

Musiikkifestivaalin toiminnanjohtajan ammattikuva

Suvi Hartikainen
Pro gradu -tutkielma
Helsingin yliopisto
Taiteiden tutkimuksen laitos
Musiikkitiede
Huhtikuu 2008



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Humanistinen tiedekunta		Laitos Institution – Department Taiteiden tutkimuksen laitos	
Tekijä Författare – Author Suvi Hartikainen			
Työn nimi Arbetets titel – Title Musiikkifestivaalin toiminnanjohtajan ammattikuva			
Oppiaine Läroämne – Subject Musiikkitiede			
Työn laji Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika Datum – Month and year Huhtikuu 2008	Sivumäärä Sidoantal – Number of pages 83 s.
Tiivistelmä Referat – Abstract <p>Tutkimuksen pääkysymyksenä on selvittää, millainen musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien ammattikuva on. Asiaa tutkitaan haastattelemalla Kuhmon Kamarimusiikin, Sysmän Suvisoiton ja Tuusulanjärven Kamarimusiikin toiminnanjohtajia sekä tekemällä verkkokysely, joka lähetettiin kaikille Finland Festivals -järjestön jäsenfestivaalien käytännön järjestelyistä vastaaville, olipa heidän työnimekkeenään toiminnanjohtaja, pääsihteeri tms.</p> <p>Työn teoreettisessa osassa (Luku 2) esitellään aiheeseen liittyvät teoreettiset näkökulmat ja Arto Kallioniemen määrittelemät viisi ammattikuvan osa-alueita. Tutkimuksessa näitä osa-alueita käytetään soveltamalla ne festivaalitoiminnanjohtajien työhön sopiviksi ja liittämällä niihin Timo Rädyn objektiivinen, subjektiivinen ja funktionaalinen ammattikäsitelmä. Luvussa 3 tutustutaan tutkimuksessa haastateltaviin toiminnanjohtajiin ja heidän johtamiinsa festivaaleihin. Luku 4 alkaa verkkokyselyn tulosten käsittelyllä ja jatkuu perehtymällä toiminnanjohtajien ammattikuvan osa-alueisiin haastattelujen pohjalta. Molempien osien lopussa on yhteenveto. Lisäksi luvun 4 lopussa yhdistetään verkkokyselyn ja haastattelujen tulokset. Viimeisessä luvussa (Luku 5) tutkimustulokset liitetään työn teoreettisiin lähtökohtiin.</p> <p>Verkkokyselyn mukaan keskimääräinen suomalainen musiikkifestivaalin toiminnanjohtaja on akateemisesti koulutettu, noin 45-vuotias nainen, jolla on päätoiminen työsuhte ja joka ansaitsee 2001-2500e/kk. Lisäksi verkkokyselyssä ja haastatteluissa paljastui, että nykyiset toiminnanjohtajat pitävät työhön sopivimpana koulutuksena taiteellista ja taloudellista korkeakoulukoulutusta. Tutkimuksessa selvitettiin myös toiminnanjohtajien työtehtävät, ammattirooli, tietopohja, ammatilliset arvot ja käsitys festivaalijohtajuudesta.</p> <p>Tutkimuksessa laajennetaan musiikkitieteellistä tutkimusta yhteiskunnallisen ja organisatorisen tutkimuksen puolelle. Siinä selvitetään ensi kertaa Suomessa kattavasti, millaisia ihmisiä suomalaisten musiikkifestivaalien johdossa toimii ja tutkitaan millainen koulutus toiminnanjohtajalle parhaiten sopisi. Työstä käy myös ilmi, että musiikkifestivaalin johtaminen vertautuu läheisesti muiden taiteenalojen tapahtumien johtamiseen, mutta myös hieman laajentaen muihinkin kulttuurijohtajuuden aloihin. Samalla tutkimus hahmottelee festivaalijohtajien ammattiyhteisöä.</p>			
Avainsanat Nyckelord – Keywords Ammattikuva, musiikkifestivaali, toiminnanjohtaja			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Taiteiden tutkimuksen laitos / musiikkitiede			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Sisällys

1. Johdanto.....	1
2. Aikaisempi tutkimus ja toiminnanjohtajuus ammattina	8
2.1 Työtehtävät	12
2.2 Ammattirooli	13
2.3 Tietopohja.....	15
2.4 Ammatilliset arvot	15
2.5 Festivaali johtajuuskäsitys.....	16
2.6 Muutos ammateissa	17
2.7 Ammattikuva	19
2.8 Ammatti-identiteetti	20
3. Kohdefestivaalit ja niiden toiminnanjohtajat.....	22
3.1 Kuhmon Kamarimusiikki ja Tuulikki Karjalainen	22
3.2 Sysmän Suvisoitto ja Matti Karhos	26
3.3 Tuusulanjärven Kamarimusiikki ja Aleks Malmberg	29
3.4 Kuhmon Kamarimusiikin organisaatio.....	31
3.5 Sysmän Suvisoiton ja Tuusulanjärven Kamarimusiikin organisaatiot.....	33
4. Toiminnanjohtajan ammattikuva ja ammattikuvan osa-alueet.....	35
4.1 Verkkokyselyn tulokset	35
4.1.1 Vastaajajoukko	36
4.1.2 Työsuhde	39
4.1.3 Koulutus ja ammattinimikkeet	42
4.1.4 Osaamisalueet	45
4.1.5 Toiminnanjohtajalle sopivin koulutus	48
4.1.6 Yhteenvedo.....	51
4.2 Haastattelut	52
4.2.1 Työtehtävät ja työssä tarvittavat tiedot ja taidot.....	52
4.2.2 Koulutus	58
4.2.3 Toiminnanjohtajan ja taiteellisen johtajan välinen suhde.....	60

4.2.4 Ammattikuva ja -identiteetti	64
4.2.5 Asema	66
4.2.6 Yhteenveto.....	67
4.3 Haastattelujen ja verkkokyselyn tulosten vertailua	69
5. Päätelmät	71
Liitteet.....	83

Taulukot ja kaaviot

Taulukko 1 Kysely- ja vastaajajoukot	36
Taulukko 2 Parhaiten sopiva koulutus	48
Kaavio 1 Vastaajien sukupuolijakauma	37
Kaavio 2 Vastaajien ikäjakauma	38
Kaavio 3 Työsuhteen laatu	39
Kaavio 4 Työsuhteen kesto	40
Kaavio 5 Toiminnanjohtajan työstään saama palkka	41
Kaavio 6 Toiminnanjohtajien koulutustausta	43
Kaavio 7 Toiminnanjohtajalle parhaiten sopiva koulutus	49
Kaavio 8 Toiminnanjohtajalle parhaiten sopiva koulutus, painotettu	49

1. Johdanto

Suomalainen festivaalikenttä on hyvin moninainen ja erilaisia tapahtumia järjestetään nykyään lähes jokaisessa kunnassa. Festivaalien joukossa on hyvin monenlaisia tapahtumia, jotka vaihtelevat laajuudeltaan, kävijämäärältään, järjestämisajankohdaltaan ja -paikaltaan sekä genreltään suuresti. Yhtäläistä vaihtelua on nähtävissä myös festivaalien johtamiskulttuureissa ja hallinnollisissa ratkaisuisa. Taidefestivaalien organisaatiot vaihtelevat aina ympärivuotisesti yli 10 työntekijää työllistävästä Helsingin Juhlaviikoista viikonlopun mittaisen kesäjuhlan yhden naisen tai yhden miehen vapaaehtoiseen tuotantoon, jota toteutetaan varsinaisen leipätyön ohessa.

Vaikka festivaalit Suomessa eroavat suuresti toisistaan, niillä on yksi yhteinen tekijä: jokaisen tapahtuman takana on ihminen, joka vastaa festivaalin toiminnan johtamisesta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää monipuolisesti millainen festivaalien toiminnanjohtajan ammattikuva on. Musiikkifestivaalin toiminnanjohtajalla tarkoitetaan tässä henkilöä, joka vastaa festivaalin käytännön toteutuksesta taiteellisista päätöksistä vastaavan taiteellisen johtajan rinnalla, olipa työnimekkeenä sitten toiminnanjohtaja, pääsihteeri tai joku muu. Tutkimuksessa haastatellaan kolmea toiminnanjohtajan työtä tällä hetkellä tekevää festivaalijohtajaa. Koska toiminnanjohtajan työhön ei ole mitään muodollista pätevyyttä, toiminnanjohtajan koulutus pohja ei toimi rajaavana tekijänä, vaan tärkeimpänä rajauksena on, että haastatellut toiminnanjohtajat ovat henkilöitä, jotka tekevät toiminnanjohtajan työtä kokoaikaisesti ja ympärivuotisesti. Tutkimuksen osana olevaan

verkkokyselyyn vastaajiksi valittiin kaikki Finland Festivalin jäsenfestivaalien toiminnanjohtajat riippumatta siitä, tekevätkö he työtään kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti.

Jotta olisi mahdollista löytää vastaus tutkimuksen pääkysymykseen, täytyy työssä keskittyä myös pienempiin ongelma-kohtiin: mm. mitä ja millaisia ovat toiminnanjohtajien työtehtävät, millälainen koulutus pohja heillä on tai tulisi olla ja millaisen aseman toiminnanjohtajan työ tekijälleen antaa.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jää monia mielenkiintoisia festivaaleihin liittyviä kysymyksiä. Työ keskittyy vain festivaalien toiminnanjohtajiin ja käsittelee mm. taiteellista johtajaa vain niiltä osin, mitkä liittyvät suoraan toiminnanjohtajan työhön ja ammattiin. Tutkimus on suurelta osin rajattu vain klassisen musiikin tapahtumiin, kaikki kolme työssä haastateltavaa toiminnanjohtajaa työskentelevät klassiseen musiikkiin profiloituneella festivaalilla ja suurin osa tutkimuksessa aineistona käytettävän verkkokyselyn vastaajista edustaa klassisen musiikin kenttää. Tarkemmin ei myöskään käsitellä, miten kulttuuritapahtumia käytännössä tuotetaan.

Ammattikuvatutkimuksia on tehty eri aloilla paljon, mutta musiikissa niiden määrä ei ole kovin suuri. Tärkeimpänä musiikin saralla Suomessa on Heikki Ruismäen väitöskirja *Musiikinopettajien työtyytyväisyys, ammatillinen minäkäsitys sekä uranvalinta* vuodelta 1991. Helsingin yliopiston musiikkitieteen oppiaineessa on tehty yksi proseminarityö Sysmän Suvisoiton taiteellisen johtajan työnkuvasta. Lisäksi on Juha Torvisen ja Petri Tuovisen toimittama kirja, jossa nykysäveltäjät kertovat omasta työstään ja Musiikki-

lehdessä 3/2007 ilmestynyt Päivi-Sisko Eerolan artikkeli *Mitä musiikinopetukselle kuuluu? Selvitys musiikkikasvattajien työtilanteesta ja musiikin asemasta kouluissa.*

Muita tähän työhön suuresti vaikuttaneita kirjoja ja tutkimuksia ovat mm. Sakari Aholan *Ammatti, koulutus ja kvalifikaatiot. Yhdysvaltojen ja Kanadan työperäiset ammattien luokittelujärjestelmät ja niiden sovellutusmahdollisuudet Suomessa.*, Juha Arhinmäen ja Pentti Rauhalan *Ammattikäsitteen muutos ja ammatillinen sosiaalisuus*, Marian Fitzgibbonin ja Anne Kelleyn *From maestro to manager: critical issues in arts and culture management*, Petri Haltian *Ammattien tutkiminen ja ammattitutkinnot*, Anita Kankaan ja Kirsi Pohjolan *Kulttuurisihteeri lähikuvassa*, Norman Lebrechtin *When the music stops... : managers, maestros and the corporate murder of classical music*, Anna-Liisa Leinon ja Jarkko Laineen *Opettaminen ammattina* sekä Henry Mintzbergin *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations.*

Tutkimuksessa yhdistetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmetodia, tärkeimpänä materiaalina käytetään kolmen musiikkifestivaalin toiminnanjohtajan syvähaastatteluja ja kaikille Finland Festivalin jäsenfestivaalien toiminnanjohtajille lähetettyä verkkokyselyä, jonka avulla saadaan tilastollista tietoa suomalaisista musiikkifestivaalien johtajista.

Haastateltaviksi toiminnanjohtajiksi valittiin Kuhmon Kamarimusiikin Tuulikki Karjalainen, Sysmän Suvisoiton Matti Karhos ja Tuusulanjärven Kamarimusiikin Aleksi Malmberg. Näiden festivaalien ja toiminnanjohtajien valinta tutkimuskohteiksi perustui moniin tekijöihin. Ensimmäisenä kriteerinä festivaaleja valittaessa oli se, että niiden tulisi

olla saman lajin tapahtumia, jotta haastattelujen vertaaminen toisiinsa olisi helpompaa. Lajiksi valikoitui kamarimusiikki tutkimuksen tekijän oman mielenkiinnon vuoksi.

Kuhmon Kamarimusiikki on yksi Suomen pitkäaikaisimmista taidefestivaaleista ja se on toiminut muille kotimaisille ja monille ulkomaisille kamarimusiikkifestivaaleille suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä, koska se on yksi maailman menestyksekkäimmistä ja ensimmäisistä kamarimusiikkitapahtumista. Tuulikki Karjalainen, festivaalin ainoana alkuperäisenä työntekijänä ja tämänhetkisenä toiminnanjohtajana, oli näiden syiden takia lähes automaattinen valinta yhdeksi haastateltavista. Sysmän Suvisoitto on perusluonteeltaan samantyyppinen maaseutufestivaali kuin Kuhmon Kamarimusiikki. Suvisoitto on perustettu 1986, eli se on noin 15 vuotta nuorempi kuin vuonna 1970 perustettu Kuhmon festivaali. Lisäväriä festivaalille tuo sen monitaiteellinen profiili, festivaalilla esiintyvät sulassa sovussa niin klassisen musiikin tähdet kuin M. A. Numminen.

Monitaiteellisuutta edustaa myös osaltaan Tuusulanjärven Kamarimusiikki, joka on vuonna 1997 perustettuna tutkimuksessa mukana olevista festivaaleista nuorin. Kahdesta muusta tapahtumasta Tuusulanjärven Kamarimusiikin erottaa se, että tapahtuma sijaitsee ainoana suurten kaupunkien läheisyydessä ja festivaalin kävijät ovat pistekävijöitä eli käyvät paikkakunnalla vain päiväselteään konsertissa, eivätkä jää paikkakunnalle muuten viettämään aikaansa. Sysmässä ja varsinkin Kuhmossa konserttivieraat yleensä majoittuvat tapahtumapaikkakunnalla ja viipyvät paikkakunnalla pidempään kuin yhden konsertin ajan.

Molemmilla festivaaleilla tapahtumaan olennaisina osina kuuluvat konserttien lisäksi erilaiset oheispalvelut kuten kahvilapalvelut ja festivaalimyymälä.

Sysmän Suvisoiton Matti Karhos ja Tuusulanjärven Kamarimusiikin Alekski Malmberg eroavat vuonna 1939 syntyneestä Tuulikki Karjalaisesta suuresti jo ikänsä vuoksi, Karhos on syntynyt vuonna 1974 ja Malmberg vuonna 1980. Lisäksi he ovat toimineet tehtävässään huomattavasti lyhyemmän ajan kuin Karjalainen, alle viisi vuotta.

Toiminnanjohtajien haastattelut tehtiin Helsingissä toukokuussa 2007. Samassa kuussa lähetettiin tutkimuksessa käytetty verkkokysely Finland Festivals –järjestön avustuksella kaikille sen jäsenfestivaalien toiminnanjohtajille. Kyselyn yhteydessä toiminnanjohtajille lähetettiin saatekirje (ks. liite 1) ja myöhemmin muistutus tutkimuksesta (ks. liite 2). Muistettavaa on, että käytettäessä tutkimusmateriaalina kyselylomaketta siitä saadut tulokset ovat aina pelkistys- ja yleistys- tutkimuksista. Kyselylomakkeen ei voida myöskään aukottomasti väittää olevan täysin yksiselitteinen, joten on oletettavaa, etteivät kaikki vastaajat ole ymmärtäneet kaikkia kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja täysin samalla tavoin. Lisäksi haastattelujen tuloksia arvioitaessa täytyy muistaa, että kysymysten aiheena oli vastaajien oma työ, joten kaikki saadut vastaukset ovat haastateltujen omia subjektiivisia mielipiteitä.

Tutkimuksen kulku on selkeä: luvussa 2 esitellään aiheeseen liittyviä teoreettisia viitekehyksiä ja tutustutaan Arto Kallioniemen jaotteluun uskonnonopettajien ammattikuvan osa-alueista, joita soveltaen tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan

toiminnanjohtajan ammattikuvaa. Luvun 2 alaluvut jaotellaan Kallioniemen osa-alueiden mukaisesti liittäen niihin jokaiseen kuuluvat teoreettiset lähtökohdat. Lisäksi lukuun 2 kuuluvat alaluvut 2.6 Muutos ammateissa, 2.7 Ammattikuva ja 2.8 Ammatti-identiteetti.

Luku 3 keskittyy kolmen kohdefestivaalin ja haastateltujen toiminnanjohtajien esittelyyn. Luvussa perehdytään festivaalien historiaan, nykypäivään ja organisaatioihin, ja tutustutaan niiden toiminnanjohtajien työ- ja henkilöhistorioihin. Luku 4 jakautuu kahteen suurempaan kokonaisuuteen. Ensimmäisessä puretaan verkkokyselystä saatuja tuloksia mm. taulukoiden ja tilastollisten menetelmien avulla, toisessa paneudutaan syvähaastatteluihin. Lisäksi molempien jaksojen lopussa on lyhyet yhteenvedot saaduista tiedoista ja luvussa 4.3 verkkokyselyn ja haastattelujen tulokset yhdistetään ja verrataan toisiinsa. Tutkimus päättyy lukuun 5, jossa tarkastellaan työn avulla saatuja tuloksia, liitetään ne alussa olleisiin teoreettisiin lähtökohtiin ja mietitään tutkimuksen herättämiä jatkotutkimuskohteita.

Ammattikuvatutkimuksen on koko sen olemassaoloajan kritisoitu olevan lähinnä yksittäisten ammatti- ja työtehtävien esittelyä vailla kunnollista teoreettista pohjaa. (Rousi 1983, 205). Lisäksi sen on sanottu olevan pelkkää idealistista työelämän tarkastelua, josta puuttuu työelämän teoreettinen käsittely ja sivuuttavan työntekijän oman yksilöllisen persoonallisuuden painottaen yksinomaan institutionaalistunutta ammattipätevyyttä (Kallioniemi 1997, 38).

Vaikka ammattikuvatutkimusta kohtaan on esitetty aiheellistakin kritiikkiä, puolustaa tämä tutkimus paikkaansa, koska suomalaisten taide- ja erityisesti festivaaliorganisaatioiden

tutkimus on ollut tähän saakka hyvin vähäistä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tuoda esiin tietoa festivaalien tekijöistä ja taustaorganisaatioista, koska Suomessa erilaiset kesäfestivaalit vetävät tapahtumiinsa joka kesä tuhansia kulttuurista kiinnostuneita kansalaisia ja niillä on suuri taloudellinen merkitys,¹ varsinkin pienemmällä paikkakunnilla.

¹ Vuonna 2007 Finland Festivalsin noin 80 jäsenfestivaalilla kävi 1 936 350 ihmistä. (Vuoden 2007 tilastot: Festivaalien yleisömäärät reilussa kasvussa.)

2. Aikaisempi tutkimus ja toiminnanjohtajuus ammattina

Tässä luvussa päähuomio kiinnittyy tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja siinä tutustutaan Arto Kallioniemen (1997, 42) viisiosaiseen jaotteluun uskonnonopettajien ammattikuvan osa-alueista ja Olli Rädyn (1987, 117–121) kolmeen erilaiseen ammattikäsitteeseen.

Ammatti ei ole käsitteenä yksiselitteinen, vaan kirjallisuudessa sille on esitelty useita eri määritelmiä sen mukaan, mistä näkökulmasta ja lähtökohdasta ammattia tarkastellaan ja määritellään. Nykysuomen sanakirjan (1978, 70) mukaan ammatti on "fyysillisen henkilön varsinaisena päätyönään harjoittama elinkeino". Tutkimus on lisännyt tähän melko yksiselitteiseen määritelmään kuitenkin monia eri näkökulmia. Ammatti voidaan esittää yhteiskunnallisena instituutiona, jota tarkasteltaessa ammatissa esiintyy tiettyjä piirteitä. Jaakko Virkkunen ja Reijo Miettinen (1981, 40–41) ovat jaotelleet ammattiin kuuluvat piirteet seuraavasti:

- 1) vakiintunut ja laajasti esiintyvä, kokopäivätyönä hoidettava ammattitehtävien kokonaisuus
- 2) jäsentynyt tietoperusta, teoreettisen ja käytännöllisen tiedon järjestelmä, joka luo edellytykset ammatin harjoittamiselle
- 3) ammattinimike ja vakiintunut mielikuva ammatin sisällöstä
- 4) ammatinharjoittajille tyypillinen asema yhteiskunnassa ja yhteisössä sekä ammattiin

kohdistettujen odotusten, ammattiroolien vakiintuneisuus

- 5) ammatillisten normien ja toimintaperiaatteiden järjestelmä, joka säätelee sekä ammatin harjoittajien keskinäisiä sekä ammatin harjoittajien ja muiden henkilöiden välisiä suhteita
- 6) ammattiin valikoituminen ja koulutuksen järjestelmä
- 7) ammatin ideologia, ammatin harjoittajille tyypillinen arvomaailma, suuntautuneisuus ja motivaatio

Virkkusen ja Miettisen (1981, 41–42) mukaan ammatti on yksilön kannalta tärkein itsensä toteuttamisen ja yhteiskuntaan vaikuttamisen kanava, minkä takia ammatin omaksuminen eli ammatillinen sosialisatio voidaan nähdä prosessina, jossa yksilö jäsenyy yhteiskunnan jäseneksi. Yksi keskeisistä sosiaalisen järjestelmän rakennepiirteistä on tehtäväjako, työn jakautuminen erilaisille ammattirooleille. Ammatin synty edellyttää kollektiivista tarvetta, johon vastataan siihen sopivalla tiedon, taidon ja välineiden käytöllä. (Häyrynen & Kekäläinen 1970, 6.) Ammattien syntyminen ja kehittyminen ovat seurausta yhteiskunnallisesta työnjaosta (Poikela 1994, 26) ja sen perusidea on määrättyyppisen työn, suorituksen tai palvelun, tuottaminen yhteiskunnalle. Ammatti merkitsee työn organisoitumista enemmän tai vähemmän pysyviin muotoihin ja että yhä suurempi osa yhteiskunnan eri toiminnoista on siirtynyt kodeista ja perheistä valtion tai muun virallisemmän tahon vastuulle. (Häyrynen & Kekäläinen 1970, 6.)

Suomessa ammattikuvatutkimus käynnistyi 1970-luvulla ja liittyi keskeisesti ennen kaikkea korkeakoulututkintojen ja keskiasteen ammatillisen koulutuksen uudistukseen (Miettinen 1993, 52). Uranuurtaja suomalaisessa ammattikuvatutkimuksessa on ollut Yrjö-Paavo

Häyrynen yhdessä Toivo Kekäläisen kanssa tutkimuksillaan *Ammattien ulottuvuudet: Tehtäväjärjestelmä ja opiskelijain ammattiroolikuvat* (1970) ja *Ammatillisten intressien ja minäkuvan tutkimus* (1983). Myöhemmin Suomessa on tehty ammattikuvatutkimusta useista eri ammattiryhmistä kuten uskonnonopettajista (Kallioniemi 1997), taloustoimittajista (Poikolainen 1986) ja lähihoitajista (Rintala 1997). Arto Kallioniemen (1997, 37) mukaan ammattikuvatutkimuksen teoreettisista lähtökohdista ei ole kovinkaan paljoa järjestelmällistä tutkimusta, tehty tutkimus on kohdistunut enemmän käytännönläheisyyteen ja konkretiaan tutkien mm. eri ammatinharjoittajien työtehtäviä, taustoja sekä profiileja. Ammattikuvatutkimusta tuleekin pitää erityisesti tutkimusohjelmallisena konseptiona, eikä tiukasti määriteltävänä teoreettisena lähtökohtana. Tutkimus on tuonut tärkeää tietoa varsinkin ammattikoulutuksen ja itse ammattien kehittämiseen. Sen avulla on pyritty luomaan laaja-alaisen pätevyyden ja ammatillisen liikkuvuuden takaavia koulutuskokonaisuuksia aikaisempien tarkasti määriteltyjen ja hyvin kapea-alaisen erikoistumisammattien sijaan. (Kallioniemi 1997, 37.)

Arto Kallioniemi (1997, 42) määrittää väitöskirjassaan uskonnonopettajien ammattikuvaan kuuluvan 5 eri osa-aluetta:

- 1) työtehtävät
- 2) ammattirooli
- 3) tiedepohja
- 4) ammatilliset arvot
- 5) uskonnonopetuskäsitys

Tutkimuksessa tullaan soveltamaan näitä viittä määritelmää musiikkifestivaalin toiminnanjohtajiin termeillä:

- 1) työtehtävät
- 2) ammattirooli
- 3) tietopohja
- 4) ammatilliset arvot
- 5) festivaalijohtajuuskäsitys

Jokaisen termin yhteydessä käsitellään niihin kuhunkin liittyvät teoreettiset tekijät ja määritelmät ja lisätään niihin Olli Rädyn kirjassaan *Työ ja koulutus* (1987, 117–121) esittelemät kolme erilaista ammattikäsitystä: funktionaalinen, objektiivinen ja subjektiivinen ammattikäsitys. Näihin ammattikäsitysiin palataan vielä myöhemmässä vaiheessa tutkimusta joko suoraan mm. käsittelemällä toiminnanjohtajan työtehtäviä tai rivien välissä toiminnanjohtajien haastatteluissa.

2.1 Työtehtävät

Erilaiset työtehtävät ovat ammattien välillä tärkein jaotteluperiaate, ja työtehtävien tarkastelun avulla pystytään selkeästi kuvaamaan minkälaisista työtehtävistä ammatin ammattikuva rakentuu, ja miten työntekijä työorganisaatiossa sijoittuu (Kallioniemi 1997, 42).

Funktionaalissa ammattikäsitksessä nousevat esille ne käytännön tehtävät, joita ihminen työssään hoitaa, kuten kopiointi, kankaan leikkaaminen, projektin suunnittelu tai vaikkapa festivaalin taloudenpito. Positio työpaikalla määräytyy näiden työtehtävien kokonaisuudesta. Jos usealla henkilöllä on työpaikallaan samanlainen positio ja jos tälle positiolle on annettu nimike, voidaan tätä funktionaalisen ammattikäsitksen mukaan kutsua ammatiksi. (Räty 1987, 117–121.)

Ammatti käsitteenä on helppo sotkea muihin sen lähikäsitteisiin kuten työ ja toimi. Työllä tai työtehtävällä tarkoitetaan yleensä ihmisen konkreettista työsuoritusta, toimen taasen nähdään kuvaavan yhdelle henkilölle tietyssä palvelusuhteessa annettujen työtehtävien kokonaisuutta.² Lisäksi ammatti on sidoksissa yksilöön henkilönä, kun taas työtehtävät ovat sidoksissa yksilön konkreettiseen työpaikkaan. (Airaksinen 1990, 25–26.)

² Virka: valtion tm. julkisyhteisön hallinnonalaan kuuluva tehtäväkokonaisuus, jota hoitaa viranomaisen nimittämä viranhaltija; yleiskielessä nimitys myös muista em. yhteisöjen tehtävistä.

2.2 Ammattirooli

Ammatti luo omistajalleen tietyn roolin yhteiskunnassa. Tähän rooliin liittyy sosiologi Ralf Dahrendorfin (1969, 40–43) mukaan tiettyjä velvoitteita, joita yksilö ei voi laiminlyödä aiheuttamatta ongelmia itselleen ja työlleen. Ammatti on useasti ihmisen tärkein sosiaalinen rooli ja hänen odotetaan toimivan siinä aseman tuomien velvollisuuksien ja oikeuksien edellyttämällä tavalla omaa persoonallisuuttaan kuitenkin unohtamatta (Räty 1987, 126–127). Käytännössä ammattirooli on ammatin käytännön ja ammatin teoreettisen pohjan yhdistelmä (Kallioniemi 1997, 42).

Aiemmin esitellyt työn ja toimen käsitteet ovat alisteisessa suhteessa ammatille, koska ammattiin katsotaan kuuluvan itse työn ja siinä tarvittavan osaamisen lisäksi monia muita tekijöitä. Ammatti antaa omistajalleen tietyn aseman yhteiskunnassa, politiikassa ja taloudessa ja tuo mukanaan kyseiseen ammattiin kuuluvat oikeudet ja vallan. Valta tässä tapauksessa tarkoittaa, että ammatinharjoittaja on jossain suhteissa itsenäinen eli autonominen verrattaessa yhteiskunnan päätösmekanismeihin, koska hän tekee päätöksiä ja toimii ilman, että olisi jatkuvasti sidottuna muiden päätöksiin. Ammatteihin liittyviä oikeuksia ovat mm. ammattien valta järjestää sisäisiä asioitaan ja olojaan haluamallaan tavalla. Ammatti ja siihen sisältyvät oikeudet ja valta tuovat tekijälleen auktoriteetin, koska

Toimi: jatkuva palkallinen tai palkaton työtehtävä; aikaisemmin viran kaltainen valtion vakinainen tehtävä.

(Kielitoimiston sanakirja 2006.)

hänen sanaansa kuunnellaan ja totellaan. Ammatilaisen auktoriteetti puolestaan perustuu tiedepohjalle: koulutus ja ammattitaito ovat ammatilaisen etu- ja yksinoikeus, joka erottaa hänet muista ja luo auktoriteetin. Ammatti on siis ammattikunnan osaaminen, asema ja auktoriteetti yhdistettyinä. (Airaksinen 1990, 25–26.)

Ammattien saamia etuja, kuten tuloja, valtaa ja autonomisuutta ei välttämättä määrittele ammatin yhteiskunnalle tuoma hyöty vaan usein myös tapa ja aste, jolla ammattikunta on saanut yhteiskunnan muuttumaan riippuvaiseksi palvelustensa tarjonnasta (Häyrynen & Kekäläinen 1970, 8). Häyrysen ja Kekäläisen mielestä ammattia voidaan pitää lisäksi kaikkein kuvaavimpana yhteiskuntarakenteen ja sosiaalisen kerrostuneisuuden ilmentymänä. Ammatti voidaan myös määritellä ihmisen suhteeksi omaan työhönsä, sen käytännön työtehtäviin, sen vaatimiin taitoihin ja sen luomaan yhteiskunnalliseen asemaan ja arvostukseen (Tuohinen & Vuorinen 1987, 232). Toinen tärkeä tekijä on ammatin ympärille kehittynyt yhteisö (Julkunen 1985, 143). Pohjoismaissa tämä yhteisö tarkoittaa käytännössä ammattiyhdistyksiä, joihin Suomessa kuuluu vuonna 2001 71,2 % palkansaajista (www.mol.fi 2007).

Objektiivinen ammattikäsitys korostaa yhteiskunnassa muodostuneen työnjaon olevan ammattien määräytymisen perusta. Työntekijän oma ammatti-identiteetti ja -ideologia eivät siis vaikuta ammattien muodostumiseen, vaan ammatit muotoutuvat ja muuttuvat teknisen kehityksen myötä. Ammatit on määritelty suoraan yrityksen työnjaossa ja työntekijän vastuulle jää ainoastaan sopeutua annettuun muottiin oman roolinsa kehittämisen ja työstä saadun nautinnon jäädessä taka-alalle. (Räty 1987, 117–121.)

2.3 Tietopohja

Ilman ammatin vaatimia tietoja ja taitoja ei ammatin suorittaminen ole mahdollista. Ammattikuvatutkimuksessa onkin olennaista ottaa selville ammatissa toimimisen tieto- ja taitovaateet. Yhtäläillä on tarpeen selvittää, miten festivaalitoiminnanjohtajina työskentelevät kokevat työssään tarvitsevansa eri oppialojen tuottamaa tietoa pystyäkseen suorittamaan tehtävänsä menestyksekkäästi ja minkä tieteenalojen tietoja heidän työssään on tärkeitä hallita. Ammatissa tarvittavien tietojen ja taitojen hankkimiseen on monia eri keinoja kahden tärkeimmän ollessa koulutus ja työssä oppiminen. Koulutus ja varsinkin korkeakoulutus tarjoavat yleensä ammatin vaatiman teoreettisen ja tieteellisen pohjan, kun taas monissa ammateissa, kuten festivaaleja johdettaessa, työn vaatimat konkreettiset taidot opitaan yleensä parhaiten juuri työkokemuksen kautta. Perustietojen lisäksi tärkeitä on myös tiedon päivittäminen ja alan tapahtumista ajan tasalla pysyminen. Tähän keinoja tarjoavat mm. täydennys- ja jatkokoulutus sekä oman alan jatkuva aktiivinen seuraaminen.

2.4 Ammatilliset arvot

Ammatilliset arvot voidaan määrittää niiksi päämääriksi, joita ammatissa tavoitellaan, ja ne ovat osaltaan tärkeitä ammatin toteuttamisessa ohjaavia tekijöitä. Arvot nousevat kamarimusiikkifestivaalien toiminnanjohtajien työssä korkealle sijalle, koska heidän toimensa ei ole tarkasti laeissa ja säännöksissä määriteltyä, vaan siinä on paljon sijaa

omalle päätöksenteolle. Ammattikuvatutkimuksessa on myös tärkeätä tarkastella näkemystä siitä toiminnasta, johon ammatinharjoittamisella pyritään ja miten he näkevät oman roolinsa tavoitteeseen pyrkimisessä. Musiikkifestivaaleilla voi olla toiminnassaan toisistaan poikkeavat tavoitteet ja tämä mahdollinen ero heijastuu toiminnanjohtajan työhön.

2.5 Festivaalijohtajuuskäsitys

Kolmas ammattikäsitys eli subjektiivinen käsitys keskittyy siihen, millaiseksi työntekijä itse ammattinsa ymmärtää. Ihminen voi samaistua joko ammattinimikkeeseen tai omaan koulutuksen ja työn myötä syntyneeseen ammattikäsitteeseen. Yrjö-Paavo Häyrynen ja Toivo Kekäläinen (1970, 8–9) määrittelevät ammatin siihen kohdistuvien rooliodotusten ja näistä odotuksista seuraavien toimintojen kokonaisuudeksi. Nämä odotukset eli työtä säätelevät normit koskevat mm. työn tavoitteita ja suoritustapoja sekä työn suorittamisen paikkoja ja aikoja, koska työtä tehdään yleensä määrätyissä paikoissa, määräaikoina, annetuin välinein sekä tietyssä yhteisössä tai organisaatiossa. Lähteinä ammattiin liittyville normeille ovat ammattikunta, viralliset lait ja asetukset sekä organisaatio ja suuri yleisö. Rooliodotukset ja niiden ymmärtäminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat ammattiin ja sen suuntautumismalleihin, jotka ilmenevät asenteina, arvostuksina ja toimintakaavioina, joita ammatissa työskentelevillä on tai joita heiltä edellytetään. Ammattipersonallisuus, joka kehittyy tietyssä ammatissa toimiville ihmisille, perustuu osittain tähän suuntautumismalliin. Ammattipersonallisuuden ja ammatin omaksumisen ensimmäinen

taso on se, että yksilö tunnistaa tietyn ammatin omakseen ja pystyy tunnistamaan alan ympärille kehittyneen ammattiyhteisön ja sen ammattikulttuurin. Syvemmän tason muodostavat ammatin harjoittamisen periaatteiden, normien ja ammattietiikan omaksuminen. (Virkkunen & Miettinen 1981, 44.) Toinen ammatteihin liittyvä termi on työideologia, joka tarkoittaa käsitystä työn yleisestä merkityksestä ja hyväksytyistä ja hylättävistä työmenettelyistä. Monesti työideologian julkinen ja yleisesti tunnettu kuva eroaa ammatin realiteeteista. (Häyrynen & Kekäläinen 1970, 8). Tästä esimerkkinä voinee olla vaikkapa poliisi, jonka työ ei välttämättä aina vastaa siitä syntynyttä kuvaa.

2.6 Muutos ammateissa

Ammatit eivät ole stabiileja, vaan sekä niiden sisällöt että nimikkeet voivat muuttua. Muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat ammatin tietopohjan, ammattiympäristön, ammattiin liittyvän teknologian, työorganisaation, työn kohteen tai ammatillisen koulutuksen tietoinen muuttuminen. (Kallioniemi 1997, 22.) Muutos voi tapahtuessaan aiheuttaa ristiriitoja, koska aiemmista suoritustavoista ja käytännöistä on vaikea luopua. Ammatin muuttuessa tapahtuu muuttumista myös ammatin sisäisessä hierarkiassa: aiemmin hankittu koulutus ja kokemus menettävät merkitystään uusien työtapojen ja -asenteiden viedessä niiltä sijan. (Häyrynen & Kekäläinen 1970, 10.)

Muutoksia on tapahtunut myös ammatin omaksumisessa ja ammattipätevyyden ylläpidossa. Vuonna 1981 kirjoitetussa kirjassa Virkkunen ja Miettinen (1981, 42) toteavat, että ammattipätevyys, joka aikaisemmin on nähty tietentyyppisten tehtävien kannalta tärkeiksi persoonallisuuden piirteiksi, kyvyiksi, tiedoiksi sekä motivaatioksi ja perustunut yksittäisten työtehtävien edellyttämien käytännön tietojen ja taitojen hallintaan, pohjaa entistä enemmän kykyyn ratkaista työssä esiintyviä ongelmia myös teoreettisen tiedon hallinnalla ja kauttaaltaan omaksutuilla perusvalmiuksilla. Tuon ajan ammattipätevyyden vaatimuksia Virkkunen ja Miettinen kuvaavat seuraavasti:

- 1) kyky erikoistua ja peruskoulutuksen pohjalta syventää teoreettisia ja käytännöllisiä tietoja tiettyjä tehtäviä vastaaviksi
- 2) kyky seurata tieteellistä ja teknistä kehitystä alalla ja omaksua sen mukanaan tuomat muutokset työmenetelmiin ja työtapoihin
- 3) kyky siirtyä saman alan eri tehtäviin
- 4) kyky edetä ammatissa saman alan vaativampiin tehtäviin
- 5) kyky osallistua työpajojen ja menetelmien suunnitteluun ja kehittämiseen
- 6) kyky omaksua täysin uusi ammatin toteuttamistapa

Virkkusen ja Miettisen tutkimuksen julkaisun jälkeen on kuitenkin tapahtunut suuria muutoksia (esim. lama) suomalaisessa työelämässä ja nykyään ei enää riitä, että henkilöllä on kyky siirtyä saman alan eri tehtäviin, vaan monesti työntekijän täytyy vaihtaa alaa kokonaan.

Ammattitaidon säilyminen ja kehittyminen riippuu monista tekijöistä kuten työn organisointiin ja henkilöön itseensä liittyvistä seikoista. Nykypäivänä, kun lisäkoulutusta ja kursseja on saatavilla melkein työhön kuin työhön, tärkeäksi tekijäksi nousee työntekijän halu ylläpitää ammattitaitonsa tasoa. Työntekijällä voi olla joko asia- ja sisältökeskeinen työmotivaatio, jolloin työ on yksilölle tärkeä elämän sisältö ja itsensä toteuttamisen lähde tai yksilökeskeinen lähestymistapa, jolloin vapaa-aika on työtä tärkeämmällä sijalla ja työllä on vain välineellinen arvo eli se on elinkeino. Asiakeskeistä työmotivaatiota voi hyvin kuvailla sanalla harrastuneisuus: työtä ei nähdä pelkästään leivän tuojana vaan se on myös aidon kiinnostuksen kohde. (Virkkunen & Miettinen 1981, 43–44.) Työntekijän oman halun lisäksi toinen tärkeä tekijä ammattitaidon ylläpitämisessä on totta kai työnantajan luoma mahdollisuus kouluttautumiseen ja työnantajan suhtautuminen työntekijän kehittämiseen.

2.7 Ammattikuva

Kuten ammatille on myös termille ammattikuva monia määritelmiä. Se voidaan nähdä mm. selvityksenä ammattiin liittyvistä taidoista ja valmiuksista erityisesti ammatin tulevaa kehitystä ajatellen. Tällöin ammattikuvaa käytetään avuksi varsinkin tulevien ammattilaisten koulutuksessa. Toisaalta taasen ammattikuva ilmentää eri ammatinharjoittajien subjektiivisia käsityksiä, arvostuksia, kokemuksia ja alan perinteitä. (Kallioniemi 1997, 37.) Tähän tutkimukseen tulee sisältymään kamarimusiikkifestivaalien

toiminnanjohtajien omia subjektiivisia näkemyksiä ammatistaan, koska on mahdotonta odottaa täyttä objektiivisuutta haastattelumetodia käytettäessä haastattelujen aiheen ollessa heidän oma työnsä.

2.8 Ammatti-identiteetti

Minäkuva tai -käsitys on yksinkertaistettuna sitä, mitä ihminen uskoo itsensä olevan, oli tämä käsitys sitten totuudenmukainen tai valheellinen. Yksilön minäkuvalla on suuri merkitys hänen käyttäytymiseensä ja sen on todettu olevan yhteydessä hänen persoonallisuuteensa ja mielenterveyteensä. Voidaan jopa väittää, ettei yksilön käyttäytymistä voida tutkia ja ennustaa ilman tietoa yksilön käsityksestä itsestään, ympäristöstään ja itsestään suhteessa ympäristöön. (Okkonen 1978, 44.)

Yksi minäkuvan lähtökohdista on motivaatio itsensä kehittämiseen eli toimiminen ihanneminän suuntaan. Toisille tämä toiminta tarkoittaa pianotunteja, toisille pääsykoekirjan pönttäämistä. Tietoja ja taitoja opittaessa hankitaan myös tietoja itsestä, millainen olen, mitä osaan, mihin pystyn. (Scheinin 1990, 81–91.)

Ammatillinen minäkuva on yksilön yleistä minäkuvaa rajatumpi käsite ja se muodostaa tarkemmin määritetyn osa-alueen itsetunnosta (Ruismäki 1997, 48–50). Ammatillisella minäkuvalla viitataan tässä siihen kuvaan, joka ihmisellä on itsestään työntekijänä. Ihminen

voi nähdä itsensä esimerkiksi tehokkaana ja ahkerana työntekijänä. Ammatti-identiteetti puolestaan kertoo, mihin ammattikuntaan ihminen itsensä samaistaa.

Ammatti-identiteetti voidaan määritellä niiksi ominaisuuksiksi, piirteiksi ja tunnuksiksi, joita ilmenee työntekijän samaistumisessa ammattiinsa, työryhmään, sekä työpaikalla vallitseviin olosuhteisiin ja ideologiaan. Ammatillinen identiteetti kehittyy samalla tavoin kuin itsetuntonkin. Ammatillisen ja yleisen itsetunnon tasot ovat sitä enemmän yhteydessä toisiinsa, mitä tärkeämmän elämänsisällön työ yksilölle muodostaa. (Ruismäki 1997, 48–50.) Edellytykset voimakkaalle ammatti-identiteetille ovat korkeatasoinen koulutus ja sen mukanaan tuoma ammattipätevyys ja ammatillinen itsekunnioitus.

Niin yleinen kuin ammatillinen minäkäsitys syntyvät pitkän muodostumisprosessin kautta ja muuttuvat koko ajan. Kautta koko elämänsä yksilö joutuu valintojen eteen. Valintojen ja päätösten takaa löytyvät yksilön arvot, ihanteet, tavoitteet ja odotukset, joiden mukaan yksilö hahmottaa ihanneminänsä. Jos todellinen ja ihanteellinen minä eivät kohtaa, syntyy motivaatio, joka johtaa toimintaan. Toiminnan myötä yksilön itsetuntemus paranee ja itsearvostus joko vähenee tai kasvaa riippuen toiminnalla saavutetuista onnistumisen kokemuksista. Jos toiminta on onnistunutta saa yksilö uutta itseluottamusta ja pätevyyden tunteen, joiden mukaan hän asettaa uudet tavoitteet ja joutuu uusien valintojen eteen. (Ruismäki 1997, 49.) Huomioitavaa on kuitenkin, että aina tuloksena ei ole toiminta vaan negatiivisissa tapauksissa toiminta saattaa kokonaan lamaantua.

3. Kohdefestivaalit ja niiden toiminnanjohtajat

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen haastatteluosion kohteiksi valitut festivaalit ja niiden toiminnanjohtajat. Luku lähtee liikkeelle Kuhmon Kamarimusiikin historiasta ja jatkuu Tuulikki Karjalaisen henkilö- ja työhistoriaan. Alaluvussa 3.2 paneudutaan Sysmän Suvisoittoon ja tutustutaan festivaalin johtajaan Matti Karhokseen ja 3.3 Tuusulanjärven Kamarimusiikkiin ja Aleksi Malmbergiin. Luku päättyy kolmen kohdefestivaalin organisaatioiden esittelyihin.

3.1 Kuhmon Kamarimusiikki ja Tuulikki Karjalainen

Sellisti Seppo Kimanen kirjoitti 13. päivänä huhtikuuta 1970 kuhmolaiselle paikallisen musiikkiyhdistyksen puuhanaiselle hammaslääkäri Hilka Purovedelle:

Allekirjoittanut sekä ryhmä nuoria huipputason taiteilijoita etsimme paikkaa, jossa voimme pitää musiikkikurssit ja kamarimusiikkifestivaalin kesällä heinä-elokuun vaihteessa. Idea on jokseenkin ainutlaatuinen toteutettuna Suomessa... Onko mahdollista saada kyseisen idean toteuttamiseen tarvittavat puitteet Kuhmosta? Olisitteko mahdollisesti te tai joku muu henkilö siellä niin palavasti kiinnostuneita, että panisitte asian alulle? (www.kuhmofestival.fi 2008.)

Näistä sanoista lähti liikkeelle Kuhmon Kamarimusiikin lähes 40-vuotinen historia ja jo samana kesänä Kuhmossa järjestettiin ensimmäinen festivaali, jonka kahdeksassa

konsertissa kävi yleisöä yhteensä 800 henkeä. Avustusrahaa tapahtuma sai Kuhmon kunnalta 700 markkaa. ”Juhlien päätteeksi jäljelle jääneet kymmit Seppo Kimanen jakoi tasan Kuhmoon tulleiden taiteilijoiden kesken.” (www.kuhmofestival.fi 2008.) Näistä puitteista Kuhmoon on kasvanut kävijämäärältään Suomen 5. suurin festivaali, jossa vuonna 2007 kävi 32 436 festivaalivierasta (Vuoden 2007 tilastot: Festivaalien yleisömäärät reilussa kasvussa). Alusta alkaen konserttitoiminnan ohessa on toiminut myös musiikkileiri (www.kuhmofestival.fi 2008).

1970-luku oli Kuhmon kamarimusiikille pienimuotoisen toiminnan aikaa, konsertteja oli vähän ja epäluuloja uutta ilmiötä kohtaan paljon. Perukkakonsertit³ pidettiin Lentiiran kirkossa ja Koskenmäen Vesan talossa. Taiteilijat kehuivat Vesan talon akustiikkaa, mutta kuulijoita tuli paikalle vain 13. Paikallinen isäntä Oiva Korhonen selitti yleisön vähyyttä: ”Jokainen täällä tiesi kamarimusikkojen tulosta, mutta ennakkoluuloja oli tällä kertaa niin paljon, että nuotta- ja kalamatkat satutettiin perjantai-illaksi (konsertin ajankohtaan). (www.kuhmofestival.fi 2008.)

Vuosikymmen toi kuitenkin mukanaan myös toiminnan vakiintumisen ja jo vuonna 1975 Kamarimusiikki hyväksyttiin Finland Festivalin jäseneksi, minkä seurauksena tapahtuman avustuksen kasvoivat, tiedotusvälineet kiinnostuivat ja opetusministeriö osallistui ensimmäisen kerran festivaalin kustannuksiin. Seuraavana vuonna toimintansa aloitti Kuhmon kamarimusiikin kannatusyhdistys. (www.kuhmofestival.fi 2008.)

³ Perukka on kainuulainen nimitys kunnan keskustan ulkopuolisille alueille, kylille.

Kamarimusiikin taiteellisena johtajana toimi festivaalin perustaja Seppo Kimanen vuoteen 1977 asti, jolloin hänet nimitettiin Helsingin Juhlaviikkojen toiminnanjohtajaksi. Festivaalin taiteellista työtä siirtyi johtamaan Kimasen puoliso viulisti Yoshiko Arai. Kahden vuoden kuluttua Kimanen palasi kuitenkin takaisin festivaalin ohjaksiin. 1980-luku Kuhmon Kamarimusiikissa oli tasaista kasvun aikaa. Konserttikausi venyi kahteen viikkoon, yleisön määrä nousi yli 30 000:een ja taiteilijoita festivaaleilla oli vuosittain esiintymässä yli 100. Kuhmoon 1980-luvun puolessa välissä perustettuun toimistoon palkattiin ensimmäiseksi vakituiseksi työntekijäksi toiminnanjohtaja Tuulikki Karjalainen. (www.kuhmofestival.fi 2008.)

Festivaalin kasvu jatkui 1990-luvun ensimmäiset vuodet ja vuonna 1993 kävijä määrä nousi ennätyselliseen 45 000:een, ja Kuhmon Kamarimusiikin 25-vuotisjuhlia vietettiin kesällä 1994 lähes 300 esiintyjän voimin. Uutta ilmettä festivaalille toi vuonna 1993 erityisesti festivaalia varten valmistunut ja käyttöön otettu Kuhmo-talo.

Vuonna 2000 juhlien taiteellinen johtaja Seppo Kimanen piti sapattivuoden, jolloin festivaalia veti yhden kesän ajan viulisti Peter Csaba. Lopulta yli 35 vuoden työrupeaman jälkeen vuonna 2006 Kimanen siirtyi syrjään festivaalilta. Uudeksi taiteelliseksi johtajaksi valittiin alttoviulisti Vladimir Mendelssohn. (www.kuhmofestival.fi 2008.)

Tuulikki Karjalainen (s. 1939) oli vuonna 1970 perustamassa Kuhmon Kamarimusiikkia ja on nykyään ainoa työntekijä, joka on ollut mukana alusta alkaen, ensin vapaaehtoisena ja puolipäiväisenä organisaattorina ja sitten vuodesta 1985 päätoimisena toiminnanjohtajana. Opetusministeriössä taiteen keskustoimikunnan puheenjohtajana Karjalainen toimi vuosina

1990–1994. Koulutukseltaan Karjalainen on filosofian maisteri, jonka pääaineena Helsingin yliopistossa oli pohjoismainen filologia, minkä lisäksi hän on opiskellut mm. germaanista filologiaa, musiikkitiedettä ja estetiikkaa. Musiikkitieteen cum lauden lisäksi Karjalaisen musiikkitaustaan kuuluvat pitkälle viedyt piano-opinnot. (Karjalainen 2007.)
Kulttuuriharrastuksestaan ja opinnoistaan Karjalainen kertoo seuraavasti:

Tampereella lapsena äitini vei minua sinfoniakonsertteihin ja siitä lähtien kävin kanssa Tampereella kaikki konsertit mitä oli. Kävin myös muut kulttuuritapahtumat kuten teatterit. Meitä oli kolme tyttöä jotka oli parhaita ystäviä ja yhdessä aina päästiin. Silleen oli mahdollisuus kaikkea harrastaa ja oli sisäinen halu. Alkuun konsertissa käynti ei ollut ihmeellistä, aina välillä lapsena pitkästyi, mutta joku sisäinen tahto oli, että aina menin uudestaan eli kyllä se ihmisessä tieto on, mitä haluaa tehdä, vaikka ei olis kypsynyt vielä ja sitä mä halusin. (Karjalainen 2007.)

Muusikon ura oli kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa poissuljettu uravaihtoehto Karjalaiselle, koska tuohon aikaan musiikinopinnoissa tärkeitä oli kappaleiden ulkoa oppiminen, joka oli Karjalaiselle vaikeata, minkä lisäksi häntä vaivasi vielä suuri esiintymisjännitys. Yliopistossa Tuulikki Karjalainen aloitti musiikkitieteellä ja estetiikalla. ”Kävin ammatinvalintaohjaajalla, mikä silloin oli [1950-luvun lopussa] uutta ja hän kysyi mitä olin ajatellut, olinko ajatellut ruveta Ylioppilaslehden kriitikoksi, kun ei tällä aineyhdistelmällä muuksi tulla” (Karjalainen 2007).

Vanhempiensa neuvosta Karjalainen vaihtoi musiikkitieteen kieliin ja teki uransa ennen päätoimista festivaalijohtajuutta kielten lehtorina ja musiikinopettajana Kuhmon

yhteislukiassa vuosina 1968–1985. Kielten opinnoista on Karjalaisen mukaan ollut suurta hyötyä myös toiminnanjohtajan työssä.

Ennen EU:ta kielitaito ei ollut kauheen tavallista Suomessa. Vasta 90-luvulla Suomi Neuvostoliiton jälkeen rupes avautumaan ja kielitaito oli kauheen hyvä pohja tehdä mitä tahansa. Tuolla festivaalissa tartti kauheesti kielitaitoa ja sitten mulla oli se musiikki ja jos uskois johonkin kohtaloon, niin mä olin koko ajan valmistautunut festivaalijohtaksi selvästikin. (Karjalainen 2007.)

Opettajuuden ja Kuhmon Kamarimusiikin lisäksi Karjalainen on ollut aktiivinen kunnallispolitiikassa toimien mm. 20 vuotta Kuhmon kulttuurilautakunnan puheenjohtajana. Hänelle on myös kertynyt lukuisia luottamustehtäviä kulttuurin alalla mm. Oulun läänin taidetoimikunnassa, Valtion säveltaidetoimikunnassa, Suomen Sinfoniaorkesterit ry:ssä ja levy-yhtiö Ondinessa. Tällä hetkellä Tuulikki Karjalainen on Finland Festivalin varapuheenjohtaja ja sai kamarineuvoksen arvonimen vuonna 2004. (www.kuhmofestival.fi 2008.)

3.2 Sysmän Suvisoitto ja Matti Karhos

Sysmän Suvisoitto on monitaiteellinen maaseutufestivaali, joka järjestettiin ensimmäisen kerran kesällä 1986. Alkusysäyksen Suvisoittole antoi kapellimestari Ari Rasilainen, joka järjestettyään monena kesänä omia konserttejaan sysmälaisille päätti esitellä Sysmän kunnalle ajatuksen kokonaisesta taidefestivaalista. Kunnan päättäjät innostuivatkin

ajatuksesta ja Sysmä on tähän päivään asti ollut festivaalin aktiivinen ja tärkein tukija ja yhteistyökumppani. (Historia 1986–2005. 2008.)

Kesän 1986 festivaali koostui kuudesta konsertista. Merkille pantavaa on, että jo ensimmäisenä vuotena konsertteja järjestettiin Sysmän ulkopuolella, mikä suuntaus on jatkunut koko festivaalin reilun kahdenkymmenen vuoden historian ajan. Rasilaisen toiminta-ajatukseen kuuluivat myös musiikkileirit sekä myöhemmin mestarikurssit. Leiritoiminta kuitenkin päättyi Rasilaisen lopetettua festivaalin taiteellisena johtaja vuonna 1994. Nykyisen pääsihteerin Matti Karhoksen toimikaudella musiikkikurssit on herätetty taas henkiin ja reilun kymmenen vuoden tauon jälkeen heinäkuussa 2007 järjestettiin jälleen festivaalin yhteydessä kurssi- ja musiikkityöpajatoimintaa lapsille.

Toisena kesänä festivaalin ohjelmisto laajeni klassisesta instrumentaalimusiikista oopperan ja nuorisomusiikin suuntaan. Monitaiteellisuus on jäänyt festivaalille pysyväksi ilmiöksi, mistä kertoo esimerkiksi se, että vuoden 2007 festivaalin esiintyjäkaartiin kuuluivat sulassa sovussa niin Meta4-kvartetti, Heini Kärkkäinen, Ulla Tapaninen kuin M. A. Numminen.

Rasilaisen johtajakausi oli tapahtumalle tasaista kasvun ja oman paikan löytymisen aikaa. Yleisö- ja konserttimäärät kasvoivat ja vuonna 1992 Suvisoitto hyväksyttiin Finland Festivalsin jäseneksi, minkä johdosta festivaali sai lisää markkinointiapua ja -voimaa tullakseen tunnetuksi niin Suomessa kuin ulkomaillakin.

Ari Rasilaisen jälkeen festivaalin taiteelliseksi johtajaksi valittiin oopperalaulaja Ilkka Vihavainen. Vihavaisen kausi jäi kuitenkin lyhyeksi, ja jo seuraavana vuonna festivaalin johdossa oli uusi mies, oopperalaulaja Martti Wallén. Uusi johtaja toi mukanaan myös muutoksia. Suvisoiton avajaiset alettiin järjestää torilla, tapahtumaan perustettiin vaihtelevien aiheiden teemapäivä ja festivaalilla aloitettiin näytelmien esittäminen. Näillä uudistuksilla tapahtumaa pyrittiin sen alkuperäisen idean mukaisesti tuomaan lähemmäs tavallista kuuntelijaa.

Martti Wallénia Suvisoiton taiteellisessa johdossa seurasi oopperalaulaja Petteri Salomaa vuonna 2000. Musiikillisesti Suvisoitto jatkoi monipuolisella linjalla, mutta Salomaan vaikutuksesta kevyt viihdemusiikki ohjelmistossa väheni. Tuorein kasvo Sysmän Suvisoiton taiteellisessa johdossa on viulisti Minna Pensola, jonka kausi alkoi vuonna 2006. (Historia 1986–2005. 2008.)

Sysmän Suvisoiton nykyinen pääsihteeri Matti Karhos (s. 1974) aloitti opintonsa Helsingin yliopistossa teologisessa tiedekunnassa. Opintojensa aikana Karhos kiinnostui Latinalaisen Amerikan tutkimuksesta ja oli perustamassa ja johtamassa sen ainejärjestöä Macondoa sekä mukana opiskelija- ja opettajaryhmässä, jonka ansiosta pitkän prosessin myötä Latinalaisen Amerikan tutkimuksesta tuli 1990-luvun puolivälissä pääaine ja filosofian maisterin tutkintolinja. Teologian opinnot vaihtuivatkin lopulta kokonaan Latinalaisen Amerikan tutkimukseen ja Karhos valmistui filosofian maisteriksi sivuaineinaan teoreettinen filosofia ja estetiikka. Opintojensa aikana Karhos perusti myös Helsingin yliopiston piirissä toimivan Akateemisen puhallinorkesterin. (Karhos 2007.)

Latinalaisen Amerikan tutkimukseen kuului osana myös etnomusikologia, jonka lisäksi Karhos on laajentanut musiikin opintojaan opiskelemalla käyrätorven-, trumpetin- ja pianonsoittoa. Muusikkona Karhos työskenteli mm. Kymi Sinfonietaissa, Kouvolan kaupunginorkesterissa sekä oli yhdeksän vuotta kiinnitettynä muusikkona Kouvolan teatterissa. Sysmän Suvisoiton pääsihteerinä Matti Karhos on toiminut vuodesta 2005. (Karhos 2007.)

3.3 Tuusulanjärven Kamarimusiikki ja Aleks Malmberg

Tuusulanjärven Kamarimusiikki on perustettu vuonna 1997, jolloin tapahtuman taiteellisena johtaja toimi alttoviulisti Olli-Pekka Karppinen. Jo alusta lähtien festivaalin toiminnan perustana on ollut, ettei se ole vain järvenpääläinen tapahtuma, vaan konsertteja järjestetään ympäri Tuusulanjärven aluetta. Festivaalin tunnusmerkkinä ovatkin pienet kamarikonsertit Tuusulanjärven taiteilijahuiloissa. Kansallista huomiota festivaali keräsi jo kolmantena toimintavuotenaan, kun tapahtuman taiteellisina johtajina aloittivat viulistiveljekset Jaakko ja Pekka Kuusisto. Pekka Kuusisto jäi festivaalin johtoon yksin vuonna 2007 veljensä jätettyä taiteellisen johtajan paikan. (Malmberg 2007b.)

Festivaaliorganisaation mukaan Tuusulanjärven kamarimusiikin toiminta-ajatuksena on ”tarjota taiteellisesti tinkimätöntä monipuolista kamarimusiikkia intiimisti Tuusulanjärven

historiallisessa ympäristössä. Musiikillisesti rikkaasta perinteestä ammennetaan ennakkoluulottomasti ja jumittumatta jäykkiin musiikinlajien luokitteluihin.” (Malmberg 2007b.)

Yleisömäärät Tuusulanjärven Kamarimusiikissa ovat pysyneet eri vuosina melko samankokoisina. Ennätysvuonna 2006 festivaalin kuuden päivän aikana tapahtumissa vieraili 3400 kävijää (Lehdistötiedote 2006.) ja kesällä 2007 kävijöitä oli viikon aikana esitetyissä 15 konsertissa n. 2700. Merkittävää on, että vaikka kävijöitä festivaalilla on kohtuullisen vähän, sen kokonaistyyttöaste oli vuonna 2006 95 prosenttia ja 15 konsertista 9 oli loppuunmyytyjä. (Lehdistötiedote 2007.)

Vuodesta 2006 Tuusulanjärven Kamarimusiikin toiminnanjohtajana työskennellyt Aleks Malmberg (s. 1980) on – kuten muutkin kaksi tutkimuksessa haastateltua toiminnanjohtajaa – valmistunut filosofian maisteriksi Helsingin yliopistosta. Pääaineena hänellä oli musiikkitiede ja tutkintoon sisältyi myös lyhyt sivuaine Helsingin kauppakorkeakoulussa, josta Malmbergin omien sanojen mukaan ei ole kuitenkaan ollut konkreettista hyötyä festivaalityössä. Vahvana uravaihtoehtona oli aina lukioon asti muusikkous, mutta musiikkitiede vei lopulta voiton viulistin urasta. Ennen pestiään Tuusulanjärvellä Malmberg on työskennellyt mm. Helsingin Barokkiorkesterin ja Tapiolan nuorten sinfonikkojen intendenttinä sekä Espoon kaupunkikulttuuriyksikön tuottajana. Työnsä ohella Aleks Malmberg opiskelee tällä hetkellä opetusministeriön ja Finland Festivalin yhteisessä kaksivuotisessa matkailuprojektissa, jossa kehitetään festivaalien matkailu- ulottuvuuksia. (Malmberg 2007a.)

3.4 Kuhmon Kamarimusiikin organisaatio

Kuhmon Kamarimusiikilla on moneen muuhun musiikkifestivaaliin verrattuna poikkeuksellinen toimintamalli, sillä festivaalilla on toimisto sekä Helsingissä että Kuhmossa.⁴ Kahden toimiston järjestelmän taustalla ovat käytännön syyt: festivaalin perustaja ja taiteellinen johtaja Seppo Kimanen asui 1970-luvulla Helsingissä ja tarvitsi sinne itselleen avustajan. Helsingistä toimien oli mm. helpompi ylläpitää ja luoda verkostoja ja matkustaa. (Karjalainen 2007.)

Vuonna 1985 perustetussa Kuhmon toimistossa työskentelevät nykyään toiminnanjohtaja Tuulikki Karjalaisen lisäksi toimistopäällikkö Sari Rusanen, jonka vastuulla on festivaalin talous, rekrytointi ja Kuhmossa tapahtuvat käytännön asiat, sekä toimistos sihteeri Marja Pyykkönen. Helsingissä toimiston johtajana on vuodesta 1979 toiminut tuottaja Ritva Eerola, jonka työparina on tuotantoassistentti Seija Kähkönen. Lisäksi organisaatioon kuuluvat musiikkikurssien taiteellinen johtaja Junio Kimanen ja taiteellinen johtaja Vladimir Mendelssohn. Festivaalilla on siis ympärivuotisia työntekijöitä 7, mikä tekee tapahtumasta keskimääräistä huomattavasti suuremman työnantajan. Karjalaisen mukaan työtä riittäisi useammallekin tekijälle, mutta taloudelliset resurssit eivät anna mahdollisuutta muiden palkkaamiseen. (Karjalainen 2007.)

⁴ Myös Savonlinnan Oopperajuhlilla on käytössä kahden toimiston toimintamalli.

Vakinaisen henkilökunnan ohella Kuhmon Kamarimusiikin tekemiseen osallistuu lukuisia vapaaehtoisia ja lyhyemmäksi ajaksi palkattuja työntekijöitä. Itse festivaalin aikana tapahtumassa työskentelee keskikokoiseen kamarimusiikkifestivaaliin verrattuna erittäin suuri joukko ihmisiä, vuosittain noin 250 henkilöä, joihin kuuluu mm. kolme konserttisihteeriä, harjoitusaikataulujen suunnittelija, tulkki, kymmenkunta autonkuljettajaa ja lipunmyyjää sekä useita kymmeniä ovimiehiä ja kahvilatyöntekijöitä.

Kuhmon Kamarimusiikin taustaorganisaationa toimii jo vuonna 1966 perustettu Kuhmon Musiikkiyhdistys ry, jonka hallituksen puheenjohtajana toimii Tuulikki Karjalainen (<http://www.kuhmofestival.fi/taustayht.htm> 2008). Musiikkiyhdistyksen tehtävänä on mm. Kuhmon Kamarimusiikin hallinnointi ja työntekijöiden palkkaus. (Toimintakertomus 2006.) Kuhmon Kamarimusiikin Kannatusyhdistys ry perustettiin vuonna 1976 Kuhmon Kamarimusiikki -tapahtuman ja sen yhteydessä järjestettävän musiikkikurssin tukioorganisaatioksi. 1300-jäseninen kannatusyhdistys, jonka puheenjohtajana tällä hetkellä on Raimo Tammilehto, on vastuussa mm. festivaalin oheistuotteista ja kahvilapalveluista. (<http://www.kuhmofestival.fi/taustayht.htm> 2008.)

3.5 Sysmän Suvisoiton ja Tuusulanjärven Kamarimusiikin organisaatiot

Sysmän Suvisoitossa ja Tuusulanjärven Kamarimusiikissa on Kuhmoa huomattavasti pienemmät organisaatiot, molemmissa toiminnanjohtaja on käytännössä ainoa työntekijä, vaikka kummassakin työskentelee ympärivuotisesti myös taiteellinen johtaja. Tuusulanjärvellä Aleksi Malmbergin ja taiteellisen johtajan Pekka Kuusiston kanssa festivaalilla tekee töitä joka vuosi noin puolen vuoden ajan vaihtuva festivaalisihteri. Lisäksi festivaalin aikana työntekijäjoukko kasvaa sivunkääntäjillä, joukolla vapaaehtoisia lipun- ja tuotemyyjiä sekä kolmihenkisellä järjestelyryhmällä, joka vastaa konserttijärjestelyistä ja kuljetuksista. (Malmberg 2007a.)

Tuusulanjärven Kamarimusiikin järjestäjänä toimii vuonna 1959 perustettu Järvenpään Sibelius-seura, jossa puheenjohtajana tällä hetkellä on Järvenpään kaupunginjohtaja Erkki Kukkonen ja sihterinä Tuusulanjärven Kamarimusiikin ensimmäinen toiminnanjohtaja Juhani Airas (www.sibeliusseura.fi 2008). Järvenpään Sibelius-seuran hallitus toimii Malmbergin ja Kuusiston työnantajana ja on yleisessä vastuussa festivaalista.

Lisäksi Tuusulanjärven Kamarimusiikilla on Ystävät-yhdistys, jonka ”tarkoituksena on antaa jäsenilleen tietoa Tuusulanjärven Kamarimusiikin tapahtumista, tuoda kamarimusiikki entistä lähemmäs jäsenkuntaa ja tukea sekä kehittää Tuusulanjärven Kamarimusiikin toimintaa” (www.tuusulanjarvifestival.fi 2008).

Sysmän Suvisoiton organisaatio on hyvin samantyyppinen Tuusulanjärven Kamarimusiikin kanssa. Ensimmäisenä Suvisoitto-kesänä Ari Rasilaisen apuna Sysmässä toimi pieni järjestelytoimikunta. Toimikunnalle kertyi kuitenkin työtä niin paljon, että ensimmäisen festivaalin jälkeen perustettiin Sysmän Suvisoiton tuki ry. tukemaan ja edistämään musiikkiharrastusta ja -toimintaa Sysmässä. Samalla muodostui myös Suvisoiton neliosainen organisaatio, johon kuuluvat taiteellinen johtaja, toiminnanjohtaja, järjestelytoimikunta sekä Sysmän Suvisoiton tuki ry, jonka hallitus on Suvisoiton varsinainen toimijaelin. Hallituksen tehtäviin kuuluu ”sääntöjen määräämien tehtävien lisäksi seurata ja valvoa Suvisoiton toimintaa ja kehittymistä ja tehdä päätökset Suvisoiton toiminta-ajatuksista ja tavoitteista. Lisäksi se mahdollistaa taiteelliselle johtajalle ja järjestelytoimikunnalle riittävät toimintaedellytykset sekä luo ja ylläpitää suhteita yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin.” (Historia 1986–2005. 2008.)

Myös Sysmässä toiminnanjohtajan ja taiteellisen johtajan apuna työskentelee osa-aikainen kesätyöntekijä, jonka lisäksi tapahtumajärjestelyihin osallistuu useita vapaaehtoisia mm. lipunmyyntiin. Festivaali käyttää myös jonkin verran ostopalveluita mm. liikenteenohjauksessa ja anniskelupalveluissa. (Karhos 2007.)

Erityisen vivahteen toiminnalle antaa se, että Sysmän kunta ostaa tukiyhdistykseltä kunnan kulttuurisihteerin palvelukset eli Matti Karhoksen tehtäviin kuuluu myös kunnan kulttuurivirkamiehenä toimiminen. (Karhos 2007.)

4. Toiminnanjohtajan ammattikuva ja ammattikuvan osa-alueet

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen materiaalina olevasta verkkokyselystä saadut tulokset ja paneudutaan näiden vastausten ja kolmen toiminnanjohtajan syvähaastattelun avulla musiikkifestivaalien toiminnanjohtajan ammattikuvaan ja sen eri osa-alueisiin. Luku alkaa verkkokyselyn tuloksilla, joissa paneudutaan siihen millaisia ihmisiä suomalaisten musiikkitapahtumien johdossa tällä hetkellä toimii ja mitä he ajattelevat mm. toiminnanjohtajuuden vaatimuksista. Haastatteluihin syvennytään alaluvussa 4.2. Alaluvussa 4.1 lähteinä toimivat verkkokyselystä saadut vastaukset ja 4.2 toiminnanjohtajien haastattelut, jos muuta ei ilmoiteta. Kahden ensimmäisen alaluvun lopussa on esille tulleen tiedon yhteenvedot ja luku 4 päättyy verkkokyselyn ja haastattelujen tulosten vertailuun.

4.1 Verkkokyselyn tulokset

Kysely toteutettiin verkkokyselynä, joka lähetettiin kaikille Finland Festivals -järjestön jäsenfestivaalien toiminnanjohtajille tai vastaavia tehtäviä hoitavalle henkilölle, olipa tämän tehtävänimike mikä tahansa (esim. pääsihteeri, tuottaja). Finland Festivals oli yhteydessä toiminnanjohtajiin tiedottaen tutkimuksesta ja tämän jälkeen kyselyä ilmoitettiin toukokuussa 2007 sähköpostilla, johon sisältyi selvitys tutkimuksesta, pyyntö

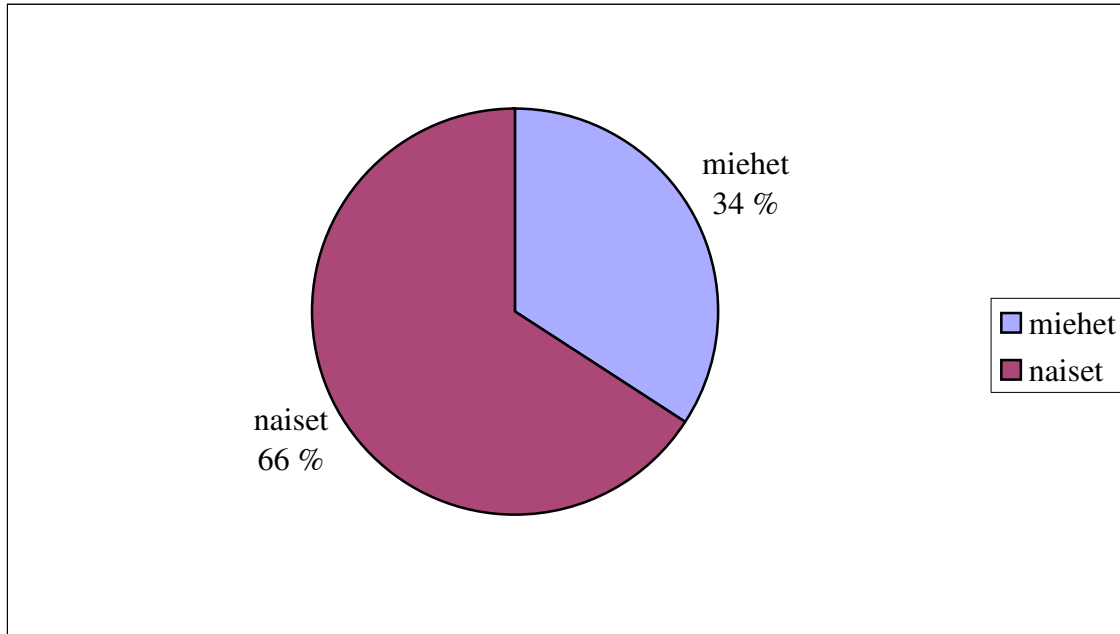
osallistumisesta ja linkki kyselyyn (ks. liite 1). Kyselystä lähetettiin vielä muistutus myöhemmin keväällä.

4.1.1 Vastaajajoukko

Kysely lähetettiin yhteensä 76 henkilölle ja vastauksia saatiin 44:ltä. Näin ollen kyselyn vastausprosentti oli 58 %. Naisia vastaajista oli 66 prosenttia ja miehiä 34 prosenttia. Kyselyjoukosta naisia oli 62 prosenttia (47 hlöä) ja miehiä 38 prosenttia (29 hlöä), joten vastaajien sukupuolijakauma edustaa kyselyjoukkoa varsin hyvin.

	Määrä	Naisia	Miehiä
Kyselyjoukko	76	62 %	38 %
Vastaajajoukko	44 (58 %)	66 % (N=29)	34 % (N=15)

Taulukko 1 Kysely- ja vastaajajoukot

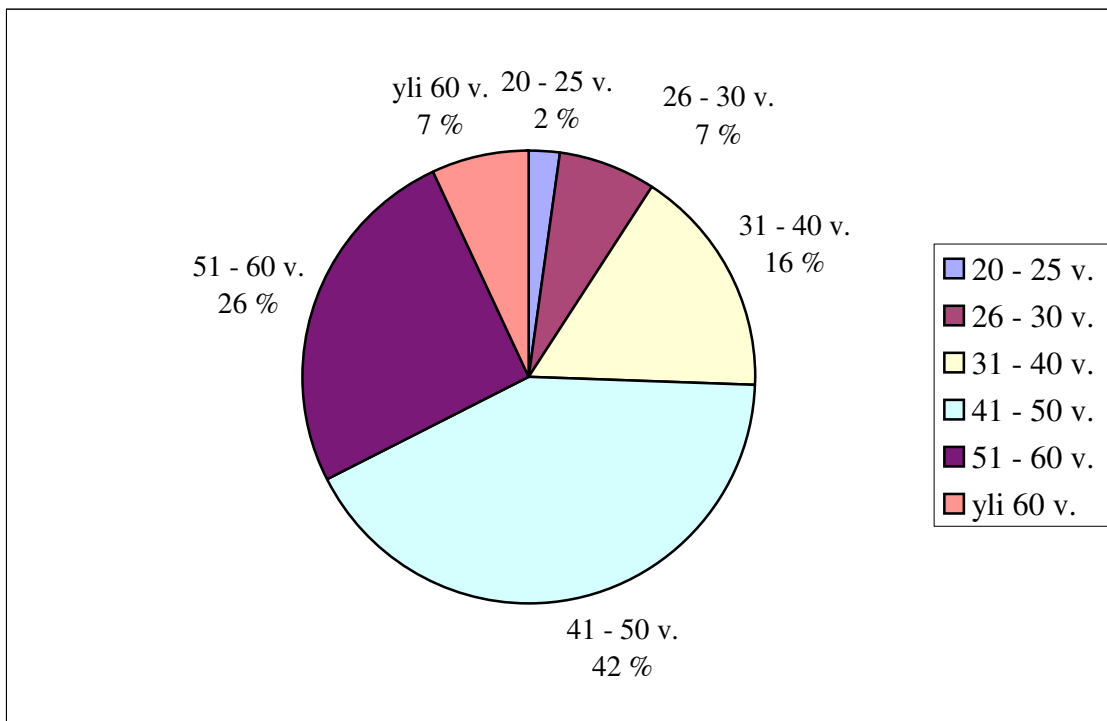


Kaavio 1 Vastaajien sukupuolijakauma

Toiminnanjohtajien ikää kysyttiin kuusiportaisella asteikolla, joista kaksi ensimmäistä kategorialla ovat viiden vuoden välein (20–25 v. ja 26–30 v.), kolme seuraava 10 vuoden välein (31–40 v, 41–50 v. ja 51–60 v.) ja viimeinen kaikille yli 60-vuotiaille. Eniten vastauksia keräsi ryhmä 41–50 v, joita vastaajista oli lähes puolet eli 42 prosenttia. Näin ollen toiminnanjohtajien keski-ikäksi muodostuu n. 45 vuotta.⁵ Yleensä johtajan asemaan edetään vasta työuran jatkuttua useampia vuosia, joten näin ollen on luonnollista, että toiminnanjohtajien keski-ikä nousee yli neljänkymmenen vuoden. Huomioitavaa on lisäksi,

⁵ Keski-ikä on laskettu yhdistämällä kaksi ensimmäistä kategorialla, koska ne ovat vain 5 vuoden mittaisia ja pyöristämällä kaikkien ryhmien vastaukset portaikon keskimmaiseen ikään eli ikinä 25, 35, 45, 55 vuotta. Ryhmä ”yli 60 vuotta” on jatkuvuuden takia merkitty iäksi 65 vuotta.

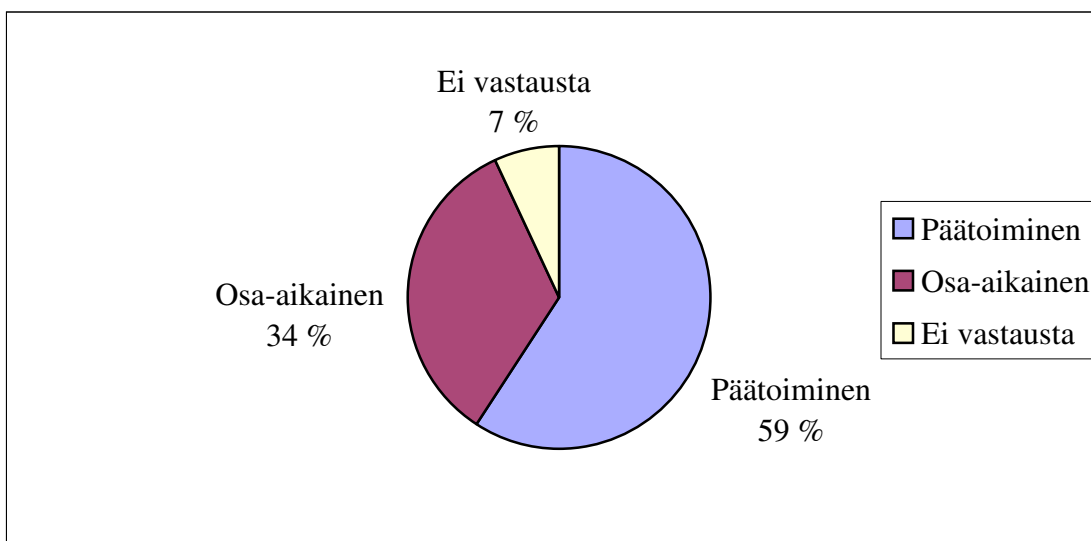
etteivät suuret ikäluokat (vuosina 1945–1950-syntyneet) ole määrällisesti suurin vastanneiden kategoria, vaan eniten toiminnanjohtajia kuuluu kategoriaan 41–50 v.



Kaavio 2 Vastajien ikäjakauma

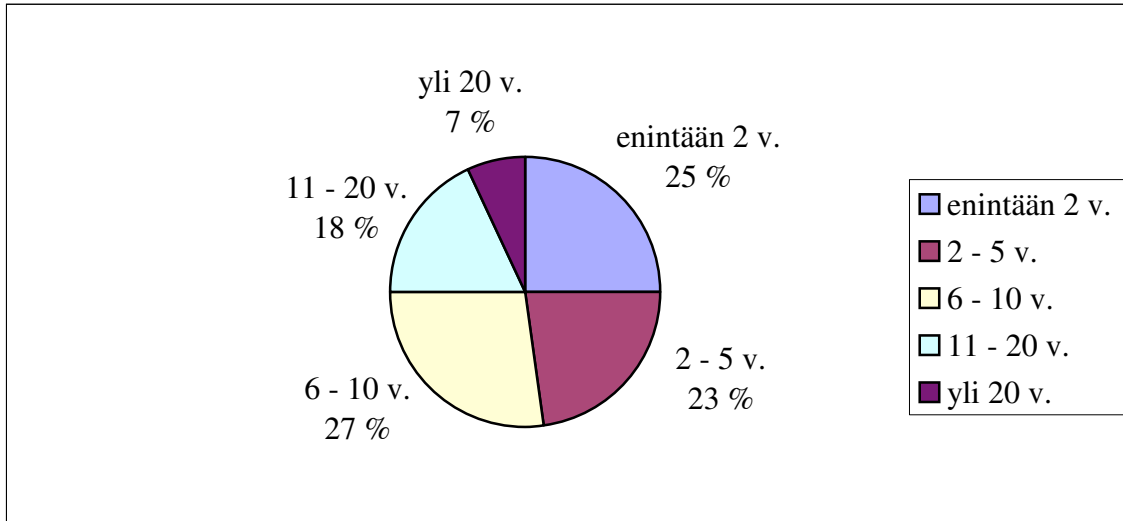
4.1.2 Työsuhde

Musiikkifestivaalien toiminnanjohtajat Suomessa ovat pääsääntöisesti työsuhteeltaan täysipäiväisiä, osa-aikaista työtä vastaajista tekee 34 %. Osa-aikaisista noin puolet työskentelee festivaalin parissa yli puolet vuodesta, 47 prosenttia ilmoitti vuosittaiseksi keskimääräiseksi työajakseen 7–12 kuukautta ja 53 prosenttia alle 7 kuukautta.



Kaavio 3 Työsuhteen laatu

Vaikka kulttuurisektorilla työtehtävät ovat usein määräaikaista ja projektiluonteisia on yli puolet vastaajista työskennellyt toiminnanjohtajana yli 6 vuotta ja joka neljäs jopa yli 10 vuotta. Yli kahteenkymmeneen työvuoteen toiminnanjohtajana on yltänyt 7 prosenttia vastaajista.



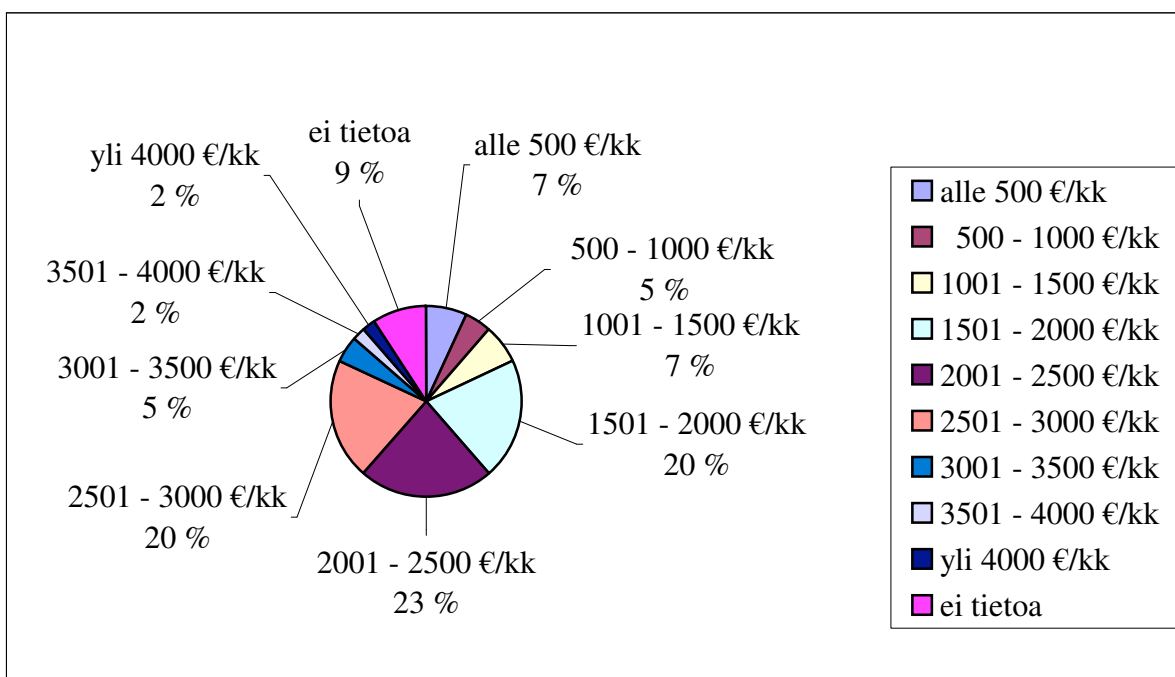
Kaavio 4 Työsuhteen kesto

Toiminnanjohtajien kuukausipalkkoissa on hyvin suurta vaihtelua. Yleisimmät palkkaluokat ovat 1501–2000 e/kk, 2001–2500 e/kk ja 2501–3000e/kk. Osalle vastaajista toiminnanjohtajan tehtävä oli vapaaehtoisluonteinen, kuten kulttuurialalla usein on, mikä selittää suuria palkkaeroja. Koska toiminnanjohtajien palkat vaihtelevat näin paljon eikä vaihtelun syistä ole tarkempaa tietoa,⁶ palkoista on hyvin vaikea laskea keskiarvoa ja näin verrata sitä muihin aloihin. Vuoden 2005 tilastojen mukaan samansuuntaisia ansioita tienataan kuntasektorilla mm. monilla hoitoaloilla, valtiolla teknisillä aloilla ja yksityisellä sektorilla seurakunnissa (Palkat ja työvoimakustannukset 2008).⁷ Huomioitavaa on, että

⁶ Vaihtelun syitä voi olla monia, mm. festivaalin koko, toiminnanjohtajan vastuu, kokemus, koulutus ja työtehtävät.

⁷ Säännöllisen työajan keskipalkka kunnilla: perushoitaja 2180e/kk, lastenohjaaja 2237e/kk, intendentti 2778e/kk, kulttuurisihteeri 2158e/kk, valtiolla: mekaanikko 2321e/kk, ATK-suunnittelija 2431e/kk, seurakunta: kanttori 2095e/kk. (<http://statfin.stat.fi> 2008.)

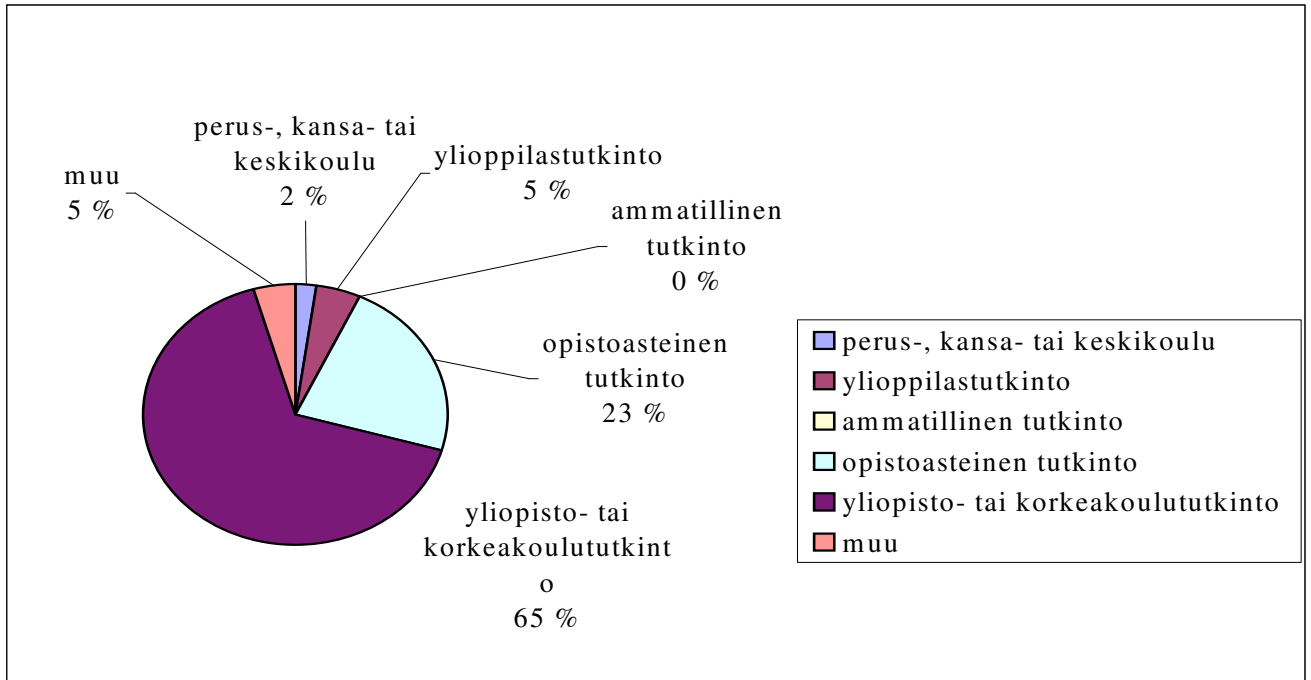
koulutustasoon verrattuna toiminnanjohtajien palkat ovat keskimääräisiä palkkoja matalampia. Kuten seuraavassa kappaleessa tulee ilmi, on 65 prosenttia kyselyyn vastanneista toiminnanjohtajista suorittanut yliopisto- tai muun korkeakoulututkinnon. Vuonna 2005 kuntasektorilla säännöllisen työajan keskiansio akateemisen koulutuksen omaavilla työntekijöillä oli 3156e/kk ja yksityisellä sektorilla 3948e/kk eli selvästi korkeampi kuin kyselyyn vastanneilla toiminnanjohtajilla. (Palkat ja työvoimakustannukset 2008.)



Kaavio 5 Toiminnanjohtajan työstään saama palkka

4.1.3 Koulutus ja ammattinimikkeet

Toiminnanjohtajuuteen ei tällä hetkellä ole suoraa koulutuspolkua, mutta vastaajien koulutustaustat antavat selkeän kuvan, millainen koulutus musiikkifestivaalien johtajilla Suomessa on: 65 % vastaajista oli suorittanut yliopisto- tai muun korkeakoulututkinnon. Toiseksi yleisin koulutustausta on opistoasteinen koulutus. Koulutus pohjasta löytyy selvä korrelaatio vastaajien ikään: opistotasaisen koulutuksen suorittaneista kaikki ovat 41–60-vuotiaita kun taas korkeakoulutaustan omaavia löytyy tasaisesti kaikista ikäluokista. Syy tähän on helposti löydettävissä yleisestä koulutustason noususta, viimeisten reilun kahdenkymmenen vuoden aikana korkeakouluopiskelijoiden määrä on melkein kaksinkertaistunut, vuonna 1985 opiskelijoita oli 92 230 kun heitä vuonna 2006 oli jo 176 555 (Yliopistojen opiskelijat vuosina 1985–2006). Koulutustason nousun myötä on tapahtunut myös koulutusinflaatio, pätevyysvaatimukset moniin tehtäviin ovat kohonneet ja korkeakoulututkinnon arvo ja merkitys eivät ole läheskään sitä mitä, ne vielä muutama vuosikymmen sitten olivat. Toiminnanjohtajien koulutustaustoja tarkasteltaessa huomioitavaa on kuitenkin, että alimman koulutuksen (=perus-, kansa- tai keskikoulu, ylioppilastutkinto, ammatillinen tutkinto) hankkineista kaikki ovat alle 50-vuotiaita eli keskimäärin nuorempia kuin muut vastaajat.



Kaavio 6 Toiminnanjohtajien koulutustausta

Suomalaisten musiikkifestivaalien toiminnanjohtajina tällä hetkellä toimivilla henkilöillä on taustallaan hyvin monenlaisia tutkintoja ja opintoja. Kyselyn vastauksista on kuitenkin melko helposti löydettävissä joitakin määrääviä trendejä. Suurin yksittäinen ryhmä ovat filosofian maisterit ja humanististen tieteiden kandidaatit. Heitä vastaajista on yhdeksän. Viidellä on taustallaan musiikkitieteen tai etnomusikologian opintoja, muiden ainevalinnat vaihtelevat kansatieteestä kirjallisuuden kautta latinalaisen Amerikan tutkimukseen. Toinen koulutusryhmä ovat kulttuurituottajat, joita vastaajista löytyy viisi. Koska kulttuurituotanto on koulutusalan hyvin nuori – se on syntynyt ammattikorkeakoulu-uudistuksessa 1990-luvulla – oletettiin ennen tutkimuksentekoa, että kulttuurituotannon tutkinnon suorittaneet

olisivat keskimääräistä vastaajaa nuorempia. Tämä hypoteesi pitikin paikkansa, kulttuurituottajia löytyy vain ikäluokista 26–30-vuotta, 31–40-vuotta ja 41–50-vuotta.

Yhteensä laskettuna kulttuuri- tai muun humanistisen alan koulutuksen omaa toiminnanjohtajista tasan 50 prosenttia. Edellä mainittujen lisäksi, neljä heistä on Sibelius-Akatemiasta valmistunutta muusikkoa, kaksi musiikkikasvattajaa ja yksi kulttuurisihteeri.

Kulttuuritaustan ohella toinen merkittävä ryhmä (viisi vastaajaa) ovat yhteiskunta- ja valtiotieteiden maisterit ja kandidaatit. Kolmas ja viimeinen omaksi ryhmäkseen hahmottuva joukko ovat ekonomisen koulutuksen hankkineet ihmiset. Huomioitavaa on, että taloudellisella koulutuksella toiminnanjohtajina toimivat, yhteensä viisi henkilöä, ovat muita festivaalin johtajia alemmin koulutettuja, yleisin tutkintonimike on ylioppilasmerkonomi eikä yhdelläkään ole ylempää korkeakoulututkintoa.

Näiden kolmen pääryhmän – taiteellis-humanistinen, yhteiskuntatieteellinen ja taloudellinen koulutus – lisäksi toiminnanjohtajina toimii erittäin sekalaisen koulutuksen hankkineita ihmisiä. Joukkoon mahtuu muiden alojen korkeakoulututkintoja (luonnontieteiden kandidaatti, yhteisöpedagogi, kaksi opettajaa), mutta myös yksi Cidesco-kosmetologi, laituskoneasentaja, kaavasuunnittelija, rakennusmestari ja HSO-sihteeri.

Jos festivaalijohtajien koulutustaustat ovat kirjavia, niin sitä ovat myös heidän ammattinimikkeensä. Yleisin nimike on toiminnanjohtaja, joita vastaajista on 25 eli 57 prosenttia. Erilaisia sihteereitä (nimikkeinä mm. projekti-, pää- ja kulttuurisihteeri) löytyy

seitsemän kappaletta kuten myös johtajia tai päälliköitä (mm. tapahtumapäällikkö, festivaali- tai toimiston johtaja, manager). Muita esiin tulleita nimikkeitä ovat promoottori, toiminnasta vastaava, maahanmuuttajakoordinaattori sekä laaja-alainen erityisopettaja. Yksi vastaajista kertoi, että heidän organisaatiossaan on luovuttu titteleistä ja heillä festivaalista vastaa tiimi, jonka jäsen hän on.

4.1.4 Osaamisalueet

Kuten olettaa saattaa kysymykseen, mitkä ovat toiminnanjohtajan työssään tarvitsemat tärkeimmät osaamisalueet, erilaisia vastauksia tuli melkein yhtä paljon kuin oli vastaajiakin. Vastauksista nousivat kuitenkin selkeästi esille neljä tärkeintä yksittäistä aluetta: taiteen ja talouden tuntemus, sosiaalisuus sekä organisointikyky. Hieman ehkä yllättäen vastaajat nostivat niukasti itse taiteen tai musiikintuntemuksen (22 mainintaa) edelle taloudelliset kyvyt (23 mainintaa). Eräs vastaajista perusteli lisäksi, että on tärkeätä ymmärtää sitä musiikin tai taiteen osa-alueita, jonka kanssa on tekemisissä, jotta tuntee ”tuotteensa” ja osaa myydä sitä vahvistaen näin käsitystä siitä, että taiteen tuntemuksen voidaan nähdä olevan hieman jopa alisteista talouden realiteeteille. Toinen vastaaja taas korosti taiteen tuntemusta toiminnanjohtajan oman taiteellisen toiminnan kustannuksella. Toiminnanjohtajan työlle on tärkeätä ”oman toimialan substanssin tuntemus - oma taiteellinen toiminta ei kuitenkaan välttämätöntä eikä oikeastaan edes suotavaa.”

Sosiaalisuus ja ihmissuhdetaidot nousivat kyselyssä jaetulle kolmannelle sijalle. Sosiaalisista taidoista ja sosiaalisesta sujuvuudesta, ihmissuhdetaidoista tai vuorovaikutustaidoista mainitsi 17 vastaajaa. Yhtä monta mainintaa sai myös kyky organisoida tai delegoida työtä.

Näiden neljän tärkeimmän osaamisalueen ohella moni muukin taito tai ominaisuus sai useita mainintoja. Monissa vastauksissa korostui verkostojen luomisen ja ylläpitämisen taito. Yhteyksiä piti olla ja niitä piti ylläpitää rahoittajiin ja yhteistyöverkostoihin. Myös markkinointia ja kykyä myyntityöhön arvostettiin. Toiminnanjohtajalle nähtiin lisäksi tärkeäksi kyvyksi henkilöstön johtaminen ja hallinnointi, koska kuten yksi vastaajista kertoi ”osa-aikaisesti henkilökuntaa talkoolaisineen on hyvin paljon” ja toiminnanjohtaja tarvitsee kyvyn ”uida kaikkien osapuolten keskellä”.

Koska musiikkifestivaaleilla esiintyjät, yleisö ja yhteistyökumppanit ovat kansainvälisiä, nousi monissa vastauksissa esiin toiminnanjohtajan kieli- ja kommunikointitaito. Osa vastaajista työskenteli lisäksi kaksikielisessä ympäristössä.

Merkittäväksi osa-alueeksi nähtiin myös sen kentän tuntemus, johon festivaalit sijoittuvat, toiminnanjohtajien on tärkeätä tuntea kulttuurin kenttää niin musiikin organisaatioiden kuin toimijoiden osalta sekä yleisesti kunnallispolitiikkaa ja kunnan- ja valtionhallintoa. Useita mainintoja toiminnanjohtajalle tärkeiksi kyvyiksi ja ominaisuuksiksi saivat lisäksi luovuus, rohkeus, hyvät hermot ja paineen- ja stressinsietokyky, yhteistyökyky- ja taidot sekä neuvottelutaidot. Yksittäisiä mainintoja saivat mm. sinnikkyys, sitoutuminen ja

kehittäminen, avarakatseisuus, artistiasioiden juridiikan tuntemus, päättäväisyys, palveluhenkisyys, älykkyys, joustavuus, positiivinen asenne työhön, ATK-taidot sekä ongelmien ratkaiseminen nopeasti ja kaikille osapuolille myönteisesti ja mukautuminen nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

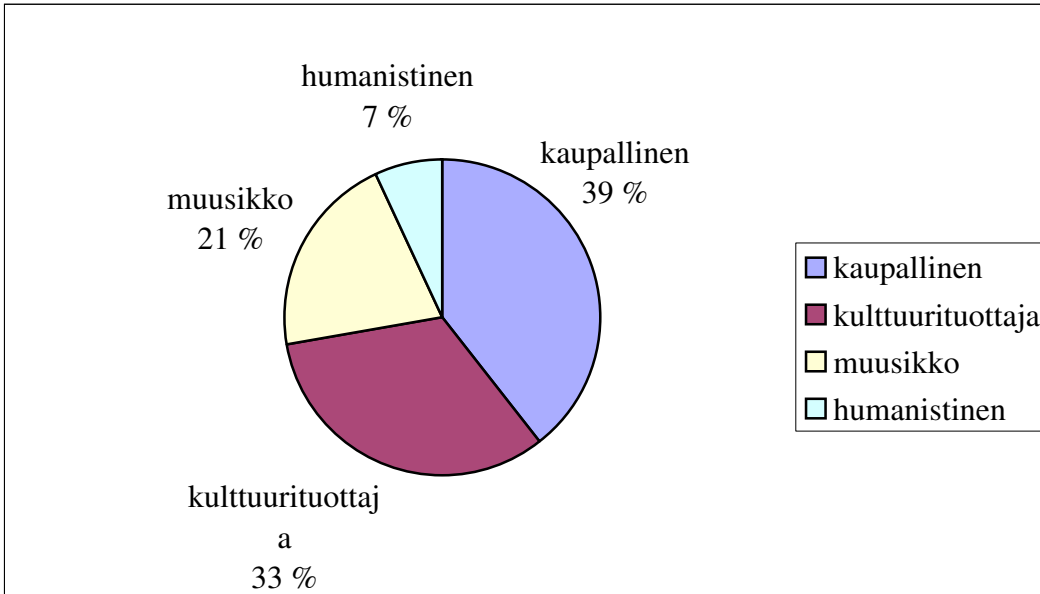
Vaikka toiminnanjohtajien vastauksissa tuli esiin hyvin monenlaisia yksittäisiä osaamisalueita ja jotkut niistä saivat osakseen useitakin mainintoja, niin muutama kyky ja taito on syytä nostaa muiden yläpuolelle. Kukaan vastaajista ei maininnut vastauksessaan vain yhtä seikkaa, vaan kaikki olivat listanneet monia hyvin vaihtelevia asioita. Näin ollen tärkeimmiksi nousevatkin toiminnanjohtajan monipuoliset kyvyt, käytännöllisyys sekä kokonaisuuksien hallinta. Osalla vastaajista nämä tulivat esille vähän peitellymmiin "Nähdä sekä kokonaisuudet, että yksityiskohdat. Tarkka ja hyvä muisti. Osata pitää montaa asiaa yhtäaikaan päässä. Valmis aina ottamaan vastuuta ja tehdä päätöksiä - samalla kun pitää osata delegoida, ja luottaa siihen että muut osaavat hoitaa. Mutta mikäli ei, on uskallettava ottaa hoitoon." ja osalla vähän suuremmin sanoin: "Riippuu tietenkin työryhmästä, mitkä osaamisalueet ovat tärkeitä, mutta varsin monissa tapauksissa tapahtumia tehdään pienellä porukalla, joten monipuolista osaamista tarvitaan." "Siksi nimitys koordinaattori on paras toiminnanjohtajalle. Osa-alueita, joita tarvitaan, on tosi paljon. Mikään koulutus ei suoraan valmista tällaiseen työhön. Liialla teoreettisuudella ei pärjää."

4.1.5 Toiminnanjohtajalle sopivin koulutus

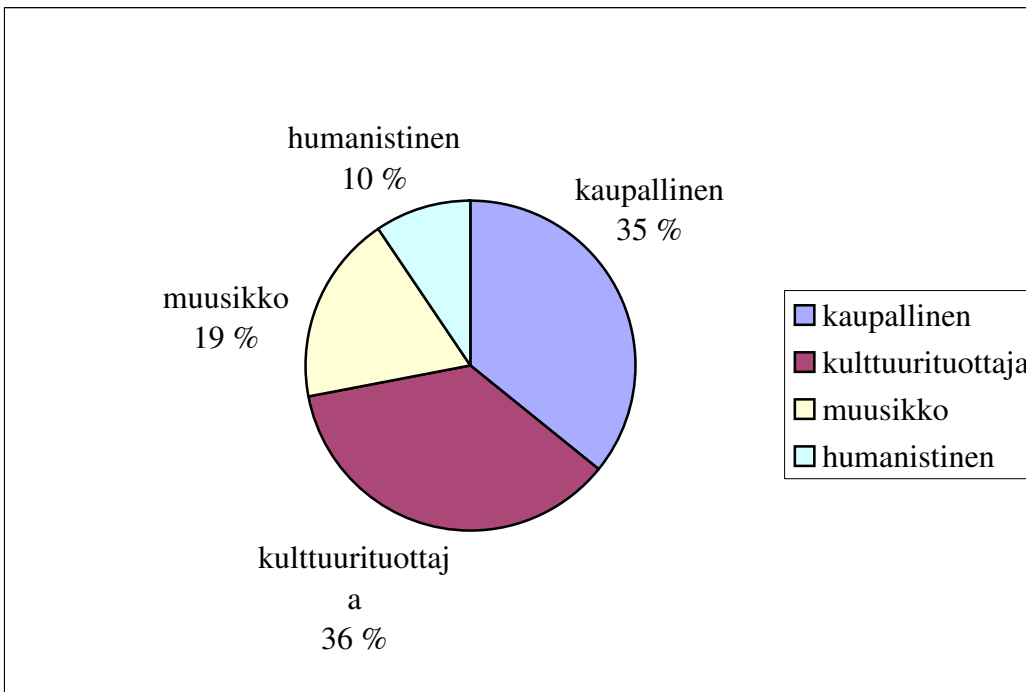
Viimeisessä osassa nettikyselyn avoimia kysymyksiä kysyttiin, mitkä kolme koulutusta sopivat parhaiten toiminnanjohtajan työhön. Vastaukset pyydettiin tärkeysjärjestyksessä. Vaikka vastausten kirjo vaihteli suuresti lopullinen jakauma oli selvä; ylitse muiden nousivat taiteellis-kulttuurinen koulutus ja kaupallinen koulutus. Seuraavissa kuvioissa koulutusvaihtoehdot esitellään kahdella eri tavalla. Ensimmäisestä kuvioista näkyvät kuinka monta yksittäistä mainintaa mikäkin neljästä yleisimmästä vastauksesta (kaupallinen, kulttuurituottaja, muusikko, humanistinen) sai. Jälkimmäinen kuvio on laskettu painottamalla vastauksia, jos koulutus nimettiin tärkeimmäksi se sai kolme pistettä, toinen sija tuotti kaksi pistettä ja kolmannesta sai yhden pisteen.

	3 pistettä	2 pistettä	1 piste	yhteensä
Kaupallinen koulutus	12	12	10	60
Kulttuurituottaja	9	14	5	60
Muusikko	3	5	9	31
Humanistinen	4	2	0	16

Taulukko 2 Toiminnanjohtajalle parhaiten sopiva koulutus



Kaavio 7 Toiminnanjohtajalle parhaiten sopiva koulutus



Kaavio 8 Toiminnanjohtajalle parhaiten sopiva koulutus, painotettu

Kuten kuvioista näkee, molemmat laskentatavat tuottivat melko yhteneväisiä tuloksia. Molemmissa kuvioissa kaupallinen koulutus on saanut eniten ääniä, tosin painotetussa kaaviossa se jakaa ykköspaikan kulttuurituottajan koulutuksen kanssa. Muusikon koulutus on vastaajien mielestä toiminnanjohtajille kolmanneksi sopivin koulutus ja neljäs vastauksista on humanistinen koulutus.

Vaikka kaupallinen koulutus yksittäisenä alana nimettiin toiminnanjohtajalle parhaiten sopivaksi, on syytä huomioida, että kolme seuraavaa sijaa menivät taiteellis-kulttuurillisille aloille. Nämä alat saivat mainintoja yhteenlaskettuna 52 kappaletta (60%) kaupallisen alan 34 (40%) mainintaa vastaan. Tosin muistettava on, että kulttuurituottajan koulutus sisältää hyvin monenlaisia osa-alueita, joten sen tarkka sijoittaminen akselille kaupallinen – taiteellis-kulttuurillinen on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Tässä yhteydessä se on kuitenkin laskettu jälkimmäiseen ryhmään.

Mielenkiintoisen lisäsvyn toiminnanjohtajien vastauksiin tuo se, että suuri osa nimesi sopivimmaksi koulutusalaaksi oman alansa. Kaikki taloudellisen koulutustaustan omaavat nimesivät parhaaksi alaksi kaupallisen alan ja yhtä lukuun ottamatta kaikki muusikot määrittivät muusikon opinnot sopivimmaksi taustaksi toiminnanjohtajalle. Kyselyn vastaajista 36 vastasi sekä kysymykseen omasta koulutustaustastaan että kysymykseen toiminnanjohtajalle parhaiten sopivasta koulutuksesta, 17 heistä kannatti omaa koulutustaustaansa ja 19 jotain muuta. Näistä 19:stä yhdeksällä oli koulutus, joka ei sisälly niihin neljään alaan, jotka saivat eniten ääniä (kaupallinen, kulttuurituottaja, muusikko, humanistinen) sopivinta koulutus pohjaa kysyttäessä, mukaan mahtuivat niin

rakennusmestarin, laitoskoneasentajan, kuin erityis- ja luokanopettajan koulutustaustat omaavia henkilöitä, joiden voitiin ennakkoonkin odottaa vastaavan jotain muuta kuin oman alansa.

4.1.6 Yhteenveto

Tutkimuksen verkkokyselyosuuteen vastasi 58 prosenttia Finland Festivals –järjestön jäsenfestivaalien toiminnanjohtajista. Yhteenvetona voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien joukkoon kuuluu hyvin monenlaisen taustan omaavia ihmisiä, joilla on erilaisia työtilanteita. Vastauksista voidaan kuitenkin tehdä joitakin johtopäätöksiä. Kyselyn mukaan keskimääräinen suomalainen musiikkifestivaalin toiminnanjohtaja on akateemisesti koulutettu, noin 45-vuotias nainen, jolla on päätoiminen työsuhde. Toiminnanjohtajien keskipalkoissa on melko suurta vaihtelua, osalle työ on vapaaehtoisluonteista ja osa saa tehtävästään yli 4000 euroa kuussa, eniten vastaajia kuului palkkaluokkaan 2001–2500 euroa.

Tärkeimpinä osaamisalueina työssään toiminnanjohtajat pitivät taiteen ja talouden tuntemusta. Vastaajat näkivät, että ilman festivaalin taiteellisen substanssin ymmärtämistä, tapahtuman menestyksekkäs johtaminen on mahdotonta. Samanlaisia ajatuksia herätti myös taloudenpitotaidot, toiminnanjohtajan on pystyttävä keräämään festivaalin kassaan tarvittava määrä rahaa ja pitämään budjetti kasassa. Taiteen ja talouden tuntemuksen lisäksi

toiminnanjohtajat arvostivat sosiaalisuutta ja organisointikykyä, joiden lisäksi merkittäviä ominaisuuksia ovat toiminnanjohtajan monipuolisuus, käytännöllisyys ja kokonaisuuksien hallinta. Parhaiten sopivana koulutuksena festivaalin johtamiseen toiminnanjohtajat näkivät taiteellis-kulttuurisen koulutuksen sekä kaupallisen koulutuksen. Eniten yksittäisiä mainintoja sai kulttuurituottajakoulutus, jossa juuri nämä kaksi alaa yhdistyvät.

4.2 Haastattelut

Tutkimukseen haastateltiin kolmea musiikkifestivaalin toiminnanjohtajan työtä tekevää henkilöä. Haastattelut tehtiin toukokuussa 2007 Helsingissä, mitä ennen kyseiset toiminnanjohtajat olivat täyttäneet ennalta lähetetyn esitietolomakkeen. Kaikki haastatellut vastasivat myös verkkokyselyyn.

4.2.1 Työtehtävät ja työssä tarvittavat tiedot ja taidot

Keskusteluissa Tuulikki Karjalaisen, Matti Karhoksen ja Aleks Malbergin kanssa tuli hyvin selville, että toiminnanjohtajan työ on erittäin monipuolista ja moninaista. Karhoksen ja Malbergin työtehtävät vastaavat melko tarkasti toisiaan ja myös Karjalaisen toimenkuva oli hyvin vastaavanlainen aina organisaation laajenemiseen saakka 1990-luvun

alussa. Silloin Kamarimusiikin Kuhmon toimistoon palkattiin toimistopäälliköksi Sari Rusanen, josta tuli toinen vakituinen työntekijä Kuhmoon.

Kaikki kolme toiminnanjohtajaa vastaavat festivaaliensa sponsori- ja yhteistyökumppaneuvotteluista. Karjalaisen nykyisessä toimenkuvassa sponsorineuvottelut ja sponsoreista huolehtiminen on erityisen korostunutta:

Nyt päätoimisena tehtäviini kuuluu toiminnanjohtajana etsiä sponsorit. Kirjoitan kirjeitä heille, käyn puhumassa ja hoidan sponsorineuvottelut. Ja aina joka vuosi käyn uudestaan. Määrittelen kaiken sen, mitä sponsoreille annetaan. Valmistelen sopimukset ja hyväksyn ne. Palvellaan sponsoreita konserteissa talvikaudella ja festivaalin aikana seurustelen heidän kanssa ja esittelen festivaalia. Juon kahvia ja syön lounaita heidän kanssaan. Harvoille maksetaan lounaita ja kellekään ei makseta majoituksia, annetaan vaan liput. Minä huolehdin näistä sponsoreista kaikella tavalla. (Karjalainen 2007.)

Suurimman sijaan Karhoksen ja Malmbergin työtehtävissä saa käytännön asioiden organisointi. He huolehtivat festivaalin aikatauluista, yhteydenpidosta, talkoolaisten hankinnasta ja työnohjauksesta, taiteilijasopimuksista ja työntekijöiden palkkaamisesta. Myös Karjalainen huolehti näistä käytännön asioista yli 20 vuoden ajan, mutta nykyään nämä tehtävät on jaettu muille organisaation työntekijöille, hänen vastuulleen kuuluivat mm. tilojen hankinta, festivaalin avustukset sekä talous.

Suvussa mua pidettiin epäkäytännöllisenä, olin kiinnostunut henkisistä asioista. Tein kuitenkin heinätoita ja kaikkee, joko vaan oli, että Tuulikki on epäkäytännöllinen. Jos äiti olis tiennyt, mitä tein Kuhmossa, niin kyllä häntä olis

aurattanut. Kuhmossa organisoin varsinkin käytännön asioita 20 vuotta. Ja se on mitä suurimmassa määrin käytännöllistä työtä. Sitä ei saa koulutuksessa, perheen äidin käytännöllisyyttä, suuren maatilan organisointia tai päivittäistavarakaupan hoitoa. (Karjalainen 2007.)

Toiminnanjohtajan vastuulle kuuluu myös markkinointi, Matti Karhoksella on tässä työssä apunaan festivaalin hallituksen sisältä koottu ryhmä, mutta tämän ryhmän aktiivisuus vaihtelee vuosittain, joten päävastuun kantaminen jää toiminnanjohtajalle. Karjalaisella on vetovastuu festivaalinsa ulkomaisesta markkinoinnista, jota hän hoitaa lähes yksinään matkustelemalla paljon ja kirjoittaen ja kertoen festivaalista. Samalla hän edustaa festivaalia ja edistää sen toimintaedellytyksiä käymällä puhumassa suurlähetystöissä ja ulko- ja opetusministeriössä, puhuttelemalla poliitikkoja, esiintymällä, seuraamalla kenttää ja tuntemalla lainsäädännön ja hallinnon. Tärkeäksi tehtäväkseen Karjalainen nostaa verkostoitumisen ja verkostojen ylläpitämisen.

Käyn tilaisuuksissa kuten cocktaileilla, tunnen joskus vähän ihmisiä ja vaikei se ole hauskaa, niin tärkeätä on edustaa ja että Kuhmon Kamarimusiikki on käynyt niissä. Verkostoitumista, aina niissä kuulee jotain ja saa tietää jotain. Olen Finland Festivalsin varapuheenjohtajana ja saan sitä kautta infoa ja toimin kouluttajana ja aina lähdän puhumaan Kuhmon Kamarimusiikista, kun pyydetään ja festivaalin tekemisestä. Tätä kun on ympäri vuoden, niin siinä sitä hommaa on. (Karjalainen 2007.)

Oman lisänsä Matti Karhoksen työhön tuo Sysmän Suvisoiton monet pienet konserttipaikat:

Suvisoiton omaleimainen piirre on että meillä on hyvin hajautettu konserttipaikat, että meillä ei juuri samassa paikassa toista konserttia ole ja sitten on sellaisia maaseutumiljööseen erikseen rakennettavia paikkoja. Niissä on paljon tätä talkooperinnettä, kun ne pitää kunnostaa, kun ne ei oo muussa käytössä, kun ne on jotain latoja tai navettoja. Meillä on semmonen ooppera-aitta, joka on 21 vuotta sitten tehty semmosesta ladosta ja siellä on silloin tehty oopperaa ja nyt se on meillä semmosena iltamakonserttipaikkana ja kun se ei oo kuin meidän käytössä, niin se täytyy aina tsekata ja kattoo ja kunnostaa ja samantyyppisiä on muitakin. (Karhos 2007.)

Karhoksen tehtäviin kuuluu myös tapahtuman esitteiden ja festivaaliohjelmakirjan toimitustyöt ja oikoluenta.

Yhdeksi eniten töitä teettävimmäksi ja stressaavimmaksi asiaksi Alekski Malmberg nostaa festivaalin taloudenpidosta vastaamisen. Malmberg tekee budjettiesitykset hallitukselle hyväksyttäväksi, seuraa taloustilannetta, sopii palkoista ja palkkioista, hyväksyy laskut ja hoitaa laskutuksen. Tilitoimiston tehtäväksi jää palkkojen ja hyväksytyjen laskujen maksaminen ja tilinpäätöksen tekeminen. Yhdistyslainsäädännön mukaisesti hallitus on kuitenkin lopulta vastuuvollinen tapahtuman taloudesta. (Malmberg 2008.)

Toiminnanjohtajan työhön sisältyy lisäksi tiedotuksesta vastaaminen ja vastuu ja valta yleensäkin. Johtajilla on valta tehdä päätökset, mutta myös vastuu päätösten seurauksista ja vastuu organisaation toimista. Seuraavassa Tuulikki Karjalaisen näkemys toiminnanjohtajan vastuusta:

Ja sitten kannan vastuuta. Sanon aina työntekijöille että jos on joku erityisvaikea ongelma, niin minähän se vankilaan menen. Se on se johtajan vastuu. Jos organisaatiota kohtaa joku, oli sen mokan kuka tahansa tehnyt. Totta kai organisaation sisällä selvitetään, kuka on mokannut, mutta johtajalla on vastuu ja sehän on tärkeätä juuri johtamisessa. Pieniä asioita mulle ei kerrota, mutta heti kun on ongelmallisempia asioita, niin minä otan kantaa ja ratkaisen ja erityisesti nyt kun Seppo [Kimanen] ei ole enää täällä, niin Helsingin päästäkin tulee enemmän kysymyksiä, kun Vladi [Mendelssohn] on maailmalla eikä siltä saa aina vastauksia. (Karjalainen 2007.)

Toiminnanjohtajien työtehtäviin liittyvät läheisesti myös työssä tarvittavat tiedot ja taidot. Tutkimuksen osana olevassa nettikyselyssä tärkeimmiksi taidoiksi vastaajat ilmoittivat taiteellisen ja taloudellisen tuntemuksen, sosiaalisuuden ja organisaatiokyvyn. Aleks Malmbergin vastaukset myötäilevät muita toiminnanjohtajia, hänen mielestään noiden neljän edellä mainitun taidon ja tiedon lisäksi on hyvä omata sujuva kirjoitus- ja tiedonetsimistaito sekä täytyy uskaltaa hypätä uusiin asioihin, vaikkei osaakaan kaikkea. Tuulikki Karjalainen ja Matti Karhos poikkeavat hieman muiden toiminnanjohtajien asettamasta linjasta. Karjalainen nostaa esiin stressinsietokyvyn ja verkostoitumisen tärkeyden.

Verkostojen luominen kuuluu tähän ammattiin ja mitä paremmin sen osaa tehdä sitä paremmin menestyy. Mulla on ollut laajat verkostot niin yhteiskunnallisesti kuin ammatillisesti ja niiden luomiseen joutuu käyttämään aikaa ,vaikka se joskus tuntuu turhalta istumiselta turhissakin kokouksissa, vaikkei siellä edes puhuta kulttuurista, mutta jos ei istu niissä, niin ei ole paikalla, kun kulttuuri tulee ajankohtaiseksi. Pitää matkustaa Helsinkiin yhden kokouksen takia ja se tuntuu turhalta. Mut jos ei liiku,

niin ei sitten ole verkostoa. Tämän ymmärtäminen vie aikaa ja osa ei opi sitä koskaan. (Karjalainen 2007.)

Mahdollisuus verkostoitua ja matkustaa festivaalin asioissa riippuu kuitenkin tapahtuman taloudellisista ja ajallisista resursseista. ”Jos yks on koko ajan matkoilla, niin jonkun täytyy myös olla paikalla tekemässä työt”, Karjalainen huomauttaa.

Sysmän Suvisoiton johtajan Matti Karhoksen mielestä ehdottomasti tärkeintä toiminnanjohtajalle on ymmärrys kulttuurin merkityksestä.

Kulttuurin tärkeyden perustelua olen lähtenyt tietoisesti kehittämään, koska olen ollut tilanteessa, jossa lakkautetaan joku kulttuuri-instanssi ja kattoo ihmeessä, kun ihmiset siitä puhuu, niin ne ei osaa sanoa mitään siitä instanssin merkityksestä ihmisille, jotka sitä on kaatamassa. Silloin on syytä lakkauttaakin, jos ei ne ihmiset, jotka on siellä duunissa, tiedä miks tää on tärkeitä. (Karhos 2007.)

Festivaalinsa ainoana ympärivuotisena työntekijänä Karhos nimeää lisäksi monia taitoja ja tietoja, joita Sysmän kaltaisen pienen festivaalin pyörittäjän täytyy hallita: ihmisten parissa toimiminen ja yhteistyötaidot, neuvottelukysymykset, puhelahjat, sosiaalisuus, käytännön ongelmien ratkaiseminen, markkinointi, festivaaleihin liittyvät juridiikka ja tiedonhankinta.

4.2.2 Koulutus

Tuulikki Karjalaisen mielestä ei ole mitään yksittäistä koulutusta, joka parhaiten sopisi musiikkifestivaalin toiminnanjohtajalle, vaan tärkeimpänä seikkana hän pitää tietoisuutta festivaalin substanssista. Tämän substanssin voi Karjalaisen mielestä hankkia millä tahansa musiikinopinnoilla. Hän näkee myös ekonomistisen koulutuksen esim. kauppaopiston hyödyllisenä, joskaan ei välttämättömänä:

Hoidin 20 vuotta festarin talouden ja tykkäsin siitä paljon. Tein tunnollisesti, tulot vastasi menoja. Kaikenhan oppii käytännöstä, mutta opinnot lyhentää. Sisällön tuntemus ja laskennallinen taito eli taloudenhoito jotenkin hanskassa. (Karjalainen 2007.)

Taiteellisen substanssin ja taloudenhoidon lisäksi Karjalainen muistuttaa vielä kielitaidon merkityksestä toiminnanjohtajalle.

Alexi Malmberg yhtyy vastauksessaan Karjalaisen näkemykseen toiminnanjohtajalle sopivasta koulutuksesta. Myös hänen mielestään kaksi tärkeintä koulutusalaan ovat musiikillinen ja taloudellinen, eikä sillä ole väliä kumman taustan toiminnanjohtaja omaa kunhan hänellä on:

Tärkeintä on, että osaa etsiä tietoa ja siihen mikä tahansa korkeakoulu antaa eväät. Työtä oppii tekemällä ja opiskella kannattaa sen takia, että on itse kiinnostunut jonkun asian oppimisesta. Mulle ei ole työn takia opiskelu ollut mielekästä. (Malmberg 2007a.)

Malmberg jatkaa koulutuksen merkittävydestä ylipäänsä:

Vois kuvitella, että Akatemian Arts Management voisi olla paras tän hetken vaihtoehtoista, koska se on räätälöity tätä varten, mutten usko sen edellytyksiä jonkun tehtävän hoitoon, vaan se antaa eväitä johonkin tehtävään. Tässä maailmassa ei ole tie tietystä koulutuksesta tiettyyn tehtävään enää niin suoraviivainen kuin se ennen on saattanut olla. Aiemmin on pidetty itsestään selvänä, että opiskelee jonkun ammatin ja sitten tekee sitä ammattia. (Malmberg 2007a.)

Matti Karhos poikkeaa mielipiteiltään hieman Karjalaisen ja Malmbergin taidetalouslinjasta. Hänen mielestään laaja-alainen humanistipohjainen yliopistotutkinto antaa festivaalijohtajille parhaat toimintaeväät, koska kulttuurialalla toiminen liittyy hänen mukaansa olennaisesti yleiseen sivistyneisyyteen. Talouden ja lakiasioiden tuntemus on Karhoksen mukaan alisteista taiteelle.

Mutta sitten, jos puuttuu ymmärrys kulttuurin merkityksestä suomalaiselle yhteiskunnalle, vaikka tuntis lait. Se on varmaan festivaalin koosta riippuvainen, että miten paljon se talouspuoli on määräävässä asemassa. Mutta kun me ollaan yleishyödyllinen⁸ ja aatteellinen yhdistys, joka pyörittää sitä tapahtumaa, ja kun

⁸ Yhteisö on yleishyödyllinen, jos 1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä; 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin; 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki, 22§.)

meidän taloudelliset tavoitteet on vain, että päästään nollatulokseen ja pystytään jatkamaan niin siinä määrin ei olla voittoa tavoittelevia eikä siinä määrin sitä raadollista ekonomiaa tarte toteuttaa. (Karhos 2007.)

Yleistäen voidaan sanoa, että Karjalaisen, Malmbergin ja Karhoksen vastaukset myötäilevät hyvin nettikyselyssä saatuja tuloksia toiminnanjohtajalle parhaiten sopivasta koulutuksesta: esiin nousivat tutut taiteellis-humanistinen koulutus ja taloudellinen koulutus pohja ja käsitys siitä ettei mikään yksittäinen koulutusala tällä hetkellä ole toiminnanjohtajalle täydellinen, vaikkakin sekä Karjalainen että Malmberg mainitsivat Sibelius-Akatemian Arts Management -koulutuksen parhaana tämän hetken vaihtoehtoja.

4.2.3 Toiminnanjohtajan ja taiteellisen johtajan välinen suhde

Useimmilla klassisen musiikin festivaaleilla taiteesta tai ohjelmistosuunnittelusta vastaava henkilö ja toiminnanjohtaja ovat eri henkilöitä, näin myös kolmella tutkimuksen esimerkkifestivaalilla. Kuhmossa taiteellinen johtaja on tällä hetkellä Vladimir Mendelssohn, Tuusulanjärvellä Pekka Kuusisto ja Sysmän Suvisoitossa Minna Pensola. Koska tämä johtamisen dualiteetti voi aiheuttaa pienen jännitteen festivaalille, on siihen syytä paneutua myös toiminnanjohtajien ammattikuvaa tutkittaessa.

Tuulikki Karjalainen työskenteli Kuhmon Kamarimusiikin perustajan ja taiteellisen johtajan, Seppo Kimasen, kanssa yli kolmekymmentä vuotta. Työsuhde oli menestyksekkäs,

mutta sisälsi myös paljon skismaa, koska Kimanen ei selkeästi nähnyt rooliaan vain taiteellisena johtajana vaan pyrki olemaan myös festivaalin yleisjohtaja. ”Yleisjohtajuus oli hänelle tärkeätä, jotta kaikki asiat festivaalilla tehtäisiin silloin kuten hän halusi, koska hän koki, että vain siten hän pystyisi täysin vastaamaan festivaalista.” Karjalainen kertookin, että suhde Kimaseen oli hänelle useasti tämän takia vaikea.

Olin joustava, enkä suuttunut, vaikka hän pyrki puuttumaan minunkin asioihin. Hän olisi halunnut olla yleisjohtaja, mutten vetänyt johtopäätöstä, että minua ei tarvita enkä semmoista viestiä henkilökunnalta saanut. (Karjalainen 2007.)

Ongelmia työlle ja käytännön asioiden organisoinnille aiheutti myös Kimasen halveksunta hallintoa kohtaan, Karjalainen kertoo. Kimanen pyrki oikomaan kulmia ja sanoi, ettei kaikkea festivaalin hallinnollisesta näkökulmasta tarpeellista tarvita. Hankaluuksista huolimatta Karjalainen kuitenkin muistuttaa:

Taiteilijat ovat erilaisia ja se pitää hyväksyä. Taiteilija vie tavattomasti tilaa, täytyy hyväksyä, muuten ei voi tehdä tätä työtä. Pitää kuitenkin tehdä määrätietoisesti töitä. Seppo oli aito taiteilija, joka olisi halunnut olla jotain muuta. Eri organisaatioissa on varmasti erilaista.

Uuden tilanteen eteen Karjalainen joutui vuonna 2006 kun taiteelliseksi johtajaksi valittiin romanialainen Vladimir Mendelssohn ja suhde taiteelliseen johtajaan muuttui täysin. Karjalainen korostaa, että Mendelssohn on avoin ja hänen kanssaan voi kaikesta keskustella, mutta jännite taiteellisen johtajan ja toiminnanjohtajan välillä on kuitenkin säilynyt, tosin johtuen erilaisista syistä kuin Kimasen kanssa.

Hän [Mendelssohn] ei ole tottunut tekemään tämmöistä festivaalia, hän haluaa asioita, joita meidän organisaatio ei ole tottunut tekemään ja siinä joudutaan vetämään kissan häntää, kun hän haluaa taiteellisesti tehdä niin tai näin ja me sanotaan, ettei se onnistu. Mutta hän ei siitä hermostu eikä hänellä ole semmoista autoritääristä otetta. Hän voi antaa periksikin. Erilaisia miehiä ovat.

Nyt on kokemusta kahdesta ja molempien kanssa on tultava toimeen ja ilman heitä ei ole sisältöä ja kumpikin on loistava henkilö omalla tavallansa. Intressit, resurssit ja näkemykset ovat monesti ristiriidassa, oli kyse sitten Seposta tai Vladista, erilailla ristiriidassa, mutta ovat. Työvoiman suhteen, resurssien. Ja se on tavallaan toiminnanjohtajan päänsärky ja se on hirveän kova paikka. (Karjalainen 2007.)

Välillä toiminnanjohtajan ja taiteellisen johtajan kanssa käydään tiukkoja keskusteluja myös rahasta. Seppo Kimasen kauden loppuaikoina Karjalainen ja koko organisaatio joutuivat ihan konkreettisiin ongelmiin rahan riittämisen kanssa, Mendelssohn taasen on tarkempi rahankäytöstä, mutta hänen suunnitelmiaan joudutaan hillitsemään organisaation kapasiteetin riittämättömyyden takia.

Tuusulanjärven Kamarimusiikissa ja Sysmän Suvisoitossa taiteellisen johtajan ja toiminnanjohtajan välinen suhde näyttää auvoisemmalta. Aleks Malmberg näkee suhteensa Pekka Kuusistoon hyvinkin valoisasti ja heille työnjako on selkeä: ”Asiat jotka liittyy taiteeseen, biisit, esittäjät, ovat yksiselitteisesti Pekalla. Miten Pekan päätökset toteutetaan, on enemmän mun homma.” Kaikista asioista voidaan keskustella avoimesti. Kahden johtajan välillä on luottamuksellinen suhde ja mm. budjettiraamien suhteen hyvä vuorovaikutus. Malmberg korostaa, että Tuusulanjärven Kamarimusiikin tarkoituksena on toteuttaa taiteelliset visiot ja kaikki muut toimenpiteet, kuten esimerkiksi markkinointi,

valjastetaan visioiden toteuttamiseen, mutta huomioon on otettavat käytännölliset ja taloudelliset resurssit, joista sitten keskustellaan taiteellisen johtajan ja festivaalin hallituksen puheenjohtajan kanssa. Malmberg kuitenkin kieltäytyy nostamasta taiteellista johtajaa yläpuolelleen:

Meillä on valtaa eri asioissa. Taiteellinen päätöksenteko on syy, miksi festari on olemassa ja asetan sen etusijalle, niin kauan kuin se ei johda siihen, että festarin pyörittäminen on mahdotonta, mutta se on enemmän tiimityötä kuin suoraviivaista hierarkiaa. (Malmberg 2007a.)

Ollaan molemmat [toiminnanjohtaja ja taiteellinen johtaja] oppositioasemassa hallitukseen ja varsinkin rahastonhoitajaan. Hallitus on pomo kaikessa. Vaihtelee miten sen tiedostaa, hallitus on yhdistyksessä se joka vastaa ja jolle annetaan taloudellinen vastuuvapaus. (Karhos 2007.)

”Tällä hetkellä on sellainen hallitus joka haluaa pysyä hyvinkin tarkkaan kärryillä tilanteessa,” sanoo Sysmän Suvisoiton Matti Karhos tuoden esiin kolmannen tavan miten festivaalilla vallanjako voi realisoitua. Karhoksen mukaan Sysmässä kuten muillakin esimerkkifestivaaleilla taiteellinen johtaja on taidetta varten ja yhden tapahtuman kulloinenkin ohjelma ja esiintyjäkaarti henkii lähinnä juuri taiteellisen johtajan näkemyksiä ja konkreettisia suhteita. Oman roolinsa Karhos näkee lähinnä suurten linjojen suunnittelijana. Hänen vastuullaan on päättää, mihin suuntaan Sysmän Suvisoitto on matkalla, ja festivaalin luonne ja profiloituminen. Osa toiminnanjohtajan työtä on Sysmässä myös suodattimena toimiminen: ”Taiteellinen johtaja visioi hurjat ideat, mä suodatan ne hallitukselle ja sitten luovitaan suurin piirtein siitä välistä.”

4.2.4 Ammattikuva ja -identiteetti

Kaikilla kolmella tutkimuksessa haastatellulla festivaalin johtajalla on hyvin vahva käsitys siitä, että toiminnanjohtajuus on ammatti, perusteet vain hieman vaihtelevat. Tuulikki Karjalainen ja Matti Karhos näkevät toiminnanjohtajan ammatin pitkän kehitystyön tuloksena. Karhos kertoo:

Näen sen muusikkouden osana, jonkun on konsertit ollut pakko järjestää. On ollut jonkun muusikon spesifi rooli, joka on sitten jättänyt soittamisen kokonaan pois. Toinen puoli historiallisesti on ollu mesenaattius, maksajana, sitä ei nähdä ammattina, mutta siitä se on yhtäläillä sitten kehittynyt. (Karhos 2007.)

Karjalaisen mukaan toiminnanjohtajuus on kehittynyt ammatiksi hänen opiskeluaikojensa jälkeen. 1960-luvulla Suomen festivaalikenttä oli vielä hyvin kapea, alaa edustivat lähinnä vain vuodesta 1956 toiminut Jyväskylän kesä johtajanaan Seppo Nummi, Savonlinnan oopperajuhlat, jotka aloitettiin vuosien tauon jälkeen taas kesällä 1967 ja vuonna 1968 Sibelius-viikkojen pohjalta syntyneet Helsingin Juhlaviikot.⁹ Myöskin festivaalien ulkopuolella kulttuurijohtajat olivat harvassa, koska ei ollut vielä kulttuuritoimenjohtajien tai kulttuurisihteereiden toimia kunnissa, johtajia löytyi vain muutamista kulttuurilaitoksista kuten Suomen Kansallisteatterista ja Radion Sinfoniaorkesterista, jossa on toiminut vakinainen intendentti vuodesta 1960 (RSO vuodesta vuoteen 2008).

⁹ Muita nykyäänkin toimivia, 1960-luvulla perustettuja festivaaleja, ovat mm. Turun musiikkijuhlat (1960) ja Porin jazz (1965). Ensimmäinen suuri rockfestivaali oli Ruisrock (1970).

Tuulikki Karjalainen näkee ammatille kaksi kriteeriä: työhön sopiva koulutus ja elannon ansaitseminen kyseistä toimesta. Myös Aleks Malmberg myötäilee vastauksessaan Karjalaista ammatin määritelmässä: ”Toiminnanjohtajuus on ammatti, koska mä saan siitä elantoni ja teen sitä päivittäin työkseni, siinä täytyy ammatin kriteerit.”

Toiminnanjohtajan ammattirooli tuo esiin haastateltujen erilaiset näkemykset, jotka osin selittyvät johdettavien festivaalien erilaisuudella ja kokoluokalla. Ammattiroolia kysyttäessä Karjalainen luettelee listan niistä rooleista mitä hän ja hänen edustamansa festivaali eivät ainakaan ole. Tälle listalle kuuluvat virkamies ”Ei virkamiehen rooli, virkamies on semmoinen, joka saa rahansa budjetista mun mielestäni. Meidänhän pitää hankkia rahat joka vuosi uudelleen, että silleen tää on projekti”, laitos, ”Tää on tietyllä tavalla laitoksen vastakohta, meistä voi tietysti jo sanoa että tämä on instituutio, mutta ei tää varmasti laitos ole, koska ei tässä mitään taattua ole” ja liikeyritys ”Voitais tietysti kysyä onko tämä liikeyritys, mutta ei se oo sitäkään, koska tää ei ole voittoa tuottava ja vain osa rahoista tulee kuluttajalta”. Pitkän pohdinnan jälkeen Karjalaisen vastaukseksi muodostuu yleishyödyllisen yrityksen johtaja. Aleks Malmberg taasen näkee itsensä käytännön sekatyöläisenä, joka saa ja jonka täytyy ”tunkea kädet joka soppaan ja olla nysväämässä kaikenlaisia asioita”. Myös Sysmän Suvisoiton Matti Karhos keksii itselleen oman ammattiroolimääritelmänsä. Hän vertaa johtamaansa festivaalia keskiaikaiseen kylään, jossa ollaan yhdessä päätetty tehdä jotain ja jossa on hyvä yhteishenki. Karhoksen tehtäväksi jää sitten organisoijan ja kylä- tai leiriporukan johtajan rooli.

Ammatti-identiteetti saa taakseen yhtenäisemmän rintaman. Alekski Malmberg pitää itseään identiteetiltä kulttuurituottajana ja Tuulikki Karjalainen johtajan asemassa olevana kulttuurityöntekijänä. Matti Karhos identifioi itsensä kulttuurialan työntekijäksi, jolla on vahva yhteiskunnallinen käsitys siitä, että kulttuuriin pitää satsata, eikä siihen voi tuhjata rahaa, koska kulttuuriin panostaminen on ihmisen kokonaishyvinvoinnin ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta äärimmäisen tärkeää.

4.2.5 Asema

Kuten on käynyt ilmi, ovat toiminnanjohtajien keskiansiot selkeästi matalampia kuin muiden akateemisesti koulutettujen. Palkan määrällä ei kuitenkaan ole vaikutusta toiminnanjohtajien yhteiskunnalliseen asemaan, vaan sekä Tuulikki Karjalainen, Alekski Malmberg että Matti Karhos näkevät itsensä kuuluvaksi hieman keskimääräistä korkeampaan työntekijäluokkaan eli ylemmiksi toimihenkilöiksi. Karjalainen hahmottaa ja liittää itsensä yleisesti kulttuurijohtajiin. Hänen mielestään toiminnanjohtajan työ on hyvin samantyyppistä kuin minkä tahansa kulttuurin alueen johtaminen. Asemaa ja sosiaalista statusta tärkeämmäksi Karjalainen näkee tekijyyden.

Kulttuuriministeriössä [taiteen keskustoimikunnan puheenjohtajana] oli kiva olla ja se oli taidemaailman korkein virka, tykkäsin hallinnosta ja miten hallinto toimi hyvin ja paperit oli todella hyvin tehty ja kaikki oli todella hyvin verrattuna kunnallishallintoon, mutta siitä huolimatta tuli kaipuu, että kun saisi itte tehdä. Hallinto ei tee, vaan antaa edellytyksiä ja mahdollisuuksia, mutta tekijät ne vasta

jotain on, ei hallinnolla tee mitään, jos ei oo ihmisiä, jotka tekee sen kulttuurin. Taiteilijat on kaiken ydin ja etuoikeutta on saada olla heidän kanssaan tekemisessä. Semmosta en ikinä vaihtais sosiaaliseen statukseen. (Karjalainen 2007.)

Alexi Malmberg seuraa vastauksessa tiiviisti perässä hahmottaessaan itseään mieluummin tekijyyden kuin yhteiskunnallisen aseman kautta. Hänen mukaansa enemmän ihmisestä kertoo se, mitä hän kokee voivansa tehdä kuin se mihin luokkaan itsensä asettaa. Omaa työtään ja asemaansa Tuusulanjärvellä Malmberg vertaa minkä tahansa tapahtuman tai pienyrityksen vetäjään. ”Onks se musiikkijuhla tai muu matkailualan yritys tai Alkon johtaja niin ei kai se kauheesti eroa, tosin Alkolla on suurempi vaikutusvalta ihmisiin kuin meillä ikinä.”

4.2.6 Yhteenveto

Toiminnanjohtajien työkenttä on kolmen haastatellun festivaalijohtajan mukaan hyvin laaja. Alexi Malmbergilla ja Matti Karhoksella työ keskittyy festivaalin käytännön asioiden organisointiin sisältäen mm. työntekijöiden rekrytoimisen, taiteilijasopimusten tekemisen ja konserttipaikoista huolehtimisen. Kahta muuta haastateltua huomattavasti isommassa organisaatiossa työskentelevän Tuulikki Karjalaisen työtehtävät ovat erikoistuneemmat: hänen suurimpana vastuunaan on hoitaa sponsorineuvottelut ja vastata festivaalin päätöksenteosta ja tapahtuman edustamisesta.

Kysyttäessä toiminnanjohtajalle tärkeimpiä tietoja ja taitoja haastateltavien painotukset eroavat toisistaan. Malmbergin mielestä tärkeitä on festivaalin taiteellisen substanssin ja taloudenpidon tuntemus sekä sujuva kirjoitus- ja tiedonetsimistaito, Karjalaiselle merkittävimpiä kykyjä ovat stressinsietokyky ja taito verkostoitua. Karhos taas nostaa toiminnanjohtajalle ehdottomaksi ykköseksi kulttuurin merkityksen ymmärtämisen.

Alexi Malmberg ja Tuulikki Karjalainen ovat yhtä mieltä siitä, että toiminnanjohtajalle parhaiten sopivan koulutuksen saavuttaa taiteellisen substanssin ja kaupallisilla alan opinnoilla, molemmilta maininnan saa Sibelius-Akatemian Arts Management -ohjelma. Karhos painottaa taasen taiteellista puolta enemmän, hänen mukaansa talouden pito on tärkeää, mutta aina alisteista festivaalin substanssin ymmärrykselle. Sopivimpana koulutuksena hän mainitsee laaja-alaisen humanistis pohjaisen yliopistotutkinnon.

Taiteellisen johtajan ja toiminnanjohtajan välisen suhteen haastatellut kolme festivaalijohtajaa näkevät sujuvana ja työnjaoltaan aika selkeänä. Vain Tuulikki Karjalainen on joutunut käymään kamppailua puolustaessaan omaa reviiriään, jonka muodostaa festivaalin käytännönasioiden päätösten teko taiteellisen puolen jäädessä täysin taiteelliselle johtajalle. Samanlaista työnjakoa noudattavat myös Tuusulanjärven Kamarimusiikki ja Sysmän Suvisoitto. Lähinnä keskustelua kaikilla kolmella festivaalilla syntyy rahojen riittävydestä taiteellisen johtajan kaikkiin visioihin.

Jokaisen haastatellun festivaalijohtajan mukaan musiikkifestivaalin toiminnanjohtajuus on ammatti. Heidän mielestään ammatin kriteerit ovat työhön sopiva koulutus ja työstä saatava

elanto ja nämä vaatimukset musiikkifestivaalin toiminnanjohtajuus täyttää. Ammattiroolista kysyttäessä vastaajien mielipiteet taas lähtevät eri teille: Karjalainen näkee itsensä yleishyödyllisen yrityksen johtajana ja Malmberg käytännön sekatyöläisenä. Matti Karhos taas vertaa festivaaliaan keskiaikaiseen kyläyhteisöön, jossa hänen tehtäväkseen jää yhdessä päätetyn tehtävän organisointi. Ajatusta työn mukanaan tuomasta asemasta toiminnanjohtajat hieman vierastavat, heidän mukaansa tärkeämpää on hahmottaa itsensä tekijyyden kuin sosiaalisen statuksen kautta, mutta pyydettyä luokittelevat itsensä kuitenkin ylemmiksi toimihenkilöiksi.

4.3 Haastattelujen ja verkkokyselyn tulosten vertailua

Verkkokyselyn ja syvähaastattelujen tulokset vastaavat melko hyvin toisiaan. Kaikki kolme haastateltua toiminnanjohtajaa ovat päätoimisia, akateemisesti koulutettuja ja pitävät festivaalijohtajalle sopivimpina koulutusaloina taiteellisen ja kaupallisen alan koulutusta aivan kuten verkkokyselyyn vastanneiden enemmistö. Kyselyssä tietyistä koulutusohjelmista eniten yksittäisiä mainintoja sai kulttuurituottajakoulutus ja haastatelluista Karjalainen ja Malmberg mainitsivat Sibelius-Akatemian Arts Management -ohjelman. Sanan varsinaisessa mielessä kulttuurituottajia valmistuu nykyään vain ammattikorkeakouluista, ei Sibelius-Akatemiasta. Koska nämä kaksi koulutusohjelmaa ovat kuitenkin sisällöltään hyvin samanlaisia, voidaan ne tulkita toisiaan vastaaviksi

koulutuslinjoiksi. Näin ollen verkkokyselyn vastaajat ja haastatellut toiminnanjohtajat ovat yhtä mieltä yksittäisestä parhaasta koulutusvaihtoehdosta.

Tärkeimpinä tietoina, taitoina ja osaamisalueina festivaalijohtajille sekä verkkokyselyyn vastanneet että haastatellut pitävät taiteen ja talouden tuntemusta, sosiaalisuutta ja organisointikykyä, joiden lisäksi merkittäviä ominaisuuksia ovat toiminnanjohtajan monipuolisuus, käytännöllisyys ja kokonaisuuksien hallinta.

5. Päätelmät

Käsillä olevassa työssä selvitettiin, millainen on musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien ammattikuva. Tässä luvussa liitetään yhteen luvussa 2 esitellyt teoreettiset lähtökohdat luvun 4 tutkimustuloksiin ja palautetaan mieleen Arto Kallioniemen (1997, 42) määrittämät uskonnonopettajien ammattikuvaan kuuluvat viisi osa-aluetta sekä Olli Rädyn (1987, 117–121) esittelemät kolme erilaista ammattikäsitystä. Tutkimuksen kulku oli selkeä: johdannon jälkeen esiteltiin työn teoreettiset lähtökohdat (luku 2) ja tutkimuksen kolme kohdefestivaalia ja haastatellut toiminnanjohtajat (luku 3). Luku 4 paneutui toiminnanjohtajien ammattikuvaan ensin verkkokyselyn tulosten valossa ja sitten syvähaastattelujen pohjalta.

Kuten johdannossa tuli ilmi, arvioitaessa tutkimusta, joka osaltaan perustuu kyselylomakkeeseen, on muistettava, että kyselystä saadut tulokset ovat aina pelkistyksiä ja yleistyksiä tutkittavista ilmiöistä. Kyselylomakkeenkaan ei voida väittää olleen varmasti yksiselitteinen, joten vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymykset omalla, muista poikkeavalla tavallaan. Huomattavaa on myös, että tutkimuksen verkkokyselyn vastausprosentiksi muodostui 58. Haastattelujen tuloksia arvioitaessa täytyy pitää mielessä, että kaikki vastaukset olivat haastateltujen subjektiivisia mielipiteitä, kysymysten aiheen ollessa vastaajien oma jokapäiväinen työ.

Arto Kallioniemi (1997, 42) määrittelee väitöskirjassaan uskonnonopettajien ammattikuvaan kuuluviksi viisi osa-aluetta: 1) työtehtävät, 2) ammattirooli, 3) tiedepohja 4) ammatilliset arvot ja 5) uskonnonopetuskäsitys. Tässä työssä on pienin variaatioin tukeuduttu samoihin termeihin kohdan 1 ollessa työtehtävät, 2 ammattirooli, 3 tietopohja, 4 ammatilliset arvot ja 5 festivaalijohtajuuskäsitys. Kallioniemen (1997, 42) mukaan erilaiset työtehtävät ovat ammattien välillä tärkein jaotteluperiaate ja työtehtäviä tarkastelemalla voidaan selkeästi kuvata millaisista työtehtävistä ammatin ammattikuva muodostuu. Musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien työtehtävät paljastuivat tutkimuksen edetessä hyvin monipuolisiksi, tehtäviin kuuluivat niin taloudenpito, festivaalin käytännön asioiden organisointi, taiteilijasopimukset verkostoituminen ja monet pienet ja suuremmat asiakokonaisuudet. Näistä moninaisista työtehtävistä muodostuu musiikkifestivaalien toiminnanjohtajuuden funktionaalinen ammattikäsitys, jonka ideaksi Olli Rätty (1987, 117–121) määritteli ne käytännön tehtävät, joita ihminen työssään hoitaa.

Toisena Kallioniemen määritelmänä oli ammattirooli. Rättyn mukaan objektiivinen ammattikäsitys korostaa yhteiskunnassa muodostuneen työnjaon olevan ammattien määräytymisen perusta. Työntekijän oma ammatti-identiteetti ja -ideologia eivät hänen mukaansa siis vaikuta ammattien muodostumiseen, vaan ammatit muotoutuvat ja muuttuvat teknisen kehityksen myötä. (Rätty 1987, 117–121.) Haastatellut toiminnanjohtajat näkevät oman ammattiroolinsa selkeästi lähinnä subjektiivisista lähtökohdista, heidän ammattiroolinsa ei ole objektiivisen käsityksen mukaan ulkoapäin annettua, vaan sisältä tullutta, toisin kuin esimerkiksi upseerin, jonka ammattiroolille armeijan käytännöt ja perinteet luovat vankkaa pohjaa. Tämän tutkimuksen mukaan objektiivista

ammattikäsitystä on hyvin vaikeata suhteuttaa toiminnanjohtajan ammattiin. Objekttiivisen ammattikäsitksen voidaankin paremmin nähdä koskevan festivaalin toiminnanjohtajuutta lukumääräisesti yleisempiä ammatteja.

Kolmantena ammattikuvaan kuuluvana osa-alueena Kallioniemi (1997, 42) mainitsee tiedepohjan, jota tässä työssä käsitellään nimellä tietopohja. Koska toiminnanjohtajuuteen ei tällä hetkellä ole mitään suoraa koulutustietä, ei työhön ole myöskään mitään tiettyjä pätevyyskriteerejä. Tärkeimmiksi toiminnanjohtajuuden osaamisalueiksi kohosivat tutkimuksessa festivaalin taiteellisen substanssin ja talouden tuntemus ja mm. kyky organisoida ja hallita kokonaisuuksia.

Ammatillisina arvoina nousivat haastatteluissa selkeinä esiin kulttuurin merkitys ihmisen hyvinvoinnille ja suomalaisen kulttuurin edistäminen. ”Mä oon niin sisäistänyt tän suomalaisuuden tärkeyden, jos ei olis tämmöisiä palavasilmäisiä hulluja, niin ei olis suomalaista kulttuuriakaan”, toteaa Tuulikki Karjalainen (2007). Ammatillisiin arvoihin liittyy myös näkemys siitä toiminnasta, johon ammatinharjoittamisella pyritään ja miten ammatinharjoittaja näkee oman roolinsa tavoitteeseen pyrkimisessä. Jokainen kolmesta tutkitusta festivaalista on yleishyödyllinen yhdistys, joten taloudellisen voiton tavoittelu ei ole festivaaleilla toiminnan motivaatio. Kaikki kolme toiminnanjohtajaa näkivät omat toiminta- ja vaikutusmahdollisuutensa hyvinä niin pitkään, kun kyse on festivaalin tulevaisuudesta ja suurista suuntaviivoista. Vaikka jokaisella toiminnanjohtajalla olisi musiikkiopintojensa kautta kompetenssia myös taiteellisen toiminnan suunnitteluun, on se kaikilla kohdefestivaaleilla rajattu selkeästi toiminnanjohtajien työtehtävien ulkopuolelle.

Viidenneksi ammattikuvan osaksi tässä työssä määritettiin Kallioniemen esimerkkiä hieman muuntaen festivaalijohtajuuskäsitys. Rädyn (1987, 117–121) esittelemässä subjektiivisessa ammattikäsitksessä keskitytään siihen, millaiseksi työntekijä itse ammattinsa ymmärtää. Ihminen voi samaistua joko omaan ammattinimikkeeseensä tai koulutuksen ja työn myötä syntyneeseen ammattikäsitkseen. Kaikilla kolmella toiminnanjohtajalla oli selkeä käsitys festivaalijohtajuudesta ja omasta ammattipersonallisuudestaan. Kuten tutkimuksessa tuli ilmi, ammattipersonallisuuden ja ammatin omaksumisen ensimmäinen taso on se, että työntekijä tunnistaa tietyn ammatin omakseen ja pystyy tunnistamaan alan ympärille kehittyneen ammattiyhteisön ja sen ammattikulttuurin (Virkkunen & Miettinen 1981, 44). Toiminnanjohtajat määrittivät itsensä kulttuurityöntekijöiksi ja -johtajiksi ja näkivät muiden musiikkifestivaalien johtajat kollegoinaan, joilta tarvittaessa voi kysyä neuvoja ja mielipiteitä. Ammattipersonallisuuden omaksumisen syvemmän tason muodostavat ammatin harjoittamisen periaatteiden, normien ja ammattietiikan omaksuminen (Virkkunen & Miettinen 1981, 44). Kaikille kolmelle haastatellulle oli muodostunut yhteneväinen festivaalijohtajuuskäsitys ja ymmärrys työn tavoitteista, mitkä voidaan nähdä osana ammatin harjoittamisen periaatteita, normeja ja ammattietiikkaa. Yhtenä tärkeimmistä periaatteista musiikkifestivaaleilla voidaan pitää sitä, että työtä tehdään kulttuurin ja musiikin takia, ei taloudellisen voiton takia kuten yritysmaailmassa, unohtamatta kuitenkaan taloudellisten realiteettien hallintaa.

Tämän tutkimuksen avulla hahmottuu musiikkifestivaalin toiminnanjohtajan ammatissa työskentelevien oma näkemys ammattikuvastaan: työtehtävistä, ammattiroolista,

tietopohjasta, ammatillisista arvoista ja festivaalijohtajuuskäsityksestä. Lisäksi tutkittiin toiminnanjohtajille sopivinta koulutusta ja toiminnanjohtajan ja festivaalin taiteellisen johtajan välistä suhdetta. Toiminnanjohtajalle parhaiten sopivana koulutuksena vastaajat pitivät korkeakouluopintoja taiteen- ja taloudenalalta ja eniten yksittäisiä mainintoja sai kulttuurituottajakoulutus. Vaikka musiikkifestivaaleilla tapahtuman johtaminen on jaettu kahdelle tasavertaiselle työntekijälle, ei skismaa taiteellisen johtajan ja toiminnanjohtajan välisessä suhteessa pääse liiemmin syntymään selkeän työnjaon vuoksi.

Tutkimuksessa luotiin myös katsaus ammattikuvatutkimuksen taustalla oleviin teorioihin ja keskeisiin käsitteisiin sekä selvitettiin verkkokyselyn avulla millaisia ihmisiä festivaalien toiminnanjohtajina Suomessa tällä hetkellä toimii. Kyselyssä selvisi, että suomalaiset festivaalijohtajat ovat keskimäärin 45-vuotiaita akateemisesti koulutettuja naisia, joilla on päätoiminen työsuhte ja joiden työnimike on toiminnanjohtaja.

Koska Suomessa musiikkitieteellistä tutkimusta ammattiteista ja yleensä musiikkifestivaalien työntekijöistä on tehty hyvin vähän, tämä tutkimus puolustaa paikkaansa laajentaen musiikkitieteen tieteellistä tutkimusta yhteiskunnallisen ja organisatorisen tutkimuksen puolelle. Tutkimusta voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Siinä on ensimmäistä kertaa Suomessa kattavasti selvitetty, millaisia ihmisiä suomalaisten musiikkifestivaalien johdossa toimii ja tutkittu millainen koulutus toiminnanjohtajalle parhaiten sopisi. Työstä käy myös ilmi, että musiikkifestivaalin johtaminen vertautuu läheisesti muiden taiteenalojen tapahtumien johtamiseen, mutta myös hieman laajentaen muihinkin kulttuurijohtajuuden aloihin. Tutkimuksen koulutusosioista voidaankin vetää johtopäätöksiä mietittäessä ja

kehittäessä suomalaista kulttuuri- ja tapahtumatuotannon koulutusta ja mahdollisen täydennyskoulutuksen suunnittelua ja järjestämistä. Lisäksi tutkimus voi toimia ohjenuorana toiminnanjohtajan tehtävässä jo toimivalle henkilölle ja varsinkin toiminnanjohtajan työtä harkitsevalle ihmiselle, koska siitä saa selkeän kuvan ammatin vaatimuksista ja siinä toimimiseen tarvittavista tiedoista ja taidoista. Samalla tutkimus hahmottelee festivaalijohtajien ammattiyhteisöä.

Musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien ammattikuvatutkimus tarjoaa ja herättää monia jatkotutkimuskysymyksiä. Mielenkiintoista olisi perehtyä tarkemmin toiminnanjohtajien ammatti-identiteettiin, joka tässä työssä jäi vain käsitteiden ja teorioiden esittelyn tasolle ja muutamaankin yksittäiseen ajatukseen haastatelluilta toiminnanjohtajilta. Kiintoisa tutkimusalue olisi myös musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien ajatusten peilaaminen taidejohtamisen teorioihin.

Lähteet:

1. Painetut lähteet

Ahola, Sakari – Petri Haltia – Arto Kankaanpää – Osmo Kivinen – Risto Rinne 1993. *Ammatti, koulutus ja kvalifikaatiot. Yhdysvaltojen ja Kanadan työperäiset ammattien luokittelujärjestelmät ja niiden sovellutusmahdollisuudet Suomessa*. Koulutussosiologian tutkimuskeskus raportteja 17. Turku: Turun yliopisto.

Airaksinen, Timo 1991. *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*. Helsinki: Yliopistopaino.

Arhinmäki, Juha – Pentti Rauhala 1992. *Ammattikäsitteen muutos ja ammatillinen sosialisointi*. Anja Heikkinen (toim.) *Ammattikasvatus ja sosialisointi*. Ammattikasvatussarja 6. Tampereen yliopisto. Hämeenlinna: Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. 109–148.

Dahrendorf, Ralf 1969. *Homo sociologicus*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Fitzgibbon, Marian – Anne Kelley 1997. *From maestro to manager: critical issues in arts and culture management*. Dublin: Oak Tree Press.

Haltia, Petri 1995. *Ammattien tutkiminen ja ammattitutkinnot*. Koulutussosiologian tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Helsinki: Opetushallitus.

Häyrynen, Yrjö-Paavo 1983. *Ammatillisten intressien ja minäkuvan tutkimus.* Ammatinvalinnanohjauksen monistesarja n:o 13. Helsinki: Työvoimaministeriö.

Häyrynen, Yrjö-Paavo – Toivo Kekäläinen 1970. *Ammattien ulottuvuudet. Tehtäväjärjestelmä ja ammattiroolikuvat.* Sosiaalipolitiikan laitos. Tutkimuksia, 10. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kallioniemi, Arto 1997. *Uskonnonopettajien ammattikuva.* Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kangas, Anita – Kirsi Pohjola 1992. *Kulttuurisihteeri lähikuvassa.* Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Kielitoimiston sanakirja 2006. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 140. Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus.

Lebrecht, Norman 1996. *When the music stops... : managers, maestros and the corporate murder of classical music.* London: Simon & Schuster.

Leino, Anna-Liisa – Jarkko Laine 1997. *Opettaminen ammattina.* Helsinki: Kirjayhtymä.

Mintzberg, Henry 1989. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations.* New York: The Free Press.

Okkonen, Pirjo 1978. *Työympäristö ja minäkuva työtyytyväisyyden ilmentäjinä: tutkimus psykiatrisen sairaalan henkilökunnalla*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Rousi, Hannele 1985. *Pätevyyden määrittelemisestä poliisin ammatissa*. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ruismäki, Heikki 1991. *Musiikinopettajien työtyytyväisyys, ammatillinen minäkäsitys sekä uranvalinta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Räty, Olli 1987. *Työ ja koulutus*. Juva: WSOY.

Virkkunen, Jaakko – Reijo Miettinen 1981. *Opetus ja työstä oppiminen henkilöstön kehittämisesä*. Julkaisusarja B n:o 14, 1981. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.

2. Painamattomat lähteet

a) haastattelut

Karhos, Matti 2007. Haastattelu 11.5.2007. Haastattelijana Suvi Hartikainen. Nauha tekijän hallussa.

Karjalainen, Tuulikki 2007. Haastattelu 10.5.2007. Haastattelijana Suvi Hartikainen. Nauha tekijän hallussa.

Malmberg, Aleksi 2007a. Haastattelu 13.5.2007. Haastattelijana Suvi Hartikainen. Nauha tekijän hallussa.

b) verkkokysely

Kyselytutkimus Finland Festivals –järjestön jäsenfestivaalien toiminnanjohtajille toukokuussa 2007.

c) Internet-lähteet

Historia 1986–2005.

<http://www.sysmansuvisoitto.com/historiikki.php?lang=fin&mainlevel=5> (20.1.2008.)

Palkat ja työvoimakustannukset

http://statfin.stat.fi/statweb/start.asp?LA=fi&DM=SLFI&lp=catalog&clg=palkat_ja_tyovoi
makustannukset (5.3.2008)

RSO vuodesta vuoteen. http://yle.fi/rso/show_page.php?page=401 (27.2.2008)

Vuoden 2007 tilastot: Festivaalien yleisömäärät reilussa kasvussa

<http://www.festivals.fi/index.php?s=4&t=6&lang=fin> (15.3.2008)

Yliopistojen opiskelijat vuosina 1985–2006.

http://www.stat.fi/til/yop/2006/yop_2006_2007-04-24_tau_004.html (24.1.2008.)

www.sibeliusseura.fi/suk_sibeliusseura.htm (3.3.2008)

www.tuusulanjarvifestival.fi/index.php?page=22 (3.3.2008).

www.sysmansuvisoitto.com/tukiry.php?lang=fin&mainlevel=3 (3.3.2008.)

www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/03_2003/2003-02-05-01/index.jsp
(8.1.2007).

d) muut

Lehdistötiedote 2006. *Tuusulanjärven kamarimusiikissa ennätysyleisö.* Tuusulanjärven Kamarimusiikin lehdistötiedote 4.9.2006.

Lehdistötiedote 2007. *Vuoden 2007 Tuusulanjärven kamarimusiikissa noin 2700 kävijää.* Tuusulanjärven Kamarimusiikin lehdistötiedote 4.8.2007.

Malmberg, Alekski 2007b. Tuusulanjärven Kamarimusiikin työntekijöiden perehdytysopas 2007.

Malmberg, Alekski 2008. Sähköpostiviesti 13.3.2008 Suvi Hartikaiselle.

Numminen, Heidi 2003. *Mitä taiteellinen johtaja tekee? käsityksiä Sysmän suvisoiton taiteellisen johtajan työnkuvasta*. Julkaisematon pro seminaari -työ. Helsinki: Helsingin yliopisto, musiikkitiede.

Toimintakertomus 2006. Kuhmon Musiikkiyhdistyksen toimintakertomus 2006.

Liitteet

Liite 1.

Arvoisa vastaanottaja,

opiskelen Helsingin yliopistossa musiikkitiedettä ja teen pro gradu -tutkielmaa musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien ammattikuvasta ja -identiteetistä. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää toiminnanjohtajien näkemysten kautta millainen festivaalijohtajien ammattikuva on.

Pro gradussani syvennyn tarkemmin kolmeen musiikkifestivaalin johtajaan ja heidän näkemysinsä ammatistaan. Tällä kyselyllä pyrin selvittämään tutkimukselleni merkittäviä taustatietoja Suomen musiikkifestivaalikentästä ja olisi erittäin tärkeätä saada vastauksenne ja mielipiteenne ohessa oleviin kysymyksiin, jotta kyselyn tulokset olisivat kattavat ja validit. Tutkimuksen sisällöstä, tavoitteista ja taustoista on keskusteltu Finland Festivalin toiminnanjohtajan kanssa, ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Finland Festivalin toiminnassa.

Tutkimus on toteutettu www-kyselynä, jonka täyttäminen kestää noin 5 minuuttia. Kyselyyn pääsette klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioikaa se selaimen osoiteriville.

<http://www.tutkimus.huone.net/index.php?sid=77899&token=2051818735>

Pyydän Teitä vastaamaan kyselyyn 21.5.2007 mennessä.

YKSITYISYYS JA LUOTTAMUKSELLISUUS

Osoitetietonne on saatu Finland Festivalsilta. Kysely suoritetaan nimettömänä. Tutkimuksesta saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tai organisaation tiedot eivät paljastu tuloksista. Kerättävää aineistoa käytetään ainoastaan tieteellisiin tutkimustarkoituksiin, eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille.

KYSYTTÄVÄÄ

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte ottaa minuun yhteyttä tämän kirjeen lopusta löytyviin osoitteisiin. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Tutkimuksen valmistuttua voitte halutessanne tutustua siihen elektronisessa muodossa Helsingin yliopiston e-thesis-palvelussa osoitteessa <http://ethesis.helsinki.fi>.

Kiitos etukäteen vastauksistanne,

Suvi Hartikainen

Liite 2.

Arvoisa vastaanottaja,

Kutsuin Teidät jokin aika sitten vastaamaan musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien ammattikuvaa ja -identiteettiä käsittelevään kyselyyn.

Ymmärrän, että kesäaika on festivaalien parissa työskenteleville todella kiireistä ja saatte kutsuja samanlaisiin kyselyihin runsaasti. Tämä kysely on kuitenkin varsin LYHYT JA YKSINKERTAINEN TÄYTTÄÄ, joten sen tekeminen ei veisi aikaanne kuin muutaman minuutin verran.

Tutkimukseni on myös vaarassa epäonnistua ellen saa tarpeeksi paljon vastauksia, joten vastaamalla kyselyyn antaisitte todella kallisarvoista apua opinnäytetyöni onnistumisessa.

Kyselyyn pääsette klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioikaa se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

<http://www.tutkimus.huone.net/index.php?sid=77899&token=3872129044>

Olen pidentänyt kyselyn vastausaikaa, jotta voisitte vastata siihen Teille parhaiten sopivana hetkenä. Kysely on avoinna 10.7.2007 asti.

Ajastanne ja vaivannäöstänne suuresti kiittäen

Suvi Hartikainen

Liite 3.

Arvoisa vastaanottaja,

Tämä on automaattisesti lähetetty viesti vahvistukseksi siitä, että vastauksenne musiikkifestivaalien toiminnanjohtajien ammattikuvaa ja -identiteettiä käsittelevään kyselyyn on vastaanotettu ja tallennettu onnistuneesti.

Suuri kiitos vastauksistanne ja ajastanne!

Parhain terveisin,

Suvi Hartikainen