu mm. opintojen ohjaus- ja tukipalvelut, tietotekniikkapalvelut, tietohallinto, kirjastopalvelut, kansainvälinen toiminta, tiedotus sekä markkinointi. Kehittämissyksikön vastuulla vuoden 2004 loppuun olivat mm. strategiatyön valmistelu, laatutoiminnan kehittäminen, tavoite- ja tulossopimusten valmistelu ja tutkimus- ja kehittämistoiminta. Ammattikorkeakoulun johtajana toimii rehtori. Toimialaa johtaa toimialajohtaja ja koulutusohjelmaa (tai joissain tapauksissa useampaa koulutusohjelmaa) johtaa koulutusjohtaja.

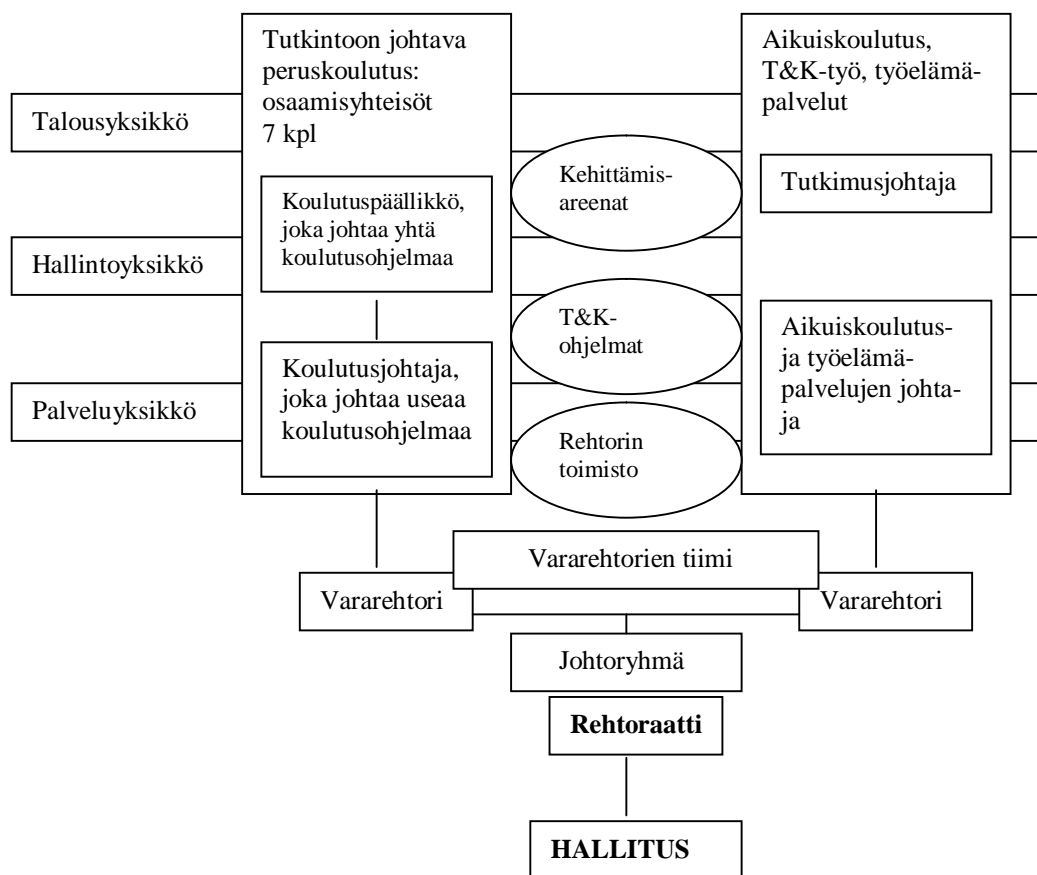
5.12 Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2006

Organisaatorakenteen muuttamiseksi tähtäävää kehittämistoimintaa tapahtuu koko ajan ja tätä tutkimusta kirjoittaessani on todennäköistä, että Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio muuttuu vuonna 2006 syksystä alkaen kuvion 12 osoittaman kaltaiseksi. Sinänsä muutos ei välttämättä vaikuta välittömästi koulutusohjelmissa tapahtuvaan perustyöhön eli opetukseen, sillä keskeisimmät uudistukset kohdistuvat hallinnon ylärakenteisiin (johtajataso), nimikkeiden muutoksiin ja yleisiin tehtävien uudelleen organisointiin. Toisaalta tällaisella uudelleen organisoinnilla on usein vaikutuksia myös koulutusohjelmien toimintaan, koska kun tehdään uudistuksia hallintoon, niin muutokset kumuloituvat aina jollakin tasolla organisaatiossa alaspäin. Tällaisia muutoksia voivat olla esim. henkilövaihdokset tai asioiden niputtaminen suurempiin kokonaisuuksiin eli keskittäminen. Suunniteltuja ja osittain jo toteutuneita muutoksia ovat mm. johtokunnan korvaaminen ammattikorkeakoulun hallituksella,

kahden vararehtorin malliin siirtyminen, viestinnän sekä kansainvälisten asioiden siirtäminen palveluyksiköstä rehtorin välittömään läheisyyteen (rehtorin toimisto), rehtoraatin perustaminen, vararehtorien tiimin muodostaminen, johdoryhmän kokoonpanon muuttaminen, kehittämissyksikön toimintojen hajauttaminen, toimialatason poistuminen, uusien osaamisyhteisöjen perustaminen, toimialajohtajien toimenkuvien lakkauttaminen, koulutusjohtajien määrän vähentäminen, uusien koulutuspäälliköiden tehtävien perustaminen, taloushenkilöstön keskittäminen, palveluyksikön siirtyminen hallinnollisesti toisen vararehtorin alaisuuteen sekä toisen vararehtorin siirtyminen koulutusprosessin omistajaksi. Kuvioista 12 voi nähdä uuden organisaatiokaavion ja todeta, että muutos edelliseen organisaatioon on melko suuri.

Uudessa ammattikorkeakoululaissa, joka tuli voimaan 1.8.2003 on otettu kantaa ammattikorkeakoulujen asemaan suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä. Uusi laki mm. vahvistaa ammattikorkeakoulujen autonomiaa suhteessa valtioon ja ylläpitäjään. Lisäksi siinä todetaan yksiselitteisesti ammattikorkeakoulujen olevan osa korkeakoulujärjestelmää, jotka yhdessä yliopistojen kanssa muodostavat korkeakoululaitoksen. (mm. Luopajarvi 2004 ja Stadia 30.1.2006.)

Esitettyjä muutoksia on perusteltu sillä, että näin ammattikorkeakoulu pystyy vastaamaan paremmin siihen kohdistuviin uusiin haasteisiin ja velvoitteisiin, joita mm. uusi ammattikorkeakoululaki on tuonut mukanaan.



KUVIO 12. Helsingin ammattikorkeakoulun organisaatio vuonna 2006.

5.13 Helsingin ammattikorkeakoulun tunnusluvut

Helsingin ammattikorkeakoulu on Helsingin kaupungin ylläpitämä ammattikorkeakoulu. Sen vuosibudjetti vuonna 2003 oli noin 58 miljoonaa euroa. Kokonaisbudjetista noin 77% katettiin opiskelijakohtaiseen yksikköhintaan perustuvasta rahoituksesta. Läsnaolevia opiskelijoita vuonna 2003 oli ns. nuorisoasteen tutkintoon johtavassa koulutuksessa 6347 ja tutkintoon johtavassa aikuiskoulutuksessa 916. Lisäksi täydennyskoulutukseen rinnastettavissa erikoitumisopinnoissa oli 416 opiskelijaa ja jatkotutkintokokeilussa 21 opiskelijaa. Kevään 2003 yhteishaussa nuorisoasteen koulutukseen haki 5994 ensisijaishakijaa, joista sisään pääsi 1309 eli 21,8% hakeneista. (Laskentapäivän tilasto 20.9.2003.) Pää-

toimisen henkilöstön lukumäärä vuonna 2003 oli 747, jonka muodostivat johto 8, hallinto- ja taloushenkilöstö 79, kirjastohenkilöstö 23, ATK-henkilöstö 26, projektihenkilöstö 19, muu henkilöstö 45, yliopettajat 58, lehtorit 301, päätoimiset tuntiopettajat 169 ja tutkimus- ja suunnitteluhenkilöstö 19. (Stadian vuosikertomus 2003, 2004.)

5.14 Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman organisaatio vuonna 2004

Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma on ainoa rytmimusiikkiin keskittynyt tutkintotavoitteinen koulutusohjelma Suomen ammattikorkeakouluissa. Koulutusohjelmaa johtaa koulutusjohtaja (2004), joka on vastuussa ylipäänsä kaikesta operatiivisesta ja henkilöstöön kohdistuvasta johtamisesta omassa koulutusohjelmassaan. Hän on vastuussa mm. vuosibudjetin suunnittelusta ja toteutumisesta, opetuksen toteuttamisesta ja suunnittelusta, työaikasuunnitelmiensa tekemisestä sekä kv-toiminnasta. (mm. Stadia, Toimintasääntö 2005.) Koulutusjohtajalla ei ole opetusvelvollisuutta. Muun koulutusohjelman henkilökunnan muodostaa 4 yliopettajaa, 18 lehtoria, 1 studiomestari, 1 kansainvälisten asioiden sihteeri, 1 toimialasihteeri sekä noin 35-45 tuntiopettajaa. Koska pop/jazzmusiikin koulutusohjelma on verrattain suuri opiskelija- ja opettajamäärältään, asettaa se myös tiettyjä organisatorisia vaatimuksia hallinnon järjestämiseksi. Perinteisiä hallinnollisia töitä koulutusohjelmassa tekevät koulutusjohtaja ja toimialasihteeri. Näiden lisäksi pääsääntöisesti kaikille lehtoreille on varsinaisen opetustyönsä lisäksi määritelty selkeä vastuualue, jonka vetovastuu heillä myös on. Koulutusohjelmassa näitä vastuualueita on tiimiytetty, joiden vetäjinä lehtorit osaamisalueidensa mukaisesti toimivat. Tällaisia tiimejä ovat esim. valintakoetiimi, musiikkiteknologiatimi, taiteellis-pedagoginen tiimi, kansainvälisten asioiden tiimi, tiedotustiimi, instrumenttikollegiot (instrumenttitiimit) työhyvinvointi tiimi ja tutor-opettajien tiimi. Koulutusohjelmassa

toimii oma johtoryhmä (2004), jonka jäseninä ovat olleet instrumenttikollegioiden vetäjät sekä puheenjohtajana toimiva koulutusjohtaja. Sinänsä johtoryhmän nimi ja kokoonpano voi myös vaihdella. Koulutusohjelmalla on myös neuvottelukunta, joka koostuu työelämän ja keskeisten rytmimusiikin alan toimijoiden edustajista. Neuvottelukunnan tehtävänä on mm. toimia asiantuntijaelimenä opetussuunnitelmaa koskevissa kysymyksissä, antaa lausuntoja koulutusohjelman keskeisiä virkavalintoja ja hankintoja tehtäessä sekä luoda ja kehittää yhteyksiä elinkeino- ja työelämään. Koulutusjohtajan esimiehenä toimii toimialajohtaja, jonka esimiehenä on rehtori. (mm. Korhonen 2004, 5-13.)

5.15 Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman tunnusluvut

Koulutuksen laajuus on 180 opintoviikkoa (270 opintopistettä), ja sen laskennallinen kesto (normiaika) on 4,5 vuotta. Koulutuksesta valmistuu pop/jazzmuusikkoja, jotka voivat syventyä instrumentalisteiksi, laulajiksi, säveltäjä-sovittajiksi, musiikkiteknologeiksi tai musiikin tuottajiksi sekä pop/jazzmusiikkipedagogeja, jotka voivat suuntautua instrumentin opettajiksi, laulunopettajiksi tai teorianopettajiksi. Stadian pop/jazzmusiikin vuosibudjetti oli noin 1,6 miljoonaa euroa vuonna 2003. Läsnaolevia opiskelijoita vuonna 2003 oli 219, joista tutkintotavoitteisen aikuisosaston opiskelijoita oli 14 kappaletta. Nuorisokoulutukseen hakeneiden ensisijaishakijoiden määrä vuonna 2003 oli 204, joista koulutukseen pääsi 48 opiskelijaa eli 23,5% hakeneista. Vuonna 2004 läsnäolevia opiskelijoita oli 229, joista tutkintotavoitteisen aikuiskoulutuksen opiskelijoita oli 18 kappaletta. Nuorisokoulutukseen hakeneiden ensisijaishakijoiden määrä vuonna 2004 oli 293, joista koulutukseen pääsi 44 opiskelijaa eli 15% hakeneista. (Korhonen 2004, 3-10.)

5.16 Organisaatiorakenteiden vertailu

Tässä tutkimuksessa oleviin koulutusohjelmiin liittyy kiinteästi se seikka, että tutkittavien kohteiden organisaatioiden ja organisoitumisen lisäksi mukana on myös aina kaksi muutakin organisaatiotasoa. Esimerkiksi Stadia ammattikorkeakouluna on ns. emo-organisaatio toimialoille ja koulutusohjelmille. Stadia jakaantuu toimialoihin, jotka puolestaan ovat organisoituneet omilla tavoillaan. Toimialojen alla ovat koulutusohjelmat, joiden organisaatiorakenne saattaa vaihdella huomattavastikin toimialasta ja koulutusohjelman koosta riippuen. Esim. koulutusjohtajan vastuu ja valta vaikkapa talouteen liittyvissä asioissa on ollut hyvinkin erilainen eri toimialojen koulutusjohtajilla. Perinteisesti kulttuurialan koulutusjohtajilla on ollut varsin laajat vastuut ja valtuudet talouteen ja sen suunnitteluun liittyvissä asioissa. Tässä tutkimuksessa suurin mielenkiinto on siis kohdistettu koulutusohjelmien organisaatioihin.

Sibelius-Akatemian jazzosaston organisaatiorakenteessa ja Stadian pop/jazzmusiikin organisaatiorakenteessa on piirteitä useasta esimerkkinä aikaisemmin olleista tavallisimmista organisaatiorakenteista. Lähimpänä sekä jazzosaston että Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman organisaatiota voisi olla puutteineenkin aurinko-organisaation ja linja-organisaation yhdistelmä. Oleellisin ero näiden kahden koulutusohjelman välillä on se, että pop/jazzmusiikin koulutusohjelman koko, henkilöstön ja opiskelijoiden määrällä mitattuna, on moninkertainen jazzosastoon verrattuna. Lisäksi pop/jazzmusiikin koulutusohjelman koulutuksen profiili on erilainen kuin jazzosaston vastaava. Tämän seurauksena organisaatiorakenne ja se, miten eri tehtävät koulutusohjelmissä hoidetaan, on pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa raskaampi kuin jazzosastolla. Nykyään vaikuttaisi siltä, että jazzosastolla saattaa olla tarvetta päätoimisen henkilöstönsä lisäämiseen, kun taas pop/jazzmusiikin koulutusohjelma on jo saavuttanut suurin piirtein suurimman kokonsa opiskelija- ja henkilöstömäärän suhteen. (Perkiömäki 2005.)

Yhteinen tekijä molemmissa on, että esimiehiä on kummassakin koulutusohjelmassa vain yksi. Tämä aiheuttaa luonnollisesti sen, että varsinkin Stadiassa pop/jazzmusiikin koulutusohjelman koon takia, tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia on ollut pakko tiimiyttää, ja näin jakaa vastuuta myös hallinnollisten asioiden hoitamisessa eteenpäin. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että tiimien vetäjille ei ole delegoitu esimiesvastuuta ja -valtaa, jolloin hierarkkisesti "saman arvoisten" kollegoiden välisten konfliktien syntyemiselle on olemassa otollinen maa-perä. Kuitenkin musiikin alalla aine- ja instrumenttikollegioihin perustuvalla järjestelmällä on pitkät perinteet, joten voisi olettaa, että nykypäivän edellytykset tiimityön onnistumiselle ja sisäistämiseksi olisivat olemassa. Tiimityöskentelyn määritelmänä pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa on ollut, että tiimi käsitetään ryhmäksi ihmisiä, jotka vastaavat yhteistyössä jonkun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka. Rehellisesti on tunnustettava, että tiimityöhön siirtyminen on kokonaisuutena ollut suuri muutosprosessi ja haaste erityisesti sellaisille henkilöille, jotka eivät aikaisemmin ole joutuneet kovin paljon yhteistyötä muiden kanssa tekemään. Kuitenkin on muistettava, että kouluttamismisellä saadaan aikaan paljon uusien osaamisalueiden käyttämisen tehostumista. Toisaalta voidaan perustellusti kysyä, kuinka paljon hallinnollista vastuuta opetustyöhön koulutetulle opettajalle voidaan osoittaa?

5.17 Tunnuslukujen vertailu

Tunnuslukujen valossa Stadiasta ja Sibelius-Akatemiasta löytyy suuria eroja. Stadia on oppilasmäärältään noin viisinkertainen ja toimintabudjetiltaan hieman yli kaksinkertainen Sibelius-Akatemiaan verrattuna vuoden 2003 tietojen perusteella. Stadia on ns. monialainen ammattikorkeakoulu, jonka opetustarjonta kattaa kärjistään sanottuna kaiken muun paitsi kaupan ja hallinnon alan koulutuksen. Sibelius-Akatemia taas on Suomen ainoa musiikkiyliopisto ja puhtaasti keskittynyt musiikin alan koulutukseen. Näin ollen myös tutkittavana

olevan toimialan painoarvoissa on luonnollisia eroja. On todennäköisempää, että musiikin ala Stadiassa (sisältäen klassisen ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelmat) 27 muun koulutusohjelman puristuksessa ei nouse niin korkeaan arvoon Stadian organisaatiossa ja kokonaisuudessa kuin se, että musiikkiin keskittynyt yliopisto panostaa yksinomaan korkealaatuisen ja monipuolisen musiikillisen profiilin ylläpitoon. Toisaalta tämä luo myös tervettä näyttämisen halua, koska varsinkin ammattikorkeakoulujen kulttuurialoihin kohdistuneet vähentämisspaineet ja muut haasteet ovat omalta osaltaan terävöittäneet musiikin alan asemoitumista suomalaiseen ammattikorkeakoulujärjestelmään ja tätä kautta myös koko korkeakoulujärjestelmään.

Organisaatioiden kokoero aiheuttaa osaltaan myös selkeitä eroja siihen, miten hallinto on järjestetty. Vaikka pääperiaatteet hallinnon järjestämisessä ovatkin riittävän korkealta katsottuna melko samanlaiset, tuottaa Stadian suurempi koko, monialaisuus ja ylläpitäjän rooli lisää hallinnon moniportaisuutta ja byrokratiaa. Lisäksi Stadian organisaation nuoruus aiheuttaa sen, että organisaatio ja sen rakenteet ovat olleet melkoisessa muutoksessa lähes koko historiansa ajan, mikä taas on vaikuttanut siihen, että toimintojen vakiintumiseen ei ole ollut kaikilla toimialoilla riittävästi aikaa. Tämä näkyy erityisesti kulttuuri- ja palvelualan toimialalla, joka muodostettiin viimeisimpänä ja pirstaleisimpana toimialana Stadian kokonaisuuteen. Vaikuttaisi myös siltä, että vuoteen 2006 suunniteltu Stadian organisaatiouudistus pikemminkin lisää hallinnon moniportaisuutta kuin laskee sitä. Ilmeisenä vaarana on hallinnon paisuminen, byrokratian lisääntyminen, tehtäväkuvien yksipuolistuminen (mm. talouden keskittäminen) ja päätöksenteon etääntyminen perustoiminnasta, vaikka on selvää, että organisaatiouudistuksia on perusteltu juuri päinvastaisilla argumenteilla.

Vertailu Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman ja Sibelius-Akatemian jazzosaston välillä osoittaa selvästi mm. sen, että koulutuksen fokus on erilai-

nen. Myös koulutusohjelmien välinen kokoero on selkeä. Pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa vuoden 2003 tilastojen mukaan oli läsnäolevia opiskelijoita noin 219 (vuonna 2004 229), kun taas jazzosastolla heitä oli yhteensä noin 57 (vuonna 2004 57). Vetovoiman voi katsoa suhteellisesti ottaen olevan molemmilla varsin haastavalla tasolla, kun ottaa huomioon, että pop/jazzmusiikin koulutusohjelmaan valitaan enintään 46 uutta opiskelijaa (vetovoima eli koulutukseen pääsi ensisijaisista hakijoista vuonna 2004 15%) ja jazzosaston vastaava luku 4:n koulutukseen otetun opiskelijan suhteen oli 3,4% vuonna 2004. Lisäksi vetovoiman käyttö mittarina saattaa olla hieman harhaanjohtavaa, koska esim. pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa pyritään pikemminkin siihen, että hakijoita, joilla ei ole riittäviä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia tulisi hakuprosessiin mahdollisimman vähän. Syynä on se, että valintakokeiden järjestäminen on taloudellisesti ja ajallisesti yksi vuoden raskaimmista, joskin tärkeimmistä prosesseista. Kokoero vaikuttaa myös henkilöstön määrään. Päätoimisen henkilöstön määrä on pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa noin viisinkertainen jazzosastoon verrattuna. Kuviossa kolmesta on esitetty keskeisimmät koulutusohjelmien tunnusluvut taulukon muodossa.

Sibelius-Akatemian jazzosasto	Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma
Ylempi korkeakoulututkinto (jatkotutkinnot)	Alempi korkeakoulututkinto
Laajuus 180 ov (270 op.)	Laajuus 180 ov (270 op.)
Laskennallinen kesto 5,5 vuotta	Laskennallinen kesto 4,5 vuotta
Opiskelijat –03 57	Opiskelijat –03 219
Opiskelijat –04 57	Opiskelijat –04 229
Hakijamäärä –03 111	Hakijamäärä –03 204
Hakijamäärä –04 116	Hakijamäärä –04 293
Päätoiminen henkilöstö 5	Päätoiminen henkilöstö 24
Tuntiopettajia n. 25-30	Tuntiopettajia n. 38-45
2003 vuosibudjetti noin 366000 euroa	2003 vuosibudjetti noin 1600000 euroa

KUVIO 13. Koulutusohjelmien tunnuslukujen vertailu 2003-2004.

Tätä tutkimusta kirjoittaessa Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmalle on annettu oikeus aloittaa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus syksystä 2007 alkaen. Koulutuksen laajuus on 60 opintopistettä ja laskennallinen kesto (normiaika) yksi vuosi.

6 YHTEISTYÖ TULOSTEN VALOSSA

Mitään systemaattista yhteistyön kehittämiseen tähtäävää toimintaa jazzosaston ja pop/jazzmusiikin välillä ei ole ollut ennen tätä tutkimusta. Kuitenkin olosuhteet ja työskentely rytmimusiikin hyväksi ovat tuoneet näitä kahta rytmimusiikin korkeakoulutusta antavaa organisaatiota lähemmäs toisiaan ja yhteistyötä näiden välille on syntynyt erityisesti 2000-luvulta lähtien. Haastatteluissa käytiin läpi nykyiset yhteistyöt jazzosaston ja pop/jazzmusiikin välillä. Yhteistyötä on viime vuosina ollut mm. seuraavissa asioissa:

- 1) Kansainväliset asiat. Satunnaista yhteistyötä ulkomaisiin vierailijoihin liittyen. Yhteyshenkilöiden tapaamiset asioiden niin vaatiessa.
- 2) Työhyvinvointiin liittyvä toiminta. Molemmat organisaatiot ovat mukana opiskelijoiden ja henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi järjestetyssä säännöllisessä viikoittaisessa liikuntavuorossa. Vuoro on avoin kaikille ja nykyään se on määritelty Stadiassa vapaasti valittavaksi opintojaksoksi.
- 3) Pop/jazzmusiikin koulutusohjelma on käyttänyt jazzosaston henkilökuntaa erilaisissa lausuntoa vaativissa asiantuntijatehtävissä sekä lautakuntatoissa.
- 4) Syksyllä 2004 alkoi kieltenopetukseen liittyvä Artemis-hanke, jossa eri taidealojen korkeakoulut ovat verkostoituneet yhteisen kieltenopetuksen, erityisesti harvinaisempien kielten osalta, järjestämiseksi.
- 5) Opettajien koulutus. Sibelius-Akatemian koulutuskeskuksen, jazzosaston ja pop/jazzmusiikin yhteinen hanke erillisen pop/jazzpedagogien maisterikoulutuksen järjestämiseksi käynnistyi vuonna 2004. Koulutuksessa on mukana 12 opiskelijaa, joista osa pop/jazzmusiikin koulutusohjelman opettajia. (Perkiömäki 2004.)

Kuten voi huomata, niin erityisen laajaksi nykyistä yhteistyötä ei voi kuvailla. Alueet, joilla yhteistyötä on, ovat syntyneet satunnaisesti ja usein myös siten, että joku ulkoinen toimija tai taho on ollut tuota kehitystä edesauttamassa. Ilmeiseksi tavoitteeksi ja vaikutelmaksi syntyi, että nyt olisi erinomainen hetki tiivistää jazzosaston ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelman yhteistyötä.

Haastattelujen aikana kehiteltiin seuraavat neljä otsikkotasosta yhteistyöareenaa, joissa yhteistyön kehittäminen saattaisi olla luontevinta:

- a) johtaminen
- b) kansainvälinen toiminta
- c) henkilöstö (opettajat ja muu henkilökunta)
- d) rytmimusiikin korkeakoulutus ja tiedotus

On täysin selvää, että organisaatioiden johtajien täytyy olla mukana ja tietoisia siitä kaikesta, mitä koulutusohjelmissa tapahtuu. Johtajien rooli strategisessa suunnittelussa ja suuntaviivojen vetämisessä on keskeinen. Myös johtajien omalla aktiivisuudella ja esimerkkinä toimimisella on tärkeä rooli asioiden eteenpäin viemisessä. Ilman johtajan omaa panosta esim. uusien yhteistyökumppaneiden löytäminen ja yhteistoiminnan käynnistäminen olisi vaikeaa. Vaikka paljon onkin puhuttu siitä, että päätöksiä tehtäessä asiat ratkaisevat eivätkä henkilökohtaiset mielipiteet ja asenteet, niin yhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä ei haittaa todellakaan ole siitä, jos kumppaneiden ajatukset, asenteen ja arvot ovat jotakuinkin lähellä toisiaan. Keskusteluyhteyden syntyminen on kertaluokkaa helpompaa, mikäli luottamuksen syntymiselle on olemassa hedelmällinen maaperä ja johtajien asenne toisiaan kohtaan on luonnollinen sekä varaukseton. Tällöin säästetään paljon aikaa sellaiselta työltä, joka muuten kuluisi perustavaa laatua olevan luottamuksen rakentamiseen ja päästään välittömästi keskustelemaan asioista niiden oikeilla nimillä. Haastatteluissa (Perkiömäki 2004 ja 2005) todettiin yksimielisesti, että säännöllinen johtajien tapaa-

minen olisi varsin perusteltua jo pelkästään sen vuoksi, että tällöin saataisiin minimissään päivitettyä organisaatioiden nykytilanne ja oleellimmat asiat, jotka kenties saattaisivat joiltakin osin vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen. Koulutuspolitiikan tempoilevuus on sitä luokkaa, että eri tasoista muutoksista informoiminen, puolin ja toisin, helpottaa molempien erilaisia suunnitteluprosesseja. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että Sibelius-Akatemian jazzosaston sekä Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman olisi myös kannettava vastuunsa rytmimusiikin korkeakoulutuksen kehittymisestä ja seuraamisesta valtakunnan tasolla, sillä tilanne on tällä hetkellä tosiasiallisesti se, että Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma on edelleen nimeltään ainoa rytmimusiikkiin suuntautunut koulutusohjelma Suomen ammattikorkeakouluissa ja Sibelius-Akatemia Suomen ainoa musiikkiyliopisto. Jotta tällaiset tapaamiset ylipäänsä konkretisoituisivat, olisi hyvä päästä tässäkin asiassa systemaattisuu-teen ja sopia tapaamisajat jo hyvissä ajoin esim. lukuvuoden kevätkaudella ja merkitä sovitut ajat kalentereihin seuraavaa lukuvuotta silmällä pitäen.

Kansainvälinen toiminta nousi keskusteluissa usein esille, mikä onkin varsin luonnollista, koska molemmilla organisaatioilla on tahoillaan varsin aktiivinen verkosto muihin alan kansainvälisiin oppilaitoksiin sekä toimijoihin. Lisäksi rytmimusiikin historiallinen pohja on luonteeltaan sellainen, että mm. oppimateriaalin ja asiantuntijoiden osalta koulutus on ollut jo lähtökohtaisestikin varsin riippuvainen ulkomaisista esimerkeistä ja malleista. Haastatteluissa (Perkiömäki 2004 ja 2005) todettiin kaksi otsikkotasosta aihetta, jotka nousivat enemmän esille keskustelujen muista aiheista. Ensimmäisenä asiana nousi yhteistyön kehittäminen organisaatioiden nykyisten toimintojen ja käytännön tekijöiden suhteen, ja toisena asiana nostettiin esille yhteistyö liittyen ulkomailla tapahtuviin kongresseihin ja muihin tapahtumiin. Sekä Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma että Sibelius-Akatemian jazzosasto ovat panostaneet suhteellisen paljon kansainvälisen toimintansa organisoimiseen. Myös koulutusohjelmien budjeteista kansainvälinen toiminta lohkaisee melko

suuren palan, joten kyseessä on tietynlainen strateginen valinta, joskin toiminnassa nähtiin molemmiin puolin olevan vielä paljon kehittämisen varaa. Sibelius-Akatemian rooli Suomen ainoana musiikkiyliopistona on ulkomaisissa yhteyksissä tullut varsin hyvin tiedotetuksi ja omankin kokemukseni perusteella ensimmäinen asia, jota ulkomaiset kollegat minultakin ovat tiedustelleet on koskenut sitä, että olenko Sibelius-Akatemiasta ja onko Stadia sama asia kuin Sibelius-Akatemia? Aika ja aktiivinen esiintyminen kansainvälisissä yhteyksissä luonnollisesti parantaa tätäkin tietoutta vähitellen, mutta on selvää, että Stadian ja Sibelius-Akatemian lähtökohtainen ero toimintansa historiassa sekä pituudessa ja tätä todellisuutta vasten tarkasteltuna painoarvoissa ja tunnettuudessa on varsin Sibelius-Akatemia-painotteinen. Kuitenkin roolimme ja toimintamme erilaisuus rytmimusiikin osittain eri sektoreilla on sellainen, että jazzosaston ja pop/jazzmusiikin yhteistyön kehittäminen myös näiltä osin katsottiin mahdolliseksi ja järkeväksi. Yhtenä ensimmäisenä askeleena ja konkreettisenä mahdollisuutena pidettiin yhtenäistä esiintymistä alan kansainvälisissä kongresseissa, joissa molempien resurssien osoittaminen esim. omaan näyttelymainospaikkaan olisi mainosarvoon nähden resurssien tuhlausta. Kustannusten jakaminen ja molempien esiintyminen tasa-arvoisesti yhdessä paikassa on varsin kannatettava ajatus, ja tätä kokeiltiin ensimmäisen kerran IAJE:n kongressissa New Yorkissa tammikuussa 2006. Kokemukset olivat rohkaisevia, sillä yhden ulkomaisen koulun erottautuminen maailman suurimmassa rytmimusiikkiin keskittyneessä tapahtumassa olisi joka tapauksessa marginaalista suhteessa tapahtuman kokonaislaajuuteen, joten tällaisissa yhteyksissä yhteisesiintymisiä tullaan jatkamaan ja kustannuksia jakamaan. Mainittakoon, että kyseisessä IAJE:n kongressissa yhteistyötä oli viety niin pitkälle, että pohjoismaiden rytmimusiikin koulutuksen järjestäjät olivat jo edellisenä vuonna sopineet yhteispohjoismaisen yhteistyön tiivistämisestä ja pohjoismaiden jazzmusiikin tuomista esille New Yorkissa 2006.

Kaikkeen tällaiseen yhteistyöhön kahden eri organisaation välillä tarvitaan ihmisiä, jotka hoitavat ne sadat sähköpostit, puhelut ja yhteydenotot, joita pienkin yhteistyöprojektin hoitaminen vaatii. Sekä Sibelius-Akatemiassa että Stadiassa on tietyille ihmisille osoitettu hoidettavaksi näitä tehtäviä. Yhteistyö jazzosaston ja pop/jazzmusiikin suhteen näiltä osin on ollut hyvää, joskaan ei systemaattista. Tapana on ollut, että yhteen organisaatioon tullutta ulkomaista vierailijaa, klinikoitsijaa tai luennoijaa on kierrätetty molemmissa taloissa ja näin saatu vierailijalle mahdollisesti järkevämpi aikataulu ja pitempi vierailu, ja toisaalta kustannuksia on pystytty näin myös jakamaan. Myös luentojen järjestäminen pelkästään toisessa talossa on ollut käytössä, ja näin myös opiskelijat ovat päässeet vierailemaan puolin ja toisin molemmissa koulutusohjelmissä. Pienenä ongelmana on ollut esim. ulkomaisten vierailijoiden tekemien vierailujen yllätyksellisyys ja toteutumisten nopea aikataulu. Tämä on aiheuttanut ajoittain ylimääräistä ja kiireellistä juoksemista asioiden perässä, koska kansainväliseen toimintaan ja vaikkapa ulkomaisen luennoijan palkanmaksuun liittyy molemmissa organisaatioissa jonkin verran erilaisia toimintatapoja kuin normaalissa kotimaisessa toiminnassa. Myös organisaatioiden väliseen laskutukseen on liittynyt eräitä kehitettäviä asioita, kuten esim. laskutuksen allokointi tasaisesti koko vuoden ajalle. Parannettavaksi ja kehitettäväksi kansainvälisiin asioihin liittyen nähtiin niistä toiminnoista vastaavien henkilöiden yhteydenpidon säännöllisyyden parantaminen. Jälleen kerran uutena toimintatapana voisi olla vuosikelloon kirjattavat säännölliset tapaamiset, joissa kummankin koulutusohjelman kansainväliset toimintasuunnitelmat ja tapahtumat voitaisiin päivittää ja jakaa molempien tietoon. Tällä tavoin toimimalla asioiden ennakoitavuus paranisi huomattavasti ja lukuvuoden kulkuun saataisiin ainakin jollain tasolla määriteltyä kansainvälisen toiminnan yhteistoimintaa koskevat raamit. Toimintatavan vakiintuessa voisi olettaa, että tulokset edelleen paransivat.

Organisaation menestyminen perustuu henkilöstön työpanoksen oikeaan kohdentamiseen ja siitä saatavaan tulokseen. Hierarkkiseen organisaatioon liittyy

aina esimies-alais-suhteet ja näin avataan keskustelu liittyen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Helsingin ammattikorkeakoulussa Stadiassa, Stadian kulttuurialalla ja Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa on eletty liki kymmenen vuotta enemmän tai vähemmän muutoksen aikaa. Vaikuttaa siltä, että jatkuva muutos on tullut jäädäkseen nyky-yhteiskunnan työelämään, mikä puolestaan voi olla yksi työuupumusta aiheuttava tekijä työyhteisössä. Niinpä haastattelujen yhdeksi teemaksi nousikin kysymys henkilöstöstä. Ammattikorkeakoulun lehtorin kelpoisuutena on suoritettu ylempi korkeakoulututkinto sekä opettajalta vaadittavat pedagogiset opinnot. Rytmimusiikin alueella ongelmana on ollut, että yleisesti ottaen menneinä vuosikymmeninä ei oikeastaan ole edes ollut olemassa sellaista yliopistollista väylää, missä olisi voinut suorittaa rytmimusiikin alan ylemmän korkeakoulututkinnon. Toki musiikin alan ylemmän korkeakoulututkinnon on voinut suorittaa Sibelius-Akatemiassa ja lisäksi musiikkikasvatus ja -tiede ovat tarjonneet kysynnän vastineeksi edes jotain. Mutta rytmimusiikki on laajempi käsite kuin pelkkä jazz. Ammattikorkeakoulun pop/jazzmusiikin koulutusohjelman opetussuunnitelma on laaja-alainen, jonka sisältö kattaa melko suuren skaalan rytmimusiikin eri osa-alueita, josta seuraa, että henkilöstöltä vaadittavat valmiudet ovat pelkän substanssiosaamisen kannalta varsin haasteelliset. Niinpä vuonna 1997 Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman aloittaessa taipaleensa oltiin tilanteessa, jossa rytmimusiikin alan korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä ei yksinkertaisesti ollut olemassa. Käytännössä kävi niin, että osa konservatorion palkkalistoilla olleista lehtoreista ja yliopettajista siirtyi haun kautta ammattikorkeakoulun työntekijöiksi. Suurelta osalta jäi näin puuttumaan ammattikorkeakoulun lehtorilta vaadittu pätevyys, ja Stadian vakinaistamisen aikoihin vuonna 2000 määriteltiin viiden vuoden siirtymäaika, jonka aikana henkilöstön oli määrä pätevoityä ja suorittaa puuttuvat ylemmät korkeakoulututkinnot. Nyt vuonna 2007 voi todeta, että pop/jazzin henkilöstö on kiitettävästi tarttunut tähänkin ongelmaan ja pätevoitymistä on tapahtunut varsin laajassa mitassa. Kuitenkin voi myös realistina tunnustaa, että prosessi on ollut varsin raskas ja hen-

kilöstön työhyvinvointia vähentävä tekijä. Yhteistyötä jazzosaston ja Sibelius-Akatemian koulutuskeskuksen kanssa on ollut vuodesta 2004 juuri tähän tilanteeseen räätälöidyn maisteriohjelman käynnistämisen taholta. Tilanne on edelleen se, että Stadian pop/jazzin henkilökunnasta muutamalla työntekijällä on tuo maisteriksi pätevytyminen mm. Sibelius-Akatemiassa kesken. Tämä on luonnollisesti otettava huomioon Stadian pop/jazzmusiikin työjärjestelyissä, koska viimeiseen pariin vuoteen ei ole ollut sellaista lukuvuotta, etteikö muutama lehtori olisi jossain pätevytyksessä ja virkavapaalla. Tällaisissa tilanteissa on eittämättä ollut hyötyä siitä, että molemmat rytmimusiikin korkeakoulutusta antavat laitokset sijaitsevat samassa kaupungissa. Taiteellisesti ja pedagogisesti pätevän, korvaavan työvoiman saatavuus on pääkaupunkiseudulla ollut melko hyvällä tasolla. Myös yhteistyön käynnistäminen ja ylläpitäminen on ollut verrattoman paljon helpompaa kuin pitkien yhteyksien välillä, koska tarvittaessa kaikki toimijat on tavoitettavissa suhteellisen nopealla varoitusaajalla, ja pieniäkin muutoksia esim. opetussuunnitelmien sisältöihin on kohtalaisen nopeaa tehdä. Jatkossa ja pätevytyksikoulutuksen loppuessa on tarkoitus kerätä kokemuksia ja palautetta tällaisen maisteriohjelman toteutumisesta, sen hyvistä sekä huonoista puolista, jotka sitten puolestaan toimivat hyvänä pohjana mahdollisten uusien ja vastaavien ohjelmien toteuttamiselle.

Työhyvinvointiin liittyy oleellisesti myös fyysisen kunnon ylläpitäminen, jonka merkityksen sekä Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman että Sibelius-Akatemian jazzosaston johto ilahduttavasti ovat sisäistäneet. Yhteisenä päämääränä on jatkaa kerran viikossa olevaa yhteistä, kaikille avointa, liikuntavuoroa (nykyään vapaasti valittava opintojakso), jonka tavoitteena on parantaa siihen osallistuvien fyysistä kuntoa ja valmiuksia sekä myös toisaalta saattaa organisaatioiden henkilöstöä ja erityisesti opiskelijoita toimimaan yhdessä normaalia työelämää epätavallisemmassa kanssakäymisessä ja ympäristössä.

Asiantuntijaverkostojen laajuus ja niiden hyödyntäminen on yhtenä oleellisimmista asioista liikuttaessa rytmimusiikin alueella. Suomi on valtakunnallisessa tarkastelussa kuitenkin varsin pieni alue, ja jos tarkastelemme rytmimusiikin koulutuksen ja työtilaisuuksien sijoittumista, niin rytmimusiikin toiminnan keskeinen alue pienenee entisestään. Näin on myös hyvin luontevaa, että rytmimusiikin alan parissa ammattimaisesti työskentelevät ovat sijoittuneet suurelta osin Etelä-Suomeen. Siksi ei olekaan kovin yllättävää, että olemme tilanteessa, jossa yleistäen voisi sanoa kaikkien tuntevan kaikki alan ihmiset. Koulutuksen näkökulmasta alueen merkitys on ensiarvoisen tärkeä, koska pääsääntöisesti rytmimusiikin alalla toimeentulo muodostuu useasta eri lähteestä, jolloin opetustoiminta on yhtenä tällaisena sivutoimisen tulon lähteenä. Tällainen sivutoimisuus sopii usein hyvin omaa taiteellista toimintaa aktiivisesti harjoittavalle henkilölle paremmin, kuin päätoimisuus jossakin koulutusorganisaatiossa suurine opetustuntimäärineen. Totta on myös kuitenkin se, että ensiluokkainen muusikko ei välttämättä ole kummoinenkaan pedagogi, ja juuri pedagogisten ansioiden arvostus onkin noussut myös rytmimusiikin kohdalla erittäin paljon. Pääkaupunkiseudulla vallitsee ja on vallinnut jo useita vuosia tilanne, missä sivutoimisen opetushenkilöstön kysyntä ja tarjonta ovat kohdanneet oivallisesti. Kun tähän vielä lisää sen, että keskusteluyhteys Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman ja Sibelius-Akatemian jazzosaston välillä on olemassa, niin työnantajan näkökulmasta rekrytointien tekeminen on ollut suhteellisen vaivatonta. Hyvälle opettajalle tuntuu olevan aina tilaus ja on käynyt myös niin, että molemmat tutkittavina olleet organisaatiot ovat kiinnostuneet rekrytoimaan juuri sen saman hyväksi osoittautuneen henkilön vakinaiseen työsuhteeseen. Tällaisessakin tilanteessa ollaan päästy luontevasti eteenpäin, koska lopullinen valinta on aivan oikein jätetty työntekijän päätettäväksi.

Sibelius-Akatemiassa on pitkät perinteet ja paljon ajan kuluessa vakiintuneita toimintatapoja. Stadiassa ja ammattikorkeakouluissa yleensä olemme saaneet osamme, jo järjestelmän nuoruudenkin ansiosta, muuttuvasta korkeakoulukun-

tästä ja ennakoimattomasta korkeakoulupolitiikasta. Varsinkin musiikin alalla murros on ollut huomattava. Musiikin opetusta antavien organisaatioiden asema ja arvostus on muuttunut, ollaan oltu ajoittain varsin kireissäkin tunnelmissa koulutusta kehittämässä ja rahoitus on muuttunut tai ainakin vähintään aina muutoksen tilassa. Haastattelussa (Perkiömäki 2005) nousi esille kysymys tiedon keräämisestä ja sen käyttämisestä erilaisissa mm. opetusministeriön tai tilastokeskuksen tekemissä selvityksissä. Ongelmana saattaa edelleen olla se, että ammattikorkeakoulukenttä on kuitenkin edelleen verrattaen tuntematon tekijä korkeakoulutuksessa, jolloin henkilöt jotka tekevät näitä tutkimuksia eivät pysty hahmottamaan tai erottelemaan sitä, keneltä mitään asiaa tulisi tiedustella tai kysyä. Näin monia koulutuksessakin keskeisiä asioita saatetaan kysyä aivan vääriltä tahoilta, jotka sitten joko toimittavat kysymykset oikeaan paikkaan, mikäli tietävät sen oikean osoitteen, tai sitten vastaavat parhaan kykynsä ja omien tarkoitusperiensä mukaisesti kysytyihin asioihin. Yleisimpiä ongelmakohtia tuntuu olevan konservatorioiden (2. aste) ja ammattikorkeakoulujen musiikkikoulutuksen sekoittaminen sekä tulosten ja vastausten yhdistäminen tutkimuksen tai selvityksen valmistuttua. Koska konservatorioiden ja ammattikorkeakoulujen roolit ovat erilaisia, saattavat tällaiset yleistykset olla varsin kohtalokkaita tulevaisuuden koulutusmääristä tai aloituspaikoista päätettäessä. Ensiavuksi kehiteltiin tiedotuksen lisäämistä ja esim. nettisivuston perustamista, jossa rytmimusiikin koulutustarjonta ja koulutusasteet esiteltäisiin selkeästi ja yksinkertaisesti. Tästä saattaisi olla suurta apua myös rytmimusiikin koulutukseen hakeutuville. On oletettavaa, että aika korjaa myös vähitellen tätä epätie-toisuutta, mutta vanhat uskomukset istuvat lujassa, ja oikeaan paikkaan osoitettu kysymys tai pyyntö säästää lopulta kaikkien prosessissa mukana olevien aikaa ja vaivaa.

Avoimuus koulutuksen järjestämisessä nousi myös yhdeksi oleelliseksi kysymykseksi liittyen mm. luottamuksen rakentamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Kummankin organisaation etu on, mikäli vuoropuhelu ja avoimuus saa-

daan siihen pisteeseen, että kaukaa historiasta kumpuavat epäluulot ja huhut saadaan sellaiseen mittakaavaan minkä ne ansaitsevat. Haastattelussa (Perkiömäki 2004) todettiin, että tällaista epäluuloa edelleen esiintyy. Vaikka koulutuksen profiili ja se, miten koulutus on järjestetty eroaakin melko paljon, ei tarkoita sitä, etteivätkö tulokset voisi olla laadukkaita kummallakin tavoilla toteutettuna. Ongelmana saattaa pikemminkin olla se, että emme tunne toisimme toimintaa riittävän paljon, jolloin puhdas tietämättömyys luo otollisen pohjan erilaisten huhujen syntymiselle. Kehitettävänä asiana nähtiin henkilöstön vuorovaikutuksen parantaminen ja mahdollisten teemoitettujen vierailujen toteuttaminen kummassakin organisaatiossa. Lisäksi sisäisen tiedotuksen parantaminen yhteistyöhön ja yhteisprojekteihin liittyvissä tapahtumissa koettiin kehittämiskelpoiseksi ajatukseksi.

7 POHDINTA

Seuraavaan listaan on koottu synteessin omaisesti tutkimuksen tuloksena syntyneet uudet yhteistyön kehittämiskohteet tutkittavina olleiden organisaatioiden välillä. Luonnollisesti Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma sekä Sibelius-Akatemian jazzosasto pyrkivät myös jatkamaan ja syventämään aikaisemmin alkaneita kehittämishankkeita ja yhteistöitä. Alla olevaa listaus ei ole laadittu siten, että siitä ilmenisi asioiden priorisointijärjestys.

1) Johtajien tapaamiset. On koettu tarpeelliseksi järjestää säännöllinen pop/jazzin ja jazzosaston johtajien palaveri kaksi kertaa lukuvuodessa, keväällä ja syksyllä. Tapaamisten tavoitteena on päivittää valtakunnallinen ja paikallinen rytmimusiikin ja ylipäänsä musiikin koulutuksen tilanne. (mm. missä menneen, mitä muutoksia tapahtunut korkeakoulupolitiikassa, ajankohtaiset muutokset taloissa, katsotaan menneen kauden tulokset, päivitetään tulevan kauden tapahtumat ja luodaan yhteistyölle jatkuva pohja). Tavoitteena on vahvistaa luottamusperustaa kumppaneiden välillä.

2) Kansainväisten asioiden yhteistyön tiivistäminen. Luodaan yhdessä kv-strategia, jossa on huomioitu molempien toimijoiden tarpeet. Toteutuessaan tällä suunnitelmalla on mahdollista saada aikaan taloudellista säästöä. Mukaan otetaan keskeiset henkilöt molemmista taloista. Tavoitteena on mm. sopia mahdollisimman paljon etukäteen tulevia vierailijoita, siihen liittyvää yhteistyötä ja työjakoa. Samalla otetaan kehittämisalueeksi kansainvälisistä asioista tiedottamisen haasteet.

3) Kansainvälisten asioiden yhteistyön tiivistäminen. Esiinnyttään yhdessä yhteisen sateenvarjon alla esim. IAJE:n (International Association for Jazz Education) kaltaisissa alan tapahtumissa, joissa näkyminen ja mukanaolo on jo sinän-

sä tärkeää. Tiivistetään yhteistyötä rytmimusiikin alan tilaisuuksissa myös muiden pohjoismaisten toimijoiden kanssa. Toteutuessaan tämä tuottaa rahallista säästöä verrattuna siihen, että Stadia tai Sibelius-Akatemia esiintyisivät keskeisillä alan foorumeilla yksinään.

4) Opettajien rekrytointi ja mahdollisesti yhteisten opettajien käyttö. Tiedotetaan puolin ja toisin esim. mahdollisista tuntiopettajien tarpeesta. Tavoitteena on löytää opetus- ja muihin tehtäviin kykenevät ja haluavat ihmiset. Periaatteenä on, että hyvälle ja vastuunsa tuntevalle tyypille löytyy töitä. Kyseessä on tällöin myös resurssien parempi kohdentaminen ja rahallisen säästön saavuttaminen. Kartoitetaan myös enemmän opetushenkilöstön nykyisiä osaamisalueita, joka saattaa osaltaan helpottaa ja nopeuttaa rekrytointia erilaisiin tehtäviin ja projekteihin.

5) Asiantuntijoiden käyttö. Molemminpuolisen tunnettuuden ja luottamuksen lisääntyessä Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa jatketaan edelleen jazzosaston asiantuntijoiden käyttöä erilaisissa lausuntoa vaativissa tehtävissä sekä lautakunnissa.

6) Koulutuksen läpinäkyvyys. Henkilöstölle tiedotetaan avoimesti molempien talojen koulutuksessa tapahtuvista muutoksista. Jatketaan edelleen avoimuuteen perustuvaa koulutuksen läpinäkyvyyttä puolin ja toisin.

7) Tiedottaminen yhteistyöstä. Tehdään selväksi myös talojen sisällä, että yhteistyö talojen välillä tulee tiivistymään, ja että siitä tulee olemaan hyötyä kaikille. Sibelius-Akatemia ja Stadia muodostavat Helsingin seudun rytmimusiikin korkeakoulutuksen osaamiskeskittymän. Toimimme alueellisesti lähekkäin ja toimintamme täydentää toisiaan. Pyritään aidosti saamaan siitä kaikki mainosarvo ja hyöty irti. Molemmilla on koulutuksessaan selkeä oma fokuksensa,

jonka takia emme ole varsinaisesti kilpailijoita keskenämme. Tiloihin voisi tehdä enemmän vierailuja taloista puolin ja toisin.

8) Nettisivuston perustaminen. Rytmimusiikin korkeakoulutukseen Helsingissä liittyvän yhteisen nettisivuston rakentaminen. Tämä on tulevaisuuden tavoite, ja oikeastaan yhteinen nettisivusto tarvittaisiin kertomaan selkeästi koko Suomen rytmimusiikin koulutuksesta yleensä alkaen musiikkileikkikoulusta ja päättyen korkeakoulutukseen ja kattaen näin systemaattisesti ja oikeilla nimillä kaikki eri koulutusasteet.

9) Korkeakoulupolitiikka. Yhteistyön lisääminen suunniteltaessa uusia rytmimusiikin alan koulutusavauksia Suomessa. Tiedottamisen lisääminen tällaisissa tapauksissa, jotta perustettaviin työryhmiin saadaan tarvittaessa asiantuntijoita molemmista korkeakoulutuksen substanssiorganisaatioista (esim. mahdollisesti uudet perustettavat maisteriohjelmat jne.).

Kulttuurialaan on kohdistunut varsin runsaasti erilaisia intohimoja viimeisten vuosien aikana. Milloin on ollut tarve vähentää koulutusta, milloin lisätä, milloin kulttuurialan yksikköhinnat ovat olleet liian korkealla, milloin matalalla? Esimerkkejä riittää, mutta verraten harvoin varsinaiseksi silmätikuksi on joutunut puhtaasti rytmimusiikin korkeakoulutus Suomessa. Klassisen musiikin koulutus on joutunut sitäkin kovemmalle, sillä erilaisia selvityksiä mm. ammatikorkeakoulujen antamasta musiikin koulutuksen määrästä on tehty viime vuosina vaihtelevan säännöllisesti. Musiikin koulutuksen vähentämishuoka tuntuu koko ajan olevan läsnä. Kulttuurin asemaa kohtaan kohdistuu kyseenalaisia hyökkäyksiä, koska kulttuurin tulosten mittaaminen ja tuottavuuden määrittely on vaikeaa. Miten taiteellisia ansioita ja tuloksia mitataan? Ongelmana on usein se, että loppujen lopuksi koulutuksen järjestämisessä kiistel-

lään ja riidellään samoista rahoista. Mikäli valtakunnan tasolla ei saada riitaa rahasta aikaiseksi, niin helposti se syntyy omin voimin myös koulutusorganisaation sisällä. Usein tuloksellisuuden kriteereinä ovat toimineet erilaiset määrälliset arvioinnit ja jopa tarkoitushakuiset tilastojen tulkinnat, mutta koulutuksen laadusta ei juurikaan ole keskusteltu saati siitä, missä koulutusta olisi järkevää antaa, missä alan ammattitaitoisimmat opettajat ovat ja missä alan työpaiikat sijaitsevat? Joka tapauksessa keskustelu musiikin alan ongelmista kulkee usein sillä tasolla, että rytmimusiikin osalta ei liene syytä myöskään tuudittautua vääränlaiseen hyvän olon tunteeseen, sillä valitettavan harvalla päättäjätaholla tuntuu olevan asiantuntemusta ottaa kantaa musiikkialan kysymyksiin sekä erilaisten musiikkityylien kaukaa historiasta periytyviin erityispiirteisiin tai traditioihin. Pelkkä kulttuurialan ja kulttuurin käsitekin tuntuu nykyään olevan monelta täysin hukassa. Kun kulttuurialalla vähentää jostakin pitää, niin siinä samassa uhkaa mennä pesuveden mukana sekä klassinen että rytmimusiikki. Rytmimusiikin osalta profiloituminen on enemmän kuin tarpeen, ja yrityksiä profiiliin nostamiseksi on myös tehty. Yhtenä esimerkkinä tästä on Rytmimusiikki 2010-visio, jota ovat olleet valmistelemissa Suomen keskeiset rytmimusiikin alan toimijat. Vision laadinnassa ovat olleet mukana myös Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma sekä Sibelius-Akatemian jazzosasto. Vision tarkoituksena on luoda katse rytmimusiikin alan toivottuun tilanteeseen vuonna 2010, missä mm. rytmimusiikin arvostus, sen saama rahoitus, koulutus, liiketoiminta ja musiikin vienti ovat nousseet ja vakiintuneet vision tekijöiden viitoittamalle tasolle. Lienee tarpeen jatkaa keskustelua rytmimusiikin yhteisen strategian linjaamiseksi, koska musiikin alalla on tapahtunut merkittävä rakennemuutos, joka on vaikuttanut totuttuihin rakenteisiin ja toimintamalleihin.

Tätä keskustelua silmällä pitäen myös yhteistyön lisääminen strategisesti oikein valittujen kumppaneiden kanssa on välttämätöntä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oleva yhteistyön tiivistäminen tutkittavina olleiden kohteiden, Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman ja Sibelius-Akatemian jazzosaston välillä,

on jo nyt alkutaipaleellaan osoittautunut tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Avautuminen ulospäin on edellytys avoimelle ja läpinäkyvälle koulutukselle sekä sen arvioimiselle. Sibelius-Akatemian jazzosastolla on tietynlaista "katuuskottavuutta" alan toimijoiden piirissä kansallisesti ja kansainvälisesti. Sibelius-Akatemian jazz-osasto on määrätietoisesti pysynyt valitsemallaan linjalla ja rakentanut pitkäjänteisesti omaa profiiliaan osana valtakunnan ainoaa musiikkiyliopistoa sen antaman arvostuksen ja tuen turvaamana. Helsingin ammattikorkeakoululla ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelmalla on lyhyt historia, ja Stadian monialaisen ammattikorkeakoulu-organisaation syntyminen aiheuttamat alkuvaiheen hankaluudet ovat vielä tuoreessa muistissa. On selvää, että Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman rooli ei ole suoraan vertailukelpoinen jazzosaston vastaavaan omassa organisaatiossaan. Pop/jazzmusiikin koulutusohjelman toimintaan vaikuttaa ja liittyy koulutusohjelman nuoruuden lisäksi mielikuvat taustaoppilaitoksena olleesta Pop & Jazz-konservatoriosta ja sen historiasta. Tämä vaikuttaa osaltaan pop/jazzmusiikin julkisuuskuvaan ja oman identiteetin vahvistumiseen ja kehittämiseen. Tilanne on nykyään vielä se, että koulutusjohtajan tehtäviin kuuluu kuukausittain korjata valtakunnan eri tiedotusvälineissä esiintyviä virheellisiä tietoja esim. opiskelijaryhmästä, joka on esiintynyt jossakin julkisuuskyynnyksen ylittäneessä tapahtumassa. Usein on niin, että opiskelijoita kutsutaan konservatorion opiskelijoiksi tai todetaan, että konservatoriossa on tehty sitä ja tätä, vaikka koko tapaus olisikin ollut Stadian pop/jazzmusiikin ansiota. Toimittajat ovat aina yhtä yllättyneitä selitettäessä heille, että Pop & Jazz-konservatorio ja Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma ovat kaksi eri asiaa ja organisaatiota. Tällainen tietämättömyys saattaa johtaa tilanteisiin, jossa esim. lausunnon antaja kommentoi huomaamattaan sekä 2. asteen että korkeakoulun käsiteltävänä olevaa kysymystä. Otsikkotason kysymys saattaa hyvinkin koskea yleisellä tasolla esim. rytmimusiikkia, mutta käytännön sovellukset ja mitä oikeasti tapahtuu, voivat poiketa huomattavastikin toisistaan. Oikea informaatio ja yleistiedon lisääntyminen rytmimusiikin koulutuksesta korjaavat tätä ongelmaa. Tämä kaikki tapahtuu kuitenkin melko

hitaasti, joten kärsivällisyyttä tässä kysymyksessä vaaditaan. Myös konservatorioiden (perusopetus ja 2. aste) ja ammattikorkeakoulujen (korkeakoulu) koulutuksen eri roolit ihmetyttävät. Usein hämmästelyn lomassa keskustelu kääntyy vielä Klaus Järviseen, Ogeliin ja vanhaan seurahuoneeseen, mikä toisaalta onkin aivan relevanttia ja oikeutettua, koska Klaus Järvisen ansioita Suomen rytmimusiikin koulutuksen ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelman synnyttämisessä ja kehittämisesä ei voi kukaan kiistää. Lisäksi Klaus Järvistä voi pitää mediapersoonana, joka ymmärsi jo levyraadin aikoina julkisuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet. Voinee perustellusti kysyä olisiko Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelmaa edes olemassa ilman Klaus Järvisen (ja Seija Järvisen) antamaa panosta? Tai olisiko Sibelius-Akatemian jazzosastolla tällaista asemaa nykyään ilman Stadian yliopettajan Kaj Backlundin tekemää kehittämistyötä jazzosaston alkuvaiheessa? Tämän päivän tilanne on kuitenkin se, että organisaation identiteetti vaatii kehittyäkseen ansion ja tunnustuksen antamisen sille toimijalle, jolle ansio kuuluu. Identifiointiongelma on olemassa myös yleisön taholta eikä ongelmaa ainakaan helpota se, että Pop & Jazz-konservatorio ja Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelma toimivat samoissa tiloissa Helsingissä Arabiankatu 2:ssa. Asetelma on kuitenkin vähitellen parantunut vuosi vuodelta, sillä Stadiasta valmistuneiden opiskelijoiden määrä on tasaisesti kasvanut, he työllistyvät erinomaisesti ja heistä on saatu erittäin positiivista palautetta työmarkkinoilta. Myös tietoisuus koulutusohjelmasta on laajentunut vähitellen luontaisen kehityksen, pitkäjänteisen markkinoinnin ja tunnettuuden lisääntyessä. Voikin olettaa, että käynnissä on normaali organisaation itsenäistymisprosessi, joka edellyttää selkeää eroa ja erottautumista lähimenneisyydestään, jotta lähentyminen uudelleen olisi luonnollisilta ja aidoilta lähtökohdiltaan jälleen mahdollista. Näin on osittain jo nyt tapahtunut. Koska myös osa pop/jazzmusiikin henkilökunnasta on vanhoja konservatoriosta siirtyneitä opettajia on selvää, että vanhat opetustraditiot, käytännöt ja oppilaitoksen identiteetti ovat kokeneet melkoisen mullistuksen ammattikorkeakoulun tuomien uusien haasteiden, erilaisten vaatimusten ja tavoitteiden myötä. Koko

opettajuus on uudistunut, ja ammattikorkeakoulun vakinaiselta henkilökunnalta vaaditaan nykyään erittäin paljon. Henkilöstön kelpoisuudelle ja ammattitaidolle korkeakoulussa on asetettu tarkoituksellisesti niin korkeita vaatimuksia, että ero toisen asteen ammattiopetukseen ja ylipäänsä alemman asteen koulutukseen on haluttu tehdä selväksi. Tämä on johtanut osaltaan myös siihen omittuiseen tilanteeseen, että pop/jazzmusiikin koulutusohjelma ei pysty nykyisellään kouluttamaan esim. omaan koulutusohjelmaansa tutkintotodistukseltaan kelpoisia opettajia, koska ammattikorkeakoulun päätoimiselta opettajalta edellytetään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista. On kuitenkin jo nyt selvää, että tulevaisuudessa tämä tilanne korjaantuu vähitellen ammattikorkeakouluissa ja myös pop/jazzmusiikin koulutusohjelmassa suoritettavan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yleistymisen ansiosta.

Vaikuttaa siltä, että tutkittavina olleiden Stadian pop/jazzmusiikin koulutusohjelman ja Sibelius-Akatemian jazzosaston yhteistyön lisäämiselle olisi olemassa hyvät edellytykset. Molempien koulutusohjelmien johdolla on positiivinen vire yhteistyön kehittämiseksi, mikä on luonnollisesti välttämätöntä asian viemiseksi eteenpäin. On kuitenkin mielenkiintoista, että organisaatioiden historiallisista lähtökohdista kumpuaa aina satunnaisesti tietynlaisia epäluottamuksen kaikuja menneisyydestä, jotka saattavat vaikuttaa vielä nykyäänkin asenteisiin henkilöstön keskuudessa. Näistäkin lähtökohdista on selvää, että luottamuksen rakentaminen nousee tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi näiden kahden koulutusohjelman välille. Tavoitteena tulee ensisijaisesti olla sellaisen organisaatioiden välisen luottamusperustan rakentaminen, joka mahdollistaa tulevaisuudessa entistäkin tiiviimmän, toimivamman ja monipuolisemman yhteistyön. Tutkimuksessa mainitut mahdolliset uudet yhteistyökuviot ovat ensimmäinen askel tuon perustan rakentamiseksi. Ne ovat varsin konkreettisia ja mahdollisia käynnistää välittömästi. Haasteena on, että luottamusperustan tulee olla niin vankka jokaisella henkilöstön tasolla, että vaikka henkilöt johdossa tai muissa tehtävissä vaihtuisivatkin, niin yhteistyön pitää silti voida jatkua ja kehittyä.

Tutkimuksen yhtenä tuloksena esitetty yhdeksän kohdan kehittämissuunnitelma toimii lähtölaukauksena jazzosaston ja pop/jazzmusiikin koulutusohjelman yhteistyön tiivistämiselle. Kehitys ei tapahdu vanhoihin traditioihin perustuvissa organisaatioissa kovinkaan nopeasti, joten kehitykselle on annettava riittävästi aikaa ja tilaa, jotta päästään toimintamallien mahdollisiin muutoksiin. Lisäksi esitetyt kehittämiskohteet ovat tasoiltaan melko erilaisia, joten osan toteuttamiseen kuluu huomattavasti enemmän suunnittelua ja aikaa. Voinee todeta, että vaikka kummallakaan organisaatiolla ei ollut tutkimuksen alkaessa selkeää suuntaa tai kohdetta, mihin kehittämistyö keskittyisi, niin silti olemassa oli jo lähtökohtaisesti tietty tarvetila, johon tämä tutkimus omalta osaltaan toi vastauksen. Itse asiassa tuloksena olisi hyvinkin voinut olla, että mitään tarvetta yhteistyön kehittämiseksi ei ole. Näin ei siis kuitenkaan ollut, ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset vähintään tyydyttävästi. Yhtenä osoituksena on se, että vaikka tämän tutkimuksen valmistuminen myöhästyi aikataulustaan vuodella, niin siitä huolimatta yhteistyön kehittäminen alkoi yhdeksän kohdan mallia mukaillen syksyllä 2006. Tästä näkökulmasta katsottuna työn voi katsoa onnistuneen hyvin. Hallinnollinen näkökulma on myös luonut uusia ajattelumalleja ja ajatuksia mm. johtamisesta, työn organisoimisesta ja organisaatioista. Pelkkä tietojen vaihtaminen organisaatioihin liittyvistä hallinnollisista käytännöistä ja tunnusluvuista on avannut uusia mahdollisuuksia myös oman työn toteuttamiseen ja arjen pyörittämiseen. Yhtenä ongelmana tutkimuksen valmistumisessa on ollut Stadian organisaatiossa tapahtuneet uudistukset ja siitä seuranneet ennalta arvaamattomat työkuormat, jotka ovat selvästi hidastaneet aikataulua sekä tämän kehitysprosessin käynnistämistä tarkalleen ja systemaattisesti tuon yhdeksän kohdan mukaisesti. Samaa teemaa jatkaen, ongelmana voisi mainita organisaatioiden muutosvauhtiin liittyvät yleiset haasteet, jolloin esim. organisaatioihin liittyvät tiedot saattavat vanhentua nopeasti. Tässäkin tutkimuksessa on ollut tämä ongelma, mutta pääasialliset muutokset ovat kohdistuneet emo-organisaatioihin, hallinnon ylärakenteisiin sekä niiden uudelleen

organisointiin. Koulutusohjelmakohtaisessa organisaatiotarkastelussa muutokset ovat olleet pieniä tai niitä ei perustoiminnan näkökulmasta voi edes huomata, joten tässä tutkimuksessa organisaatiouudistukset eivät ole liiemmin päässeet vaikuttamaan tutkimuksen lopullisiin tuloksiin ja niiden sovellettavuuteen. Ne ovat edelleen valideja ja mahdollisia käynnistää heti.

Mielenkiintoisena esimerkkinä yhteistyön kehittämisestä toimii myös Helsingin ammattikorkeakoulun ja Sibeliuksen Akatemian välille solmittu puitesopimus, jossa korkeakoulutasolla on päätetty perustaa yhteistyöryhmä, jonka tavoitteena on pureutua koulutuksellisen yhteistyön syventämiseen. Sopimus kohdistuu vuosiin 2006-2009, ja yhteistyöryhmän tehtävänä on mm. ideoida ja kehittää tulevaisuuden työtapoja ja hankkeita sekä seurata ja arvioida toteutuneita toimenpiteitä. Koska sopimus on vielä varsin tuore, niin mitään konkreettista asian edistämiseksi ei vielä olla tehty, mutta työryhmään kuuluvat mm. taidemusiikin ja rytmimusiikin edustajat kummastakin koulutusorganisaatiosta. Yhteistyön merkitys on siis huomattu myös emo-organisaatioiden johtajien puolelta, joten tämä tutkimus on tavallaan ollut aikaansa edellä pyrkiessään jo ennakkoon luomaan malleja yhteistyön kehittämiselle rytmimusiikin sektorilla.

Tulevaisuuden kannalta olisi hyvä, että rytmimusiikkiin kohdistuvan tutkimuksen määrää voisi lisätä. Mielenkiintoinen selvittämätön alue olisi mm. valtakunnallinen tarkastelu rytmimusiikin koulutuksesta Suomessa. Esille tulisi nostaa alan kaikki toimijat eri koulutustasoilla sekä niissä annettava rytmimusiikin opetus suuntautumisvaihtoehdoittain ja syventymiskohteittain. Tällä hetkellä tilanne on aika villi, ja kokonaiskuvan muodostaminen on vaikeaa. Tämä puolestaan heijastuu erilaisiin kannanottoihin koulutusmääristä, rahoituksesta ja työllistymisestä. Tutkimuksen tekeminen tästä alueesta olisi haasteellista, koska oikeaa tilastotietoa pelkästään rytmimusiikista, saati sitten eri koulutusasteista oikein jyvitettyä, on hyvin vaikea, ellei jopa mahdotonta saada. Tilanteen parantaminen vaatisi mm. tilastokeskusken ja opetusministeriön

tietokantojen ja niihin kerättävän tiedon uudelleen määrittelyä ja tarkempaa analysointia sekä erittelyä. Muita kiinnostavia tutkittavia alueita voisivat olla musiikin alan työympäristöjen muutos sekä luotettava ja tarkoin eritelty työllistymisen seuranta tutkimus.

KIRJALLISUUS

AhIstedt L. & Jahnukainen I. 1974. Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. Helsinki: Weilin+Göös.

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

Alvesson, M. & Deetz, S. 1996. Critical Theory and Postmodernism. Approaches to Organizational Studies. In Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Eds.) Handbook of Organizational Studies. London: Sage, 193-195.

Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. Organizational learning: A Theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley.

Barabási, A-L. 2002. Linkit. Verkostojen uusi teoria. Suom. Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Von Bertalanffy, L. 1969. General System Theory: Foundations, development, applications. New York. George Braziller.

Berndtson, E. 2000. Poliitikka tieteenä. Johdatus valtio-opilliseen ajatteluun. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Burrell, G. 1998. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault. In McKinlay, A. & Starkey, K. (Eds.). Foucault, Management and Organization Theory. London: Sage, 144-145.

Calton, J. & Kurland, N. 1996. Giving Voice to an Emerging Postmodern Praxis of Organizational Discourse. In Boje, D., Gephart, R. & Thatchenkery, T. (Eds.). Postmodern Management and Organization Theory. London: Sage, 164.

Clegg, S. 1990. Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World. London: Sage.

Dahlström, F. 1982. Sibelius-Akatemia. Sibelius-Akatemian julkaisuja 1. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Etzioni, A. 1969. Readings on Modern Organizations, Prentice-Hall.

Gabriel, Y. 1998, Same Old Story or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations. In Grant, D. Keenoy, T. & Osrick, C. (Eds.). *Discourse+Organization*. London: Sage, 93-94.

Gephart, R., Thatchenkery, T. & Boje, D. 1996. Reconstruction Organizations for Future Survival. In Boje, D., Gephart, R. & Thatchenkery, T. (Eds.) *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage, 358-361.

Gorpe, P. 1984. Organisaatio ja johtaminen, Espoo: Suomen Ekonomiliitto ja Weilin+Göös.

Hassard, J. 1996. Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organization Theory. In Boje, D., Gephart, R. & Thatchenkery, T. (Eds.). *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage, 47-50.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, Pauli 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja 48. Juva: PS-kustannus.

Karhunen, P. 1998. Musiikkialan korkeakoulutus ja työmarkkinat. Taiteen keskustoimikunta. Helsinki: Nykypaino.

Korhonen, P. 2004. Ammattikorkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen kehittämissuunnitelmakaudella 2003-2008 ja asiaan liittyvä selvitys. Helsingin ammattikorkeakoulu. Dnro 26/400/2004.

Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.

Lassy, J. & Lintula, M. & Linsiö, T. 2004. Lönnberg F. G., (toim.) *Sibelius-Akatemia, vuosikertomus 2003*. Helsinki: Sibelius-Akatemia.

Liljander, J-P. 2002. Älkää vilkuilko sivuillenne. Tavoitteena omaleimainen korkeakoulu. Kirjassa: Liljander, J-P. (toim.) *Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta*. Arene. Helsinki: Edita Prima.

Linkola, P. 1996. Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työpoliittinen tutkimus 125. Helsinki: Työministeriö.

Luopajarvi, T. 1999. Helsingin ammattikorkeakoulun kehittäminen, visiot ja arvot. Kirjassa: Nummi, J. (toim.) Kehittyvä ammattikorkeakoulu. Kuusi näkökulmaa. Helsingin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B: Raportit 4. Helsinki: Hakapaino.

Luopajarvi, T. 2002. Esitys sisäisen organisaation nykytilasta. Helsingin ammattikorkeakoulu.

Luopajarvi, T. 2004. Helsingin ammattikorkeakoulun sisäisen organisaatiojaoakseen kehittämisselvitys. Helsingin ammattikorkeakoulu.

Maljojoki, P. 2002. Ammattikorkeakoulut ja alueelliset innovaatiojärjestelmät. Kirjassa: Liljander, J-P. (toim.) Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta. Arene. Helsinki: Edita Prima.

Mattila, M. & Uusikylä, P. (toim.)1999. Mitä on verkostanalyysi? Kirjassa: Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Gaudeamus. Helsinki: Yliopistokustannus.

Miller, E. 2000. Riippuvuus, vieraantuminen vai kumppanuus? Yksilön ja yrityksen muuttuva suhde. Kirjassa: Hyypä, H. & Miettinen A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva.

Montouri, A. & Purser, R. 1996. Systems Theory, Postmodernism and Participative Learning in an Age of Uncertainty. In Boje, D., Gephart, R. & Thatchenkery, T. (Eds.). Postmodern Management and Organization Theory. London: Sage, 181-189.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino. Helsinki: WSOY.

Rask, M. 2002. Ammattikorkeakoululaitoksen vakiintuminen ja uudet haasteet. Kirjassa: Liljander, J-P. (toim.) Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta. Arene. Helsinki: Edita Prima.

Robbins, S.P. 1990. Organization Theory. Structure, Design and Applications. Third Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Salminen, A. 2001. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita.

Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus ja Weilin+Göös

Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Salpausselän kirjapaino. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sibelius-Akatemian organisaatio 2004. Esittely suomeksi. Helsinki: Sibelius-Akatemia.

Sjöstrand S-E. 1981. Organisaatioteoriat. suom. Annikki Tikka. Espoo: Weilin+Göös.

Stadia. Ammattikorkeakoulun jaoston muistio 30.1.2006. Helsinki: Stadia.

Stadia. 2004. Toimintakertomus 2003. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu.

Stadia. 2005. Toimintasääntö 2005. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu.

Stähle, P. 1998. Supporting a System's Capacity for Self-renewal. Research Report 190. Department on Teacher Education. Helsinki: University of Helsinki.

Suominen A. 1992. Henkilöstö yrityksen voimavarana, Mimor 276, Helsinki.

Totro, T. 2001. Luja ja rohkea. Johtamisen syvällöttövuuksia. Jyväskylä: Gummerus.

Vehkaperä, M. 2003. Laadullinen tutkimus (luennot). Jyväskylän yliopisto.

Wiio, O. A. 1971. Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Ekonomia-sarja. Helsinki: Weilin+Göös.

Lait ja asetukset

Asetus korkeakoulututkintojen järjestelmästä 1998. A 464/1998.

Laki nuorisooasteen koulutuksen ja ammattikorkeakoulujen kokeilusta 1991. L 391/1991.

Laki ammattikorkeakouluopinnoista 1995. L 255/1995.

Asetus ammattikorkeakouluopinnoista 1995. A 256/1995.

Haastattelut

Perkiömäki, J. 2004. Haastattelu 15.12.2004.

Perkiömäki, J. 2005. Haastattelu 17.1.2005.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko 1

15.12.2004 klo. 11.30 Pitäjänmäki Sibelius-Akatemia

Haastateltava: Jari Perkiömäki

- perustiedot tutkimuksesta
- perustiedot haastateltavasta
- historia-miten tähän on tultu?
- organisaatio sibis (kuva)
- organisaatio jazzosasto
- nykyiset yhteistyöt
- mitä ongelmia
- johtajan vastuu ja valta
- mitä uusia yhteistyökuvioita
- onko hallinnollisesti mahdollisia
- onko hallinnollisia esteitä
- muut mieleen tulevat asiat

Liite 2. Haastattelurunko 2

17.1.2005 klo. 11.00 Pitäjänmäki Sibelius-Akatemia

Haastateltava: Jari Perkiömäki

-kertaus edellisestä tapaamisesta

-jazzosaston tunnuslukuasia

-pari varmistusta mm. henkilöstö, hallinto jne. epäselvät

-yhteistyöt uudelleen ja varmistus-tee ihan listaus

-varmistus tarkistuksista, ajat

-muut asiat