

**PIENI KULTTUURIORGANISAATIO OPPIVANA
ORGANISAATIONA
- CASE: ELOKUVAFESTIVAALI VILIMIT, KUOPIO**



**Pro gradu -tutkielma
Heidi Taskinen
Sibelius-Akatemia, Kuopion yksikkö
Taidehallinto
Kesä 2006**

Tutkielma

1 Kirjallinen työ

Työn nimi Pieni kulttuuriorganisaatio oppivana organisaationa – case: elokuvafestivaali Vilimit, Kuopio	Sivumäärä 82
Laatijan nimi Taskinen Heidi Hannele	Lukukausi kevät 2006
Koulutusohjelma Taidehallinnon maisteriohjelma, Kuopio	Suuntautumisvaihtoehto
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen kohteena on kuopiolainen, pitkänlinjan kulttuuriorganisaatio Vilimit-elokuvafestivaali, jota tarkastellaan oppivan organisaation viitekehyksessä. Tutkimuksessa selvitetään, voiko pieni kulttuuriorganisaatio olla oppiva organisaatio, ja onko tapauskohteessa Vilimit oppivan organisaation piirteitä. Aineisto koostuu viiden keskeisen Vilimit-työntekijän ja taustavaikuttajan teemahaastatteluista.</p> <p>Käsittelyosuudessa kerättyä haastatteluaineistoa on analysoitu oppivan organisaation seitsemän keskeisen piirteen näkökulmasta, joita ovat: 1) visiot ja tavoitteet, 2) johtajuus, 3) organisaatiokulttuuri, 4) organisaatorakenne, 5) tiedon hallinta, 6) osaaminen ja 7) tulos ja arviointi.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Vilimeistä on kehittynyt toimiva kulttuuriorganisaatio, jossa tiedon liikkumiseen on kiinnitetty erityistä huomiota ja ilmapiiri on oppimiseen ja kehittämiseen kannustava. Vilimien toiminnasta löytyy niin paljon oppivan organisaation piirteitä, että sitä voidaan pitää oppivana organisaationa.</p>	
<p>Hakusanat organisaatiotutkimus, oppiva organisaatio, kulttuuriorganisaatio, työssä oppiminen, elokuvafestivaali</p>	
<p>Muita tietoja</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

<u>1</u>	<u>JOHDANTO</u>	5
<u>2</u>	<u>TUTKIMUSKOHTENA KULTTUURIORGANISAATIO</u>	7
<u>2.1</u>	<u>Organisaatiotutkimuksesta ja organisaation käsitteestä</u>	7
<u>2.2</u>	<u>Kulttuuri- ja taideorganisaation tutkimuksesta</u>	9
<u>3</u>	<u>OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA</u>	12
<u>3.1</u>	<u>Oppiminen organisaatiossa ja työelämässä</u>	12
<u>3.2</u>	<u>Oppivan organisaation kritiikkiä</u>	18
<u>4</u>	<u>TUTKIMUKSESTA</u>	20
<u>4.1</u>	<u>Tutkimuskohde Vilimit-elokuvafestivaali</u>	20
<u>4.2</u>	<u>Laadullinen tapaus- ja toimintatutkimus</u>	24
<u>4.3</u>	<u>Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu</u>	25
<u>4.4</u>	<u>Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely</u>	29
<u>5</u>	<u>VILIMIT OPPIVANA ORGANISAATIONA</u>	31
<u>5.1</u>	<u>Visiot ja tavoitteet</u>	32
<u>5.1.1</u>	<u>Aluksi liikkeelle ilman suurta visiota</u>	33
<u>5.1.2</u>	<u>Nykyisin katse kolmen vuoden päähän</u>	34
<u>5.2</u>	<u>Johtajuus</u>	36
<u>5.2.1</u>	<u>Jaettu johtajuus</u>	38
<u>5.2.2</u>	<u>Tiimityöskentely ja demokraattinen päätöksenteko</u>	39
<u>5.3</u>	<u>Organisaatiokulttuuri</u>	40

<u>5.3.1</u>	<u><i>Innovatiivinen toimintakulttuuri</i></u>	41
<u>5.3.2</u>	<u><i>Avoim ilmapiiri</i></u>	42
<u>5.4</u>	<u>Organisaation rakenne</u>	42
<u>5.4.1</u>	<u><i>Rakenteelliset muutokset</i></u>	43
<u>5.4.2</u>	<u><i>Selkeät työtehtävät ja vastualueet</i></u>	44
<u>5.4.3</u>	<u><i>Verkostomainen yhteistyö</i></u>	46
<u>5.4.4</u>	<u><i>Pienen elokuvatapahtuman resurssit</i></u>	48
<u>5.5</u>	<u>Tiedon hallinta</u>	52
<u>5.5.1</u>	<u><i>Sisäinen tiedottaminen</i></u>	53
<u>5.5.2</u>	<u><i>Ulkoisen tiedottaminen</i></u>	54
<u>5.5.3</u>	<u><i>Dokumentoinnin ja hiljaisen tiedon suhde</i></u>	54
<u>5.6</u>	<u>Osaaminen</u>	56
<u>5.6.1</u>	<u><i>Projektin hallintataidot</i></u>	57
<u>5.6.2</u>	<u><i>Talous, markkinointi- ja tiedotusosaaminen</i></u>	59
<u>5.6.3</u>	<u><i>Verkostoituminen</i></u>	60
<u>5.7</u>	<u>Tulos ja arviointi</u>	61
<u>5.7.1</u>	<u><i>Purkupalaveri heti festivaalin jälkeen</i></u>	62
<u>5.7.2</u>	<u><i>Tapahtuman päärahoittajan arviointi</i></u>	63
<u>5.7.3</u>	<u><i>Yleisön suullinen palaute</i></u>	64
<u>6</u>	<u>KOKOAVAA TARKASTELUA</u>	65
<u>6.1</u>	<u>Onko Vilimit oppiva organisaatio?</u>	66
<u>6.2</u>	<u>Tutkimuksen luotettavuus</u>	71
<u>6.3</u>	<u>Jatkotutkimusaiheita</u>	73

1 JOHDANTO

Miksi toiset luovan alan organisaatiot pystyvät kehittämään toimintaansa ja hallitsemaan muuttuvaa toimintaympäristöään vuodesta toiseen, ja miksi toiset taas ilmoittavat konkurseistaan jo ensimmäisen vuoden jälkeen? Voisivatko pienet kulttuuriorganisaatiot hyötyä oppivan organisaation periaatteista?

Tutkimukseni kohteena on Kuopion Vilimit -elokuvatapahtuma, jonka järjestää Itä-Suomen audiovisuaalisen kulttuurin koulutus- ja kehittämissyhdystys ISAK ry. Vilimit on perustettu vuonna 1988 ja alun perin sen taustaorganisaationa toimi Työväen sivistysliitto (TSL). ISAK ry on järjestänyt tapahtumaa vuodesta 1995 lähtien. (Nissinen 2005, 1).

ISAK ry:n puheenjohtajan Jukka Kanasen (2004, 1) mukaan Vilimit-tapahtuman päätarkoitus on tuoda Kuopioon laadukkaita, vaihtoehtoisempia elokuvia massatuotteiden rinnalle. Vilimit on profiloitunut kotimaisen elokuvan festivaaliksi esittelemällä kunkin tapahtuman yhteydessä yhden suomalaisen ohjaajan tuotantoa. Joka vuosi festivaalilla järjestetään erilaisia yleisötapahtumia ja luentoja.

Vilimeistä on tehty 1990-luvun lopulla markkinointiin keskittyvä ammattikorkeakoulutasoinen lopputyö, mutta muilta osin festivaalia ei ole aiemmin tarkasteltu tutkimuksellisesti (Antikainen 1998). Lähestyn Vilimit-tapahtumaa oppivan organisaation näkökulmasta, joka on ollut suosittu viitekehys viimeaikaisessa tutkimuksessa. Tutkijat ovat kuitenkin olleet lähinnä kiinnostuneita suurten organisaatioiden ja yritysten tiedonkulusta ja työssä oppimisesta. Itse halusin pro gradu -työssäni selvittää:

1. Onko pienen kulttuuriorganisaation mahdollista olla oppiva organisaatio?
2. Onko Vilimien toiminnassa oppivan organisaation piirteitä?

Valitsin tutkimuskohteekseni Vilimit, koska kyseinen organisaatio on toiminut jo 18 vuotta. Minua kiinnosti, miten pieni Vilimit-organisaatio on pystynyt selviytymään niin kauan kulttuurituotannon välillä kovin armottomallakin kentällä. Lähtöoletukseni oli, että jokaisen pitkänlinjan kulttuuri- ja taideorganisaation on oltava ainakin osin oppiva organisaatio; toisin sanoen pystyttävä oppimaan omasta toiminnastaan.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska tahdoin kuulla asiasta keskeisten työntekijöiden mielipiteitä. Haastattelin ISAK ry:n puheenjohtajaa Jukka Kanasta, elokuvaasihteeri Saija Nissistä ja projektisihteeri Elina Itkosta. Lisäksi haastattelin Kuopion kaupungin kulttuurisihteeri Petri Kervolaa ja TSL:n Kuopion Opintojärjestö ry:n entistä puheenjohtajaa Juhani Antikaista, jotka ovat olleet alkuaikoina tiiviisti mukana Vilimien toiminnassa. Kervola on myös ollut näihin päiviin asti joko hallituksen tai yhdistyksen jäsen.

Tutkimukseni jakaantuu kuuteen päälukuun. Luvussa kaksi käsittelen tutkimukseni teoreettista taustaa eli kulttuuriorganisaation tutkimusta yleisellä tasolla. Kolmannessa pääluvussa esittelen oppivan organisaation teoriaa ja lisäksi määrittelen oppimisen ja työssä oppimisen käsitteitä. Tutkimuskohteestani Vilimit-festivaalista ja valituista tutkimusmenetelmistä kerron tarkemmin luvussa neljä. Viidennessä luvussa analysoin keräämäni haastatteluaineistoa oppivan organisaation viitekehyksessä. Kuudennessa luvussa käsittelen tutkimukseni johtopäätöksiä ja jatkotutkimusaiheita.

Haluan osallistua tutkimuksellani kulttuurialalla käytävään keskusteluun pienten kulttuuriorganisaatioiden menestymisestä tulevaisuudessa. Uskon, että pro gradu -työstäni on hyötyä alan toimijoille, jotka järjestävät ja organisoivat pieniä kulttuuritapahtumia.

2 TUTKIMUSKOHTENA KULTTUURIORGANISAATIO

2.1 ORGANISAATIOTUTKIMUKSESTA JA ORGANISAATION KÄSITTEESTÄ

Lähestyn Vilimit-elokuvafestivaalia sekä yksilöiden että organisaation tasolta, joten käyn seuraavassa lyhyesti läpi organisaatiotutkimuksen historiaa ja avaan hieman organisaation monitasoista käsitettä selventääkseni, millainen organisaatio tutkimuskohteeni on ja mitä organisaatiolla tässä yhteydessä tarkoitan.

Organisaatioita on tutkittu jo pitkään esimerkiksi taloustieteissä ja yhteiskuntatieteissä. Perinteisen organisaatioteorian puolelta 1900-luvun alussa aiheesta kirjoittaneet Frederick Winslow Taylor ja Max Weber ovat tutkijoista tunnetuimpia. Edellä mainitut käsittelevät tutkimuksissaan yrityksiä tehokkuuden ja johdon näkökulmasta. Heidän jälkeensä aihetta ovat lähestyneet muun muassa Abraham H. Maslow (1943) ja Douglas Murray McGregor (1957) työntekijöiden ja työvoiman perspektiivistä. Strukturalistisen organisaatioteorian klassikoista on mainittava ainakin Henry Mintzbergin (1979) *The Five Basic Parts of the Organization*. Yhtä tunnettu on myös Daniel Katzin ja Robert L. Kahnin (1966) kirjoitus *Organizations and the System Concept*.

Lähemmäksi tätä päivää tultaessa, organisaatiotutkimuksen painopiste on siirtynyt yhä enemmän organisaatiokulttuurin, organisatorisen oppimisen, tiedonkulun ja viestinnän tutkimiseen. Edgar H. Schein (1992) määritteli jo 1990-luvun alussa organisaatiokulttuurin käsitettä kirjassaan *Organizational Culture and Leadership*. Janet Fulk ja Geraldine DeSanctis (1999) paneutuivat tutkimuksissaan puolestaan organisaatioissa tapahtuvaan kommunikointiin ja tiedon välitykseen.

Organisaatiotutkimuksen alalajeja ovat muun muassa organisaatiotasoiset muutosteoriat, jotka keskittyvät organisaation tai sen osien tarkasteluun muutosprosessissa. Toimintatutkimus, oppivan organisaation ja organisaatiokulttuurin teoriat tutkivat näitä muutoksia organisatorisesta näkökulmasta. (Tulkintoja organisaatioiden ja ... 2001, 5). Yhdistän tutkimuksessani edellä mainituista oppivan organisaation teoriaa, sovellan joitakin toimintatutkimuksen periaatteita ja keskityn organisatorisen oppimisen kannalta oleellisiin muutosprosesseihin Vilimit-elokuvafestivaalissa.

Organisaationa voidaan pitää yritystä, tiimiä, yksikköä, julkista organisaatiota, virastoa, järjestöä, laitosta, koulua, kuntaa, kaupunkia ja kansakuntaa (Ojala 2005). Leenamajja Ojala (2005) mainitsee, että organisaatio on yleensä niin sanottu ”elimellinen kokonaisuus” tai sellaisen hallinnollinen tai toiminnallinen osa, joka sisältää erilaisia käskysuhteita ihmisten välillä. Raili Moilanen (2001a, 42) jakaa puolestaan organisaatiokäsitteen kahteen; toisaalta hän tarkoittaa organisaatiolla laajaa organisatorista kokonaisuutta ja toisaalta organisaation voi käsittää siinä työskentelevien yksilöiden joukoksi.

Tuomo Takala (1999, 13) toteaa, että organisaatioita luodaan aina ihmisten yhteistoiminnan järjestämiseksi. Hänen mukaansa ”organisaatio on tavoitteellisen toiminnan ympärille luotu ihmisten yhteenliittymä, jonka toiminnan keskeinen osa on johtajuus, leadership, ihmisten johtaminen kohti yhteistä päämäärää.” Tässä määritelmässä johtajuus tekee organisaatiosta organisaation. Takala (1999, 14) tarkentaa, että organisaatiot tarvitsevat johtajuutta, jotta suorittavan työn tekeminen mahdollistuu. Työntekijöitä on johdettava joko jonkun henkilön tai henkilöryhmän toimesta. Takala painottaa myös organisaation yhteistä päämäärää. Ilman jaettua tavoitetta ei hänen mukaansa voida puhua organisaatiosta.

Organisaatio ei Catherine Caseyn (2002, 15) mielestä välttämättä ole aina vakaa ja toiminnallinen, vaan se voi yhtä hyvin olla monimutkainen, jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa elävä yritys tai yhteisö. Casey (2002, 15) määrittelee organisaation nykyisin olevan tuotantoon liittyvä ihmissuhdeverkosto, jonka suurin haaste on erilaiset inhimilliset tekijät. Hän puhuu siis organisaation muutoksesta ja sen hallintakeinoista ja lisäksi korostaa ihmisten muodostamaa kokonaisuutta. Casey liikkuukin kiteytyksessään hyvin lähelle oppivan organisaation määrittelyä. Muutos ja sen hallitseminen on oppivan organisaation yksi keskeisimmistä asioista. Käsittelen oppivaa organisaatiota lähemmin luvussa kolme.

Koska ihmissuhteet organisaation sisällä ja verkostoituminen ulkopuolisten toimijoiden kanssa ovat muodostuneet entistä tärkeämmiksi, organisaatioiden rajat hämärtyvät. On entistä vaikeampaa sanoa, missä organisaation raja kulkee ja miten organisaatio ylipäättään määritellään. (Tulkintoja organisaatioiden ja ... 2001, 4).

Hyvin varhaisessa vaiheessa tutkimustani havaitsin, että Vilimit on organisaationa edellä kuvatun kaltainen, rajoiltaan häilyvä organisaatio. Yhtäältä se koostuu kahdesta käytännön järjestely- ja koordinoituvuudesta vastaavasta projektisihteeri Elina Itkosesta ja elokuvasihteeri Saija Nissisestä ja ISAK ry:n (ks. luku 4.1) hallituksesta. Toisaalta Vilimit-yhteisöön kuuluu kaikki sidosryhmäläiset, kuten esimerkiksi tilintarkastaja, lipunmyyjät, koneenkäyttäjät ja niin edelleen (ks. kuva 2, s. 47).

Vilimien verkostomaisuus tuli myös esiin keskusteluissani Vilimit-työntekijöiden kanssa. Projektisihteeri Itkonen, Pohjois-Savon alueellinen elokuvasihteeri Nissinen ja ISAK ry:n puheenjohtaja Kananen määrittivät kaikki hieman eri tavalla, mitä tai ketä Vilimit-organisaatioon kuuluu. Kananen (2005) laski yhteisöön kuuluvaksi projektisihteerin ja elokuvasihteerin lisäksi ISAK:in hallituksen jäsenet, talkootyöntekijät, päärahoittajan edustajan ja muita toiminnassa mukana olevia ihmisiä. Itkonen (2005) korosti myös, ettei heidän tiiminsä ole vain kolmen ihmisen muodostama ryhmä, vaan Vilimien järjestämiseen osallistuva organisaatio on paljon laajempi. Nissisen (2005) mukaan tiivistä yhteistyötä tehdään edellä mainittujen tahojen lisäksi muiden Kuopion kulttuurifestivaalien, kulttuuritoimiston ja Suomen yhdeksän muun elokuvakeskuksen kanssa.

2.2 KULTTUURI- JA TAIDEORGANISAATION TUTKIMUKSESTA

Taide- ja kulttuuriorganisaatioita koskevia tutkimuksia löytyy niin teatteritieteen, musiikkitieteen, museologian kuin muidenkin taiteiden tutkimussarjoista. Organisaatiotutkimuksen ja taidehallinnon näkökulmasta aihetta ovat lähestyneet 1980-luvulla muun muassa Paul J. DiMaggio teoksessaan *Nonprofit Enterprise in the Arts* (1986), Liisa Uusitalo ja Marja Korhonen tutkimusraportissaan *Management of Cultural Organisations* (1986).

Tämän päivän taide- ja kulttuuriorganisaatioiden tutkimuksessa on keskitytty muun muassa luomaan yhteyksiä business- ja taidemaailman välille; kauppatieteilijät ovat kiinnostuneet taideorganisaatioiden hallinnon tutkimuksesta. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat olleet, poikkeako taidetuote kaupallisesta tuotteesta ja toisaalta onko taideorganisaation hallinnointi erilaista kuin yrityksen johtaminen. Suomalaisista tutkijoista aiheesta ovat väitelleet 2000-luvun taitteessa Annukka Jyrämä (1999), Saara Taalas (2001), Niina Koivunen (2003) ja Hilppa Sorjonen (2004).

Jyrämä (1999) keskittyi tutkimuksessaan *Contemporary Art Markets* analysoimaan suomalaisten, ruotsalaisten, ranskalaisten ja brittiläisten taidegalleristien näkemyksiä taiteen markkinoista ja kilpailusta markkinoilla. Taalas (2001) paneutui väitöskirjassaan *Producing Drama* siihen, miten ohjelmistopäätöksiä tehdään Tampereen Työväen teatterissa. Sorjonen (2004) puolestaan tutki taideorganisaatioiden käsityksiä ja suhtautumista markkinoihin omassa tutkimuksessaan *Taideorganisaation markkinaorientaatio*.

Niina Koivunen (2003) käsitteli väitöksessään *Leadership in Symphony Orchestras* johtajuutta ja johtamista sinfoniaorkesterissa. Koivunen (2003, 19-21) myöntää, että aikaisemmissa tutkimuksissaan hän oli mystifioinut tietämättään taideorganisaation käsitteen. Hänelle kauppatieteilijänä, mutta aktiivisena musiikin harrastajana, taideorganisaatiot näyttäytyivät ennen väitöskirjatyötä hyvinkin romanttisina ja kaoottisina paikkoina (ks. myös Czarniawska 1997). Koivunen (2003, 19) sanookin, että tutkimustyöhön lähtiessään hän kuvitteli tuovansa vihdoinkin hieman järjestystä kaiken luovan kaaoksen keskelle. Hänen opinnäytteensä yksi johtopäätös olikin, että taideorganisaatioissa johtajuuden merkitys on yhtä tärkeä kuin kaupallisen puolen yrityksissäkin eivätkä nämä kaksi hallinnoinnin tapaa poikkea kovinkaan paljon toisistaan.

Koivusen ennakkokäsitys taide- ja kulttuuriorganisaatioista on yleinen. Olen törmännyt siihen työskennellessäni museoissa, festivaaleilla ja taidekeskuksessa. Vaikka mediassa on nykyisin välillä esimerkkejä niin taloudellisesti kuin organisatorisestikin hyvin järjestetyistä taidetapahtumista, oman kokemukseni mukaan osa ihmisistä suhtautuu taidetapahtumien organisoijiin vieläkin hieman epäilevästi. Luullaan, että koska kysymys on luovasta alasta, varmasti projektejakin hallitaan luovasti ja organisaatioita johdetaan jotenkin ”vaihtoehtoisesti”.

Itse olen samoilla linjoilla edellä mainittujen kauppatieteilijöiden kanssa, ettei sana *kulttuuri* käsitteen organisaatio edessä tee tutkimuskohdetta niin paljon erilaiseksi, ettei kulttuuriorganisaatiota voisi lähestyä organisaatioteorian näkökulmasta. On toki totta, että kulttuuriorganisaatioissa ja -yrityksissä tuotettavat sisällöt ja tuotteet (esim. festivaalit, designastiat, musiikkiesitykset, kuvataide...) ovat hyvin erilaisia kuin liikelähdön suurissa yrityksissä, joten tämä tuo omat erityispiirteensä ja vivahteensa myös niiden tuottamiseen ja organisatoriseen osaamiseen. Kuitenkin väittäisin, etteivät

koordinointitoiminnan ja projektin hallinnan peruseriaatteet eroa kovinkaan paljoa toisistaan, oli kyseessä sitten elokuvatapahtuma tai Euroopan Unionin virkamiesten huipputapaaminen.

Taustakirjallisuutta etsiessäni en löytänyt kulttuuriorganisaatiotutkimuksia oppivan organisaation näkökulmasta, jossa organisaation hallinnointia lähestytään muun muassa vision ja tavoitteiden, johtamisen, yhteisön toimintakulttuurin, tiedon kulun ja tuloksen arvioinnin kautta (Ojala 2000, 190). Tämä oli osaltaan yksi syy oppivan organisaation viitekehyksen valintaan tutkimukseeni. Minua kiinnosti Vilimeillä mahdollisesti tapahtunut ja tapahtuva organisatorinen oppiminen.

3 OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA

3.1 OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA JA TYÖELÄMÄSSÄ

Työssä oppimisesta ja organisatorisesta oppimisesta löytyy nykyään jo paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta, mutta niin kuin edellä mainitsin, kulttuuriorganisaatiot ja niiden oppiminen on jäänyt tässä tieteellisessä keskustelussa vähemmälle huomiolle. Monet kyseisistä teorioista on tehty vastaamaan isojen ja kansainvälisten yritysten oppimista, joten halusin verrata, onko teorioilla yhtymäkohtia pienemmän ja paikallisen kulttuuriorganisaation oppimiseen.

Koska jokaisella on oma käsitys oppimisesta, käyn seuraavassa lyhyesti läpi, mitä käsite oppiminen ja työssä oppiminen nykyisen kasvatustieteellisen näkemyksen mukaan tarkoittaa. Oppivan organisaation termi määrittyy myös aina kirjoittajan mukaan, joten esittelen joitakin näkökulmia aiheeseen. Kyseinen käsite on saanut osakseen kritiikkiä ja sen mitä erilaisimpia käyttöyhteyksiä on kyseenalaistettu. Tuon näitä näkemyksiä esiin luvussa 3.2 Oppivan organisaation kritiikkiä.

Oppiminen yhdistetään yleensä kouluun ja koulutukseen. Urpo Saralan ja Anita Saralan (1996, 55) mielestä oppiminen on esimerkiksi ”johdonmukaista reagointia ulkoisiin ärsykkeisiin”. Kyseinen vanhempi oppimisen määritelmä perustuu behavioristiseen ja empiristiseen oppimiskäsitykseen, jonka mukaan oppiminen on yhtä kuin oikea vastaus kysymykseen tai oikea reaktio ärsykkeeseen (Rauste - von Wright & von Wright 1998, 113). Toisin sanoen, behavioristinen oppija ei ole aktiivinen, vaan reaktiivinen. Voitaisiinkin pohtia, onko kyseessä oppiminen ollenkaan, jos pelkästään reagoidaan refleksinomaisesti johonkin.

Nykyiset, uudet oppimiskäsitykset korostavat oppijan aktiivisuutta. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan oppija on (pro)aktiivinen osa oppimisprosessia. Oppiminen on itseohjautuvaa mielikuvien ja muistijälkien muokkaamista, täydentämistä ja uudelleenrakentamista (Rauste-von Wright 1998, 17). Oppiminen käsitetään uudemman tutkimuksen valossa yksilölliseksi ja yhteisölliseksi tietojen ja taitojen rakennusprosessiksi (Perusopetuksen...2004, 15).

Yhdeksänkymmentäluvun jälkipuoliskolla oppimisen tutkimuksessa korostui työelämässä tapahtuva yksilön, yhteisön ja ryhmien oppimisen tutkimus (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9). Tapio Vahervan (1999, 95) mukaan työpaikka pystyy parhaimmillaan olemaan työntekijän näkökulmasta luovuuteen kannustava oppimisympäristö. Työpaikka voi olla paikka, jossa on mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja uudenlaisten asioiden kokemiseen.

Vaherva (1999, 84) korostaa, että yhä enemmän työssä oppimisesta puhutaan kokonaisvaltaisena tapahtuma. Hänen mukaansa henkilöstökoulutus on vain osa työssä oppimista, koska se on työnantajan kustantamaa koulutusta, jolla on selkeät organisaation tavoitteet. Vahervan (1999, 95) mielestä nykyisin ei niinkään mietitä, miten ja millaisin koulutuksin voidaan tukea teoriapainotteista opetusta, vaan pohditaan, miten ulkopuolisten antamat koulutukset voivat tukea työssä eri tavoin tapahtuvaa oppimista.

Henkilöstökoulutuksia on kritisoitu niiden epäluonnollisista, luokkamaisista opetusympäristöistä. Nykyisin parempana vaihtoehtona pidetäänkin tavallisissa työ- ja arkitilanteissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista. Kun oppijalla on välitön ja omakohtainen halu toimia tarkoituksenmukaisesti, yleensä hän myös samalla oppii. (Eteläpelto & Rasku-Puttonen 1999, 181).

Kuitenkin Anneli Eteläpelto ja Helena Rasku-Puttonen (1999, 186) painottavat, ettei työssä tai arjessa oppimista voida pitää yksimielisesti parempana oppimisena kuin koulussa tai koulutuksissa oppimista. Oppiminen ja sen laatu riippuu aina ihmisestä ja hänen taipumuksistaan.

Vilimit oli mielestäni hyvä kohde tutkia työn ohessa tapahtuvaa oppimista, koska tehdessäni Vilimeistä taustatutkimusta talvella 2004-2005, huomasin keskusteluissa useasti nousevan esiin sanan oppiminen. Elokuvasihteeri Nissinen esimerkiksi mainitsi, että vaikka se kliseeltä kuulostaakin, hänen työssään oppii koko ajan uutta ja oppiminen on välttämätöntä, koska pienen kulttuuriorganisaation toimintaympäristö on nykyään täysin toisenlainen kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten (Nissinen 2005). Samoin TSL:n hallituksen entinen puheenjohtaja Antikainen (2005) painotti, että Vilimien alkuvuodet olivat ”semmosta opettelua ja kyselyä ja erehkyksien kauttaki niin kun

oppia”. Lukiessani samaan aikaan oppivan organisaation ja työssä oppimisen teoriaa, totesin, että edellä mainitut puhuivat samoista asioista käytännön tasolla.

Mitä sitten on organisaation tasolla tapahtuva oppiminen? Onko se vain yksilöiden oppimista naamioituna organisaation käsitteeseen? Ojalan (2000, 163) mukaan oppivaa organisaatiota koskevaa keskustelua on käyty jo 1970-luvulta lähtien. Eri organisaatiotutkijat ovat koettaneet määritellä, miten organisaatio voi hyödyntää työntekijöidensä oppimista. Lisäksi tutkijoita on kiinnostanut, millainen organisaation oppimisprosessi on ylipäätään ja miten organisaatio käsittelee tietoa.

Oppivan organisaation uranuurtajista esimerkiksi Chris Argyriksen, Peter M. Sengen ja kolmikko Mike Pedlerin, Tom Boydellin ja John Burgoynen ajatuksia on siteerattu alan julkaisuissa laajasti. Argyris teki oman tuotantonsa lisäksi paljon tutkimustyötä Donald A. Schönin kanssa ja heidän yksi tunnetuimpia teoksiaan on vuonna 1978 julkaistu *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Argyriksen lähtökohta oppivaan organisaatioon on yksilöiden ja ryhmien näkökulma. Hänen lähestymistapansa muuttui tutkimusten edetessä kuitenkin lähemmäksi kokonaisvaltaista organisaation tutkimusta. Pedler, Boydell ja Burgoyne ovat puolestaan tutkineet oppivan organisaation rakenteita muun muassa johdon ja ryhmien näkemysten pohjalta. Heikin ovat Moilasen (2001b, 60) mukaan liikkuneet vuosien varrella kohti kokonaisvaltaisempaa oppivan organisaation käsitystä.

Senge ei ole suoranaisesti määritellyt teksteistään, mitä on oppiva organisaatio, mutta hänen kehittämänsä viisi oppivan organisaation periaatetta lähestyvät aihetta eri näkökulmista. Senge (1990) puhuu yksilön pätevyydestä (personal mastery), ajattelumalleista (mental models), yhteisen vision rakentamisesta (building shared vision) ja tiimioppimisesta (team learning). Raili Moilasen (2001b, 63) mukaan Sengenkin käsitys oppivasta organisaatiosta on Argyriksen tapaan vuosien varrella monipuolistunut ja syventynyt. Senge on lisännyt viiteen periaatteeseensa myöhemmin organisaation arkkitehtuurin, laajemmat toimintaa ohjaavat periaatteet ja oppimisen tulokset. Senge (1996, 7) toteaa, että hänen oppejaan soveltavan täytyy olla elinikäinen oppija, joka ymmärtää, ettei koskaan voi lakata kehittymästä ja kehittämästä itseään.

Nykypäivän oppivan organisaation tutkijoista esimerkiksi edellä mainitut tekniikan tohtori Leenamaija Ojala ja taloustieteilijä Raili Moilanen eivät lähesty oppivaa

organisaatiota vain yksilön/ryhmän tai organisaation tasolta. Heille oppiva organisaatio on kokonaisuus, johon kuuluu molemmat edellä mainitut tasot.

Otala (2000, 168) tuo esiin, että termeihin organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio liittyy vivahte-ero. Organisaation oppiminen on hänen mukaansa sitä, miten organisaatio luo tietoa ja osaamista. Oppivan organisaation hän taas ymmärtää työyhteisössä käytettäviksi järjestelmiksi ja toimintaperiaatteiksi.

Organisaation oppiminen on Otalan (2000, 167) mielestä enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Hän (2000, 168) korostaa, että se on ”organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.” Otala (2005) kuvailee oppivaa organisaatiota joukoksi ihmisiä ”jossa kaikki toimivat saman päämäärän ja arvojen mukaan, joka pyrkii uusimaan/muuttamaan toimintaansa ennakoivasti toimintaympäristön muutosten mukaan ja osaa siinä muutoksessa hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista”.

Moilanen (2001b, 18) yhtyy Otalan mielipiteeseen toteamalla, että oppivan organisaation perustana on yksilöiden oppiminen, mutta oppiva organisaatio on kuitenkin enemmän kuin yksilöidensä oppimisen summa. Hänen mielestä voidaan puhua oppivasta organisaatiosta vasta, kun kyseessä on kokonaisvaltainen rakennelma, joka tarjoaa edellytykset muutokselle ja oppimiselle.

Muutos on oppimisen syy, kun taas toisaalta oppiminen on tapa toteuttaa muutos (Otala 2000, 97). Moilasan (2001b, 13) mukaan aina kun organisaation joutuu muuttamaan toimintaansa, on tarvetta oppimiselle. Oppivassa organisaatiossa työyhteisön jäsenten onkin kyettävä oppimista vaativiin muutoksiin (Moilanen 2001a, 42). Tämän kaltainen organisaatio on toisin sanoen toteuttamassa erilaisia muutoksia tai on muutoksen kohde. Hänen määrittelynsä on lähellä Otalan (2005) oppimisen määritelmää. Moilanen (2001a, 48) korostaa, että oppiminen organisaation sisällä tarkoittaa huomion kiinnittämistä työntekoprosesseihin ja vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä. Oppivaksi organisaatioksi määrittyykin työpaikka, jossa on hyvät puitteet oppimiselle sekä yksilön että organisaation näkökulmasta (Moilanen 2001a, 42).

Tiina Soinin ym. (2003, 284) mielestä oppiva organisaatio on hyvä esimerkki käsitteestä, joka usein määritellään joukolla kuvauksia tai piirteitä (avoin kommunikaatio, joustavuus, muutoksen johtaminen, jaettu visio jne.). Heidän mukaansa

käsitteen toimivuus ajattelun kehittämisen ja työelämän käytännön kannalta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Termi on sujuvasti otettu mukaan organisaatiostrategioihin sen enempää miettimättä, mitä oppiminen organisaatioiden yhteydessä oikein tarkoittaa.

Eri tutkijat ovat määrittelyjen lisäksi todellakin tehneet lukuisia listoja asioista, jotka kuuluvat heidän mielestään oppivaan organisaatioon. Edellä mainituista tutkijoista Pedler, Boydell ja Burgoyne (1991, 18-23) ovat luetelleet 11 oppivan organisaation piirrettä alla olevan luettelon tapaan (ks. taulukko 1). Samat tutkijat ovat myöhemmin tulleet siihen tulokseen, ettei lista ole tarpeeksi joustava.

1. Oppimisnäkökulma strategiaan
2. Osallistuva strategiaproessi
3. Tiedonkulku
4. Muodolliset seuranta- ja valvontajärjestelmät
5. Sisäinen vuorovaikutus
6. Palkkiojärjestelmien joustavuus
7. Mahdollistavat rakenteet
8. Asiakaspalveluhenkilöstö tiedon välittäjänä
9. Organisaation sisäinen oppiminen
10. Oppimista tukeva ilmapiiri
11. Itsensä kehittämisen mahdollisuudet kaikille

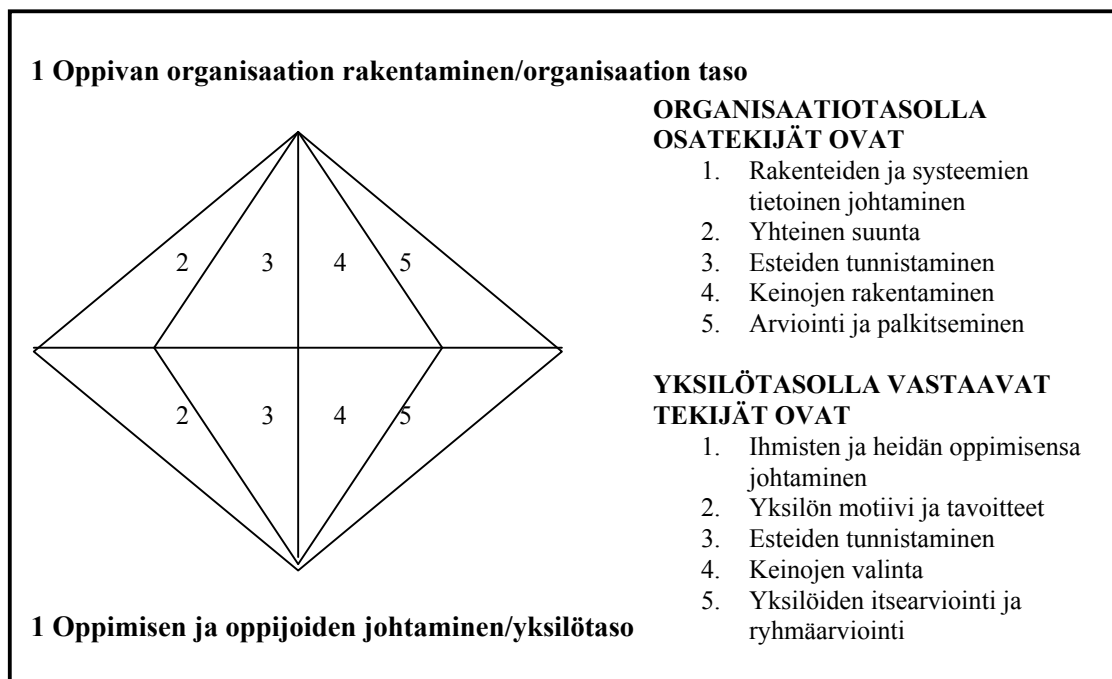
Taulukko 1 Pedler, Boydell & Burgoyne "Oppivan organisaation 11 osatekijää". Suom. Raili Moilanen (2001b, 61).

Otalan (2000, 190-191) lista on huomattavasti lyhempi. Hän sanoo, että oppivan organisaation perustana on vapaa tiedonkulku ja rakenne, jota voidaan muuttaa ja uudelleenorganisoida tarpeen mukaan. Tällaisen yrityksen tai organisaation on kuitenkin hallittava annettu vapaus, jotta koko systeemi ei hajoa käsiin. Ojala (2000, 19) puhuukin organisaation ytimeä, jonka muodostavat yhteinen ja jaettu visio, tavoitteet, arvot ja toimintatavat (ks. taulukko 2).

1. Visio ja tavoitteet
2. Yrityksen kulttuuri
3. Johtajuus
4. Organisaatio
5. Tiedon hallinta
6. Tulos

Taulukko 2 Ojala (2000, 190-191) "Oppivan organisaation osatekijät".

Moilasan (2001b, 75) luettelo eroaa siinä mielessä edellisistä, että hän kuvailee oppivaa organisaatiota timantiksi, jossa organisaatiota lähestytään samalla kertaa sekä organisaation että yksilön tasolta ja tämän lisäksi kymmenen eri osa-alueen näkökulmasta. Moilanen tähdentää, että hän käsittelee oppivaa organisaatiota kokonaisena systeeminä. Hänen mallissaan on periaatteessa viisi eri osatekijää, joilla kaikilla on edellä mainitut kaksi tasoa. Näistä yhteenlaskettuna muodostuvat seuraavat kymmenen oppivan organisaation piirrettä (ks. taulukko 3).



Taulukko 3 Moilanen (2001b, 74-75) "Oppivan organisaation timantti ja osatekijät kahdella eri tasolla".

Edellisissä luetteloissa ja listoissa on paljon samaa. Kaikissa puhutaan johtamisesta tai strategioista, yhteisistä tavoitteista, tiedon kulusta ja hallinnasta, organisaation rakenteesta oppimisen mahdollistajana ja oppimisen mittaamisesta ja palkitsemisesta. Koska mielestäni Moilasan ja Otalan lähestymistapa, jossa otetaan samalla huomioon sekä yksilön että organisaation näkökulma, on tarkoituksenmukainen Vilimien kannalta, sovellan juuri heidän näkemyksiään tutkimukseni aineistokäsittelyosuudessa (luku viisi Vilimit oppivana organisaationa).

3.2 OPPIVAN ORGANISAATION KRITIIKKIÄ

Kuten edellä mainitsin, oppivan organisaation ja oppivan yksilön välinen suhde koetaan ongelmalliseksi oppivan organisaation tutkimuksessa. Inka Ukkolan (2004,80) mielestä käsite on arkikieleen hiipinyt kielikuva, joka usein tarkoittaa suomeksi vain oppivien yksilöiden joukkoa. Hänestä olisi hyvä muistaa, että metaforien selkeys ja napakkuus on pettävää, koska ne sisältävät lukuisia, toisistaan poikkeavia tulkintoja itsestään.

Oppivaa organisaatiota on kritisoitu kysymällä, kenen tai minkä hyödyksi järjestelmä on loppujen lopuksi luotu. Onko kyseessä työtätekevän yksilön hyvinvointi vai tähdätäänkö kaikella oppivan organisaation teorian levityksellä vain yritysten taloudellisen tehokkuuden parantamiseen. Ojala (2005) toteaa, että vaikka suureksi liiketoiminnan riskiksi on noussut ihmisten työuupumus, riskianalyysseissa usein huomioidaan vain rahoitus- ja investointiriskit.

Juha Siltala (2005) on myös sivunnut aihetta laajemmasta näkökulmasta artikkelissaan ”Työelämän lyhyestä ja pitkästä historiasta”. Hänen (2005, 215) mukaansa työelämän tehokkuuden ja laadun yhdistäminen ei ole mahdotonta. Siltala ei kuitenkaan hyväksy sitä, että työelämän laatua parannetaan yksilön hyvinvoinnin kustannuksella. Omaan työhön vaikuttaminen ei saisi Siltalan (2005, 215) mielestä olla vain ”tilaisuus käyttää luovuuttaan työnantajan tarkoitusperien hyväksi”.

Yksilö voi lisäksi ahdistua oppivan organisaation jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen tavoitteista. Oppivaan organisaatioon läheisesti liittyvä elinikäisen oppimisen käsite on Olli-Jukka Jokisaaren (2004, 4) mukaan tuonut yksilön elämään ”jatkuvan ja ylivoimaisen häpeän tilan”. Tällä hän tarkoittaa, että yksilö kokee häpeää siitä, ettei hän riitä eikä osaa. Jokisaari (2004, 4) nimittää tätä sisäistetyn kyvyttömyyden tilaksi. Kehä on valmis, kun elämme jatkuvan muutoksen yhteiskunnassa, jossa ei pärjää ilman elinikäistä opiskelua ja uudistumista.

Keskeisenä ongelmakohtana oppivassa organisaatiossa on toiminnan muuttumattomuus, vaikka yksilöitä koulutetaan (Moilasan 2001a, 43). Erilaisiin koulutuksiin laitetaan paljon rahaa, mutta mikään ei muutu yhtiön arkipäivässä koulutuksen jälkeen. Moilanen (2001a, 43) on tullut siihen tulokseen, että kun vastakkain on tulohajattu organisaatio ja oppiva yksilö, oppimista ei välttämättä tapahdu. Suuren organisaation kokonaisuutta

on vaikea muuttaa muutaman ihmisen tai toimenpiteen kautta. Hän korostaakin, että suurissa yrityksissä olisi ymmärrettävä johtaa sekä oppivaa organisaatiota että yksilöllisiä oppijoita.

Moilasan johtopäätös suurten organisaatioiden muuttumattomuudesta herättääkin kysymyksen, millaista oppimista pienemmissä yrityksissä ja yhteisöissä tapahtuu. Miten matalajohtoisten, pienten organisaatioiden kuten Vilimit, oppiminen eroaa suurten yritysten oppimisesta. Onko se mahdollisesti nopeampaa tai hitaampaa? Kun vain muutama ihminen muodostaa organisatorisen kokonaisuuden, oppiiko organisaatio samaa vauhtia yksilöiden kanssa?

4 TUTKIMUKSESTA

4.1 TUTKIMUSKOHDE VILIMIT-ELOKUVAFESTIVAALI

Valitsin tutkimuskohteekseni jo 18 vuotta toimineen kuopiolaisen Vilimit-elokuva-festivaalin, jota järjestää Itä-Suomen audiovisuaalisen kulttuurin koulutus- ja kehittämissyhdystys (ISAK ry). Lähtöoletukseni oli, että säilyttääkseen paikkansa kulttuurituotannon kentällä, Vilimien on pitänyt uudistua ja reagoida ympäristön muutoksiin myös organisaation tasolla. Tästä syystä kuvaan seuraavassa lyhyesti Vilimit-organisaation historian keskeisiä muutoksia joita ovat olleet: Työväen Sivistysliiton (TSL) Kuopion Opintojärjestö ry:n alaisuudessa toiminnan aloittaminen 1988, ISAK ry:n perustaminen taustajärjestöksi 1994, Kuopion kulttuurisyksy - tapahtuma-kokonaisuuden osana toimiminen 1998-2002 ja Vilimien yhdistyminen Kuopio Festivals ry:hyn 2003 (ks. taulukko 4).

vuosi/taustajärjestö	ohjaajavieras	kävijämäärä	saadut järjestö-avustukset/ ISAK ry
1988/TSL	Risto Jarva	1577	
1989/TSL	Mikko Niskanen	1750	
1990/TSL	Rauni Molberg	1138	
1991/TSL	Spede Pasanen	4000	
1992/TSL	Matti Kassila	1561	
1993/TSL	Jörn Donner	2400	
1994 ISAK ry:n perustusvuosi	Åke Lindman	ei tiedossa	
1995 ISAK ry	Aki Kaurismäki	2700	62 000 mk
1996 ISAK ry	Mika Kaurismäki	2200	68 000 mk
1997 ISAK ry	Jouko Turkka	1300	69 000 mk
1998 ISAK ry/Kuopion Kulttuurisyksy	Leea Klemola	2200	252 000 mk
1999 ISAK ry/Kuopion Kulttuurisyksy	Pirjo Honkasalo	3000	285 000 mk
2000 ISAK ry/Kuopion Kulttuurisyksy	Matti Ijäs	3100	301 000 mk
2001 ISAK ry/Kuopion Kulttuurisyksy	Peter Lindholm	3700	300 000 mk
2002 ISAK ry/Kuopion Kulttuurisyksy	Olli Saarela	3580	59 500 €
2003 ISAK ry/Kuopio Festivals	Aleksi Mäkelä	3900	59 500 €
2004 ISAK ry/Kuopio Festivals	Markku Pölönen	4341	60 500 €
2005 ISAK ry/Kuopio Festivals	Timo Koivusalo	3851	
2006 ISAK ry/Kuopio Festivals	Aku Louhimies		

Taulukko 4 Vilimit-tapahtuman ohjaajavieraat, kävijämäärät ja ISAK ry:n saadut avustukset.

Vilimit-elokuvafestivaali järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 1988 Työväen Sivistysliiton (TSL) Kuopion Opintojärjestö ry:n toimesta. TSL:n puheenjohtajana toimi Juhani Antikainen. Alusta lähtien tarkoituksena oli edistää suomalaisen elokuvan tunnettuutta ja esitellä suurelle yleisölle laajemmin yhden elokuvaohjaajan tuotantoa. Ensimmäisenä vuonna Vilimeillä esitettiin Risto Jarvan 11 pitkä elokuvaa. Elokuvien yhteydessä kuultiin erilaisten asiantuntijoiden alustuksia. Muun muassa näyttelijä Antti Litja ja Filminorin toimitusjohtaja Heikki Takkinen osallistuivat keskusteluihin. Lapsille oli varattu oma ohjelmisto, joka koostui lyhytfilmeistä ja kahdesta kokopitkästä elokuvasta. Tapahtumaan liitettiin lisänä käsikirjoitusseminaari, joka oli niin suosittu, ettei kaikkia halukkaita voitu ottaa mukaan. Ensimmäinen Vilimit-tapahtuma keräsi kaiken kaikkiaan noin 1600 katsojaa. (Miettinen 1988).

Vilimit-tapahtuman rungoksi muotoutui yhden suomalaisen ohjaajan esittely ja elokuvien yhteydessä pidettävä seminaari. Pikku hiljaa kävijämäärät ja tapahtuman tunnettuus lisääntyivät. Tapahtumaraportissa (1993) todetaankin, että samana vuonna Vilimit oli selvästikin lyönyt itsensä läpi merkittävänä kotimaisena elokuvatapahtumana. Valtakunnallisista lehdistä Helsingin Sanomat uutisoi tapahtumaa. Myös paikalliset lehdet julkaisivat artikkeleja aiheesta. Pohjois-Savon alueellinen uusi elokuva-sihteri Saija Nissinen totesi avajaispuheessaan, että Kuopion seutu on valtakunnallisestikin merkittävä elokuvakulttuurin alue Vilimeineen, videopajoineen ja kunnallisine elokuva-teattereineen. Samana vuonna 1993 Vilimien kokonaiskävijämäärä oli 2400.

Vuosi 1995 oli Vilimeille toiminnan vakiinnuttamisen aikaa. Vilimit siirtyi TSL:ltä vuonna 1994 perustetun Itä-Suomen audiovisuaalisen kulttuurin koulutus- ja kehittämissyhistys ISAK ry:n alaisuuteen. (ISAK ry:n toimintakertomus 1995). ISAK:in tavoitteena alusta lähtien on ollut järjestää Vilimit-elokuvafestivaalia ja lisäksi audiovisuaaliseen kulttuuriin ja mediakasvatukseen liittyviä seminaareja, koulutustilaisuuksia, elokuvakiertueita ja elokuvan tekijöiden vierailuita. ISAK on nykyään yksi kymmenestä alueellisesta elokuvakeskuksesta. (Nissinen, Vilimit toimintasuunnitelma 2005).

Vuonna 1998 ISAK ry lanseerasi monialaisen kaupunkifestivaalin ”Kuopion kulttuurisyksyn”, jonka kantavana voimana oli Vilimit elokuvatapahtuma. Vuoden teemana oli ”Kivenä kengässä – kulttuurin toisinajattelijat”. Yhteistyössä ISAK ry:n

kanssa kulttuurisyksyn parissa olivat VB-valokuvakeskus, Kuopion taidemuseo, kuopiolaisten käsi- ja taideteollisuusammattilaisten yhdistys Met ry ja tanssiteatteri Minimi. (Vilimit-tapahtumaraportti 2000).

Vuoden vaihteessa 1998-1999 Pohjois-Savon taidetoimikunta ja Kuopion kaupungin eri kulttuurilaitokset halusivat lähteä mukaan hyvin onnistuneeseen Kuopion Kulttuurisyksyyn. Kulttuurisyksyssä 1999 oli yhteistyössä kaiken kaikkiaan kuusitoista erillistä tapahtumaa taideseminaarista valokuvanäyttelyyn ja tanssiteatteri-esityksiin.(Vilimit-tapahtumaraportti 2000).

Vuonna 2000 Kulttuurisyksystä alkanutta yhteistyötä tiivistettiin. Edellä mainittujen tahojen kanssa sovittiin, että ISAK ry, Kuopion kaupunginkanslian tiedotusyksikkö ja Kuopion kaupungin kulttuurimarkkinointi-työryhmä jakavat yhdessä Kulttuurisyksyn tiedotusvastuun ja siitä syntyvät kulut. (Vilimit-tapahtumaraportti 2000).

Seuraavan vuonna ISAK ry päätti järjestää nelipäiväisen extra-Vilimit -oheistapahtuman helmikuun 2001 lopulla (ks. taulukko 5), joka sai nimekseen Jalakapallo-Vilimit (Nissinen 2001). Tapahtuman ohjelmaan kuului edellisvuosien tapaan elokuvaesityksiä ja keskustelutilaisuuksia, mutta uutuutena oli teeman mukainen kaupungin kulttuuriväen ja lehtimiesyhdistyksen välinen ystävyysottelu. Tapahtumaan kuului myös Atik Ismailin kirjoittama ”Body & Soul” -näytelmä, joka esitettiin Työnkulmalla. (Nissinen 2001).

Kevätkauden extra-Vilimit	teema
1998 lähtien Lasten Pakkaspäivillä	Lasten Vilimit
2001	Jalakapallo
2002	Tanssi-Vilimit
2003	Iris -festivaali
2004	Dolores Juvenales – Oi nuoruus! -festivaali
2005	Rokki-Vilimit

Taulukko 5 Kevätkauden extra-Vilimit 1998-2005.

Kun Kuopion kulttuurisyksy -tapahtumakokonaisuus alkoi laajeta, oli jälleen uudelleenjärjestäytymisen aika. Kuopioon perustettiin taidefestivaalien kattojärjestöksi Kuopio Festivals ry, johon Vilimitkin liittyi. Muita Kuopio Festivals -tapahtumia olivat Elonkorjuujuhlat, Kirjakantti, Teatterifestivaali Kallava ja Anti - Contemporary Art Festival. Tarkoituksena oli ”edistää ja kehittää Kuopion kulttuuritapahtumien kansallista ja kansainvälistä taiteellista tasoa ja markkinointia”. (Nissinen 2005). Yhdistyksen

perustajajäseninä olivat useat kulttuuri- ja matkailualan ammattilaiset, jotka halusivat kehittää alueen kulttuuritapahtumien sisältöjä, saavutettavuutta, verkottumista sekä tapahtumien tuottamiseen liittyvää osaamista. (Kuopio Festivals ry:n toimintakertomus 2003).

Kun Vilimit järjestettiin 17. kerran vuonna 2004 (ks. taulukot 4 ja 5), tapahtuma oli ensimmäistä kertaa osa Kuopio Festivals -ohjelmakokonaisuutta. Kevään extra-Vilimeinä oli Dolores Juvenales – Oi, nuoruus -festivaali osana valtakunnallista lasten Filmihillo-teemavuotta. Syksyn ohjaajavieraana oli Markku Pölönen, jonka tuotannosta esiteltiin kuusi elokuvaa. Hänen elokuvissaan esiintynyt näyttelijä Martti Suosalo saatiin myös mukaan tapahtumaan. Kuopio Festivalsin kanssa tekemä yhteistyö tuotti heti tulosta; ensimmäisen kerran Vilimien historiassa ylitettiin 4000 kävijän raja. Nousua oli tapahtunut noin kymmenen prosenttia edellisvuoteen nähden (Vilimit-tapahtumaraportti 2004).

4.2 LAADULLINEN TAPAUK- JA TOIMINTATUTKIMUS

Vilimejä käsittelevä tutkimukseni on laadullinen. Sirkka Hirsjärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran (2005, 152) mukaan laadullisessa tutkimuksessa maailmaa yritetään lähestyä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kerättyä aineistoa on aina muistettava käsitellä kokonaisuutena (Alasuutari 1999, 38). On kuvattava elämää mahdollisimman objektiivisesti, pakottamatta sitä ennalta määrättyyn muottiin.

Kuitenkin tutkijan täytyy hyväksyä, että objektiivisuuden vaatimus on näennäinen. Ihminen katsoo asioita aina omasta näkökulmastaan, johon vaikuttavat muun muassa hänen elämäkokemuksensa ja arvonsa. Hirsjärvi ym. (2005, 152) korostavatkin, että laadullinen tutkimus on aina arvosidonnaista. Toisin sanoen, saadut tutkimustulokset ovat riippuvaisia tutkijasta. Jos joku muu tekisi saman tutkimuksen samasta aineistoista, tulokset olisivat todennäköisesti hieman erilaisia. Laadullinen aineisto on hyvin monimerkityksellistä ja -tasoista, ja se tekee tutkimuksesta erityisen haastavaa (Alasuutari 1999, 84).

Hirsjärven ym. (2005, 155) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivisen analyysin käyttö. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa lähdetään liikkeelle ilman hypoteeseja, ja aineiston annetaan ”puhua” vapaasti. Aineistoa analysoidaan syvällisesti ja näin tutkimuksen kannalta keskeiset teemat vähitellen hahmottuvat tutkijalle.

Olin valinnut jo ennen aineiston keruuta oppivan organisaation teoreettisen viitekehyksen, ja se suuntasi osaltaan kiinnostustani ja tiedonkeruutani alusta lähtien. En kuitenkaan päättänyt keskeisiä käsiteltäviä teemoja ennen aineiston kokonaisvaltaista analyysia. Niin kuin oletin, analyysivaiheessa löysin aineistosta teemoja, joita en ollut voinut ennakoita. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä Hirsjärven ym. (2005, 155) mukaan, että tutkimussuunnitelma ja kokonaisuus muodostuvat vasta tutkimuksen edetessä.

Halusin käsitellä Vilimejä ainutlaatuisena ilmiönä ja paneutua syvällisesti kyseiseen tapahtumaorganisaatioon. Tästä syystä tutkin Vilimejä laadullisena tapaustutkimuksena, joka tarkoittaa yksityiskohtaisen tiedon hakemista yksittäisestä tapauksesta. Tyypillisissä tapaustutkimuksissa paneudutaan yleensä lähemmin jonkun yhteisön toimintaan tai tutkitaan erilaisia prosesseja. (Hirsjärvi et al. 2005, 125).

Työssäni on myös toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä. Yleensä toimintatutkimus koskeekin erilaisia organisaatioita, joiden toimintaa pyritään parantamaan. Toimintatutkimus lähtee ajatuksesta, että tutkimuksen pitää olla avointa toimintaa, johon tutkittavat voivat osallistua ja vaikuttaa. Tutkija ei pyrikään pitämään etäisyyttä tutkimuskohteeseensa, vaan voi olla osana tutkimusta esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 126-127).

Halusin tutkimuksellani kehittää tutkittavan organisaation ammattikäytäntöjä, joten tältä osin voidaan puhua myös toimintatutkimuksesta. En kuitenkaan lähtenyt tekemään puhtasoppista toimintatutkimusta käyttämällä osallistuvaa havainnointia tutkimusmenetelmänä. Kerroin kuitenkin tutkittaville avoimesti tutkimuslähtökohdastani ja joiltakin osin valitsemastani teoreettisesta viitekehyksestä. Toivoin, että tutkimukseen osallistuvat Vilimien työntekijät voisivat tiedostaa paremmin omaan toimintaansa vaikuttavia tekijöitä ja sitä kautta parantaa työprosessejaan.

4.3 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TEEMAHAASTATELUN

Hirsjärvi ym. (2005, 155) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein menetelmiä, joiden avulla tutkittavien näkökulmat ja 'ääni' saadaan esille. Valitsin metodikseni teema-haastattelun, koska halusin ottaa selvää Vilimien työntekijöiden ajatuksista, jotka koskevat Vilimien organisoitumista ja toimintaa. Kartoittaessani tutkimukseni kenttää, olimme yhtä mieltä tutkittavien kanssa siitä, ettei Vilimien organisaatiota voi perusteellisesti tutkia kuin keskeisiä toimijoita haastatteleamalla. Muutama tutkittava sanoikin, että jos aion tehdä esimerkiksi avoimen kyselylomakehaastattelun, he eivät todennäköisesti kirjoita vastauksiin kaikkea sitä, mitä tulisi haastattelussa ilmi.

Jari Eskola ja Juha Suorannan (1998, 85) mukaan haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jota tutkija johdattelee. Haastattelu on aina vuorovaikutteista toimintaa,

jossa molemmat osapuolet vaikuttavat prosessiin. Kuitenkin haastattelu eroaa spontaanista keskustelutilanteesta joiltakin osin. Eskola ja Suoranta (1998, 85) toteavat, että haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelijan alullepanema ja ohjaama tilanne. Lisäksi haastattelussa haastattelija huolehtii, että haastateltava pysyy motivoituneena ja osallistuu aktiivisesti keskusteluun. Luottamuksellisuus on myös ominaista haastattelulle.

Haastattelutyyppejä on monenlaisia: tutkimus voidaan suorittaa lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa tutkimusta, jossa on ennalta määritellyt kysymykset esitetään määrättyssä järjestyksessä. Avoimessa haastattelussa tutkittava saa täysin vapaasti kertoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi et al. 2005, 197). Näiden menetelmien väliin jää teemahaastattelu.

Teemahaastattelu on haastattelu, jossa tutkittava aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsjärvi et al. 2005, 197). Toisin sanoen tutkittavan annetaan puhua suhteellisen vapaasti, mutta haastattelijan on huolehdittava, että toivotut teemat tulee käsitellyksi (Grönfors 1982, 106).

Haastattelutilanteessa minulla oli valmis kysymysrunko, mutta annoin keskustelun polveilla omaan tahtiinsa eteenpäin. Näin edetessä jotkut aiheet tulivat käsiteltyä eri järjestyksessä kuin ne olivat kysymyspaperissani. Tartuin myös spontaanisti tutkittavan kiinnostaviin kommentteihin, ja esitin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, joita ei kysymysrungostani löydy (ks. liite 1). Muutaman haastateltavan kanssa jätin joitakin aihealueita käsittelemättä, koska heillä ei ollut omien sanojensa mukaan tietoa niistä. Esimerkiksi TSL:n entiseltä puheenjohtajalta Juhani Antikaiselta en kysynyt nykyisestä Vilimien arkipäivän pyörittämisestä, koska hän ei ole enää mukana Vilimien toiminnassa.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluna. Päädyin tähän, koska henkilökohtainen haastattelu on monella tavalla mukavin ja turvallisin vaihtoehto myös haastateltavan näkökulmasta (Katajala 1990, 46). Yksilöhaastattelun hyviin puoliin kuuluu, ettei haastateltavan tarvitse ajatella, mitä muut sanovat, vaan hän voi kertoa omista mielipiteistään ilman pelkoa joutua naurunalaiseksi. Minulla oli myös kokemuksia ryhmähaastattelutilanteiden haastavuudesta ja niiden purkamisen vaikeudesta, joten pidin parempana tilannetta, jossa voin keskittyä vain yhteen ihmiseen kerrallaan.

Valitsin haastattelujen kohderyhmän hyvin tarkoituksenmukaisesti. Tämä on Hirsjärven ym. (2005, 155) mukaan tyypillistä teemahaastattelulle. Keskusteltuani Vilimien nykyisten työntekijöiden kanssa, päädyin haastattelemaan viittä (5) keskeistä toimijaa. Haastattelin ISAK ry:n nykyistä puheenjohtajaa Jukka Kanasta, joka vastaa nykyisen yhdistyksen hallituksen kanssa Vilimien suurista linjoista (ks. taulukko 6). Hän on ollut mukana Vilimien toiminnassa vuodesta 1990. Lisäksi haastattelin Pohjois-Savon alueellista elokuvaasihteeri Saija Nissistä ja Vilimien projektisihteeri Elina Itkosta, jotka työparina hoitavat Vilimien käytännön järjestelyt. He ovat tulleet mukaan Vilimien organisaatioon vuoden 1994 ISAK ry:n perustamisen yhteydessä. Edellisten henkilöiden pyynnöstä haastattelin lisäksi Kuopion kaupungin kulttuurisihteeri Petri Kervolaa ja entistä TSL:n puheenjohtajaa Juhani Antikaista, jotka ovat olleet tiiviisti mukana toiminnassa Vilimien alkuaikoina. Kervola on lisäksi ollut mukana näihin päiviin asti joko hallituksen tai yhdistyksen jäsenenä.

taustajärjestö	taustajärjestön puheenjohtaja	Vilimit-tapahtuman organisoinnista vastaavat
TSL 1988-1993	Juhani Antikainen	Petri Kervola (nyk. Kuopion kaupungin kulttuurisihteeri)
ISAK ry 1994 →	Jukka Kananen	työpari Vilimit-projektisihteeri Elina Itkonen ja Pohjois-Savon alueellinen elokuvaasihteeri Saija Nissinen

Taulukko 6 Haastatteluihin osallistuneet Vilimit-työntekijät ja taustavaikuttajat.

Kysyin haastateltavilta luvan haastattelujen nauhoittamiseen, joten tallensin kaikki haastattelut. En havainnut, että kukaan olisi jännittänyt nauhoittamista niin, että se olisi vaikuttanut haastattelun sisältöön. Käyttämäni minidisc-laite ja mikrofoni olivat niin pieniä, että uskon haastateltavien unohtaneet niiden olemassaolon pian haastattelun alun jälkeen. Keskustelin aluksi yleisistä asioista kunnes huomasin, että haastateltava on sinut uuden tilanteen kanssa. Koetin luoda mahdollisimman luontevan ja keskusteleavan ilmapiirin, jotta haastateltava ei tuntisi joutuneensa kuulusteluun, vaan mukavaan keskusteluhetkeen hänelle tärkeästä aiheesta.

Yhden kysymyksen osana pyysin haastateltavia piirtämään Vilimien vuoden kierron ja selittämään samalla tapahtumajärjestelyiden kronologista etenemistä. Havaitsin tämän hyväksi menetelmäksi, koska kun haastateltavat joutuivat visualisoimaan omia ajatuksiaan, jokainen heistä tuntui keskittyvän entistä tarkemmin vastaukseensa ja miettivän Vilimien toimintaa kokonaisuutena.

Eskolan ja Suorannan (1998, 92) mukaan joidenkin tutkijoiden esittämä vaatimus siitä, että jokainen haastattelu olisi toteutettava haastateltavan kotona, on epäeettinen. Heidän mukaansa haastateltavalle on annettava mahdollisuus valita neutraalimpi haastattelupaikka, jos hän niin haluaa. Annoinkin haastateltavien valita haastattelupaikat, ja toteutin yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut haastateltavien työpaikoilla. Yhden haastattelun sovimme asunnolleni, koska tämä järjestely oli haastateltavalle sopivin. Haastattelut kestivät noin 50-70 minuuttia. Mielestäni sain tässä ajassa hyvin kaikki kysymykseni esitettyä, ja haastateltavat eivät näyttäneet väsyvän tilanteeseen.

Pyrin ottamaan huomioon, että haastattelutilanteessa toimivat kaikki normaalin vuorovaikutuksen lait; molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 85). Alasuutarin (1999, 151) mukaan ihmisillä on pyrkimys jo ennen kysymysten esittämistä päästä jonkinlaiseen käsitykseen siitä, mitä haastattelijä haluaa. Ihminen voi pahimmassa tapauksessa alkaa vastata kysymyksiin ”niin kuin pitää”. Onnekseni valitsemani haastateltavat eivät tuntuneet miettivän, mitä ajoin takaa kysymyksilläni. Tunnelma oli positiivinen, vaikka välillä esitin tiukempiakin kysymyksiä. Aihe oli kaikille haastateltaville selvästikin mieluisa ja he puhuivat avoimesti omista näkemyksistään. Jokaisella haastateltavalla oli hieman toisistaan poikkeava lähestymistapa Vilimeihin.

Litteroin haastattelut jälkepäin, jotta niihin olisi helppo palata. Yhteensä litteroitua haastatteluaineistoa tuli 108 sivua. Harrastin litteroitujen tekstien lähilukua ja jäsentelin esiin nousevia teemoja tarkempaa analysointia varten. Maaria Lingon (1998, 83-84) tapaan halusin tarkastella yksittäisten haastateltavien puhetta kokonaisuuksina, joista välittyi vastaajalle tyypillisiä kuvailu- ja suhtautumistapoja aiheeseen. Väärinymmärrysten välttämiseksi luetutin valmiin tutkielmani haastateltavilla ennen julkaisemista.

Haastattelumetodiin liittyy joitakin haittoja, kuten esimerkiksi muistivirheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Yritin poistaa kyseisen ongelman tuomalla haastatteluihin materiaalia, joista haastateltava pystyi nopeasti tarkistamaan epävarmat vuosiluvut ja samalla muistelemaan tarkemmin asioiden kulkua. Annoin esimerkiksi Vilimien päävieraiden nimiluettelon haastattelun tueksi. Haastattelujen purkuvaiheessa otin kuitenkin huomioon muistivirheiden mahdollisuuden. Tutkimukseni tarkoituksena ei ollut Vilimien historian sanatarkka toisintaminen, joten muistin rajallisuus ei osoittautunut tässä yhteydessä ongelmaksi.

4.4 TUTKIMUKSEN KULKU JA AINEISTON KÄSITTELY

Olin nähnyt työelämässä esimerkkejä sekä erittäin hyvästä että huonosta kulttuuriorganisaation johtamisesta ja hallinnoinnista, joten tahdoin tutkia aihetta lähemmin. Kulttuuritapahtuman projektinhallintaan paneuduin ensi kertaa taidehistorian lopputyössäni (Taskinen, 2004) Valokuvatriennaali Lumo 2001 kulttuurituotantona – työryhmän toiminta projektinhallinnan näkökulmasta.

Otettuani selvää valokuvataiteen triennaalin projektinhallinnasta, minua kiinnosti lähteä tutkimaan pitkäaikaisempaa, jokavuotista kulttuuritapahtumatoimintaa. Kuopion kaupungin kulttuuripalvelujen kenttää kartoitettuani ja keskusteltuani aiheesta alan ihmisten kanssa, valitsin Vilimit-elokuvafestivaalin tapaustutkimuskohteekseni. Oletin, ettei heidän toimintansa olisi kestänyt 18 vuotta pystyssä pelkällä luovalla kaaosteorialla. Halusin tutkia kulttuuritapahtumaa, jossa olisi mahdollisesti osattu hyödyntää talous- ja kauppatieteen, projektinhallinnan ja johtamisen oppeja.

Sain pro gradu -työlleni tutkimusluvan ISAK ry:ltä joulukuussa 2004. Sitä ennen olin käynyt keskusteluja alueellisen elokuvaasihteeri Saija Nissisen kanssa, joka innostui ajatuksesta, että alkaisin tutkia heidän tapahtumaansa.

Kevään ja kesän 2005 aikana tutustuin oppivan organisaation teoriaan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja artikkelien pohjalta. Aloin hahmotella teoreettista viitekehystä ja haastattelun kysymysrunkoa kesä-elokuun 2005 aikana.

Toteutin teemahaastattelut loka-marraskuussa 2005. Haastatteluaika osoittautui otolliseksi, koska saman vuoden Vilimit olivat takanapäin, ja tekijät olivat ehtineet

hengähtääkin hieman. Ajankohta oli hyvä Vilimit-organisaation analysoinnille ja työprosessien tarkastelulle.

Etenin haastatteluissa yleisestä yksityiseen. Haastattelin ensin puheenjohtaja Kanasen, joka katsoi Vilimien toimintaa laajasta perspektiivistä. Seuraavaksi haastattelin kulttuurisihteeri Kervolan, joka tarkasteli Vilimien organisaatiota alueellisesta näkökulmasta. Sen jälkeen haastattelin projektisihteeri Itkosta ja samana päivänä hänen työpariaan elokuva sihteeri Nissistä. Viimeiseksi keskustelin Vilimien alkuajoista entisen puheenjohtaja Antikaisen kanssa.

Aineiston käsittelyssä on olennaista tiedostaa omat ennakkokäsityksensä aiheesta (Moilanen & Räihä 2001, 50). Koska olen itse työskennellyt vastaavanlaisissa kulttuurialan työtehtävissä, pyrin unohtamaan mielikuvani tutkittavasta työstä. Käydessäni läpi keräämääni aineistoa huomasinkin, että aineistosta nousee hyvin erilaisia näkökulmia festivaalityöhön verrattuna aiempiin kokemuksiini.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa voi analysoida, käsitellä ja kerätä osittain samaan aikaan (Grönfors 1982, 145). Kuten Klaus Mäkelä (1990, 37) toteaa, ennen syvällisempää analyysia, aineistosta on käsittelyvaiheessa karsittava kaikki epäoleellinen pois. On saatava aineistosta se aines irti, joka vastaa annettuihin kysymyksiin. Luinkin teemahaastattelujen välissä teoriakirjallisuutta, ja tein muistiinpanoja. Samoin litterointivaiheessa palasin välillä teoriaan ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen.

5 VILIMIT OPPIVANA ORGANISAATIONA

Niin kuin edeltä on käynyt ilmi (luku kolme Oppivasta organisaatiosta), valitsin teoriakirjallisuudesta kaksi pitkään aiheeseen paneutunutta tutkijaa, tekniikan tohtori Leenamajja Otalan ja taloustieteilijä Raili Moilasen, joiden oppivan organisaation määrittelyä käytän hyväkseni seuraavassa aineiston käsittelyosuudessa. Koska he lähestyvät oppivaa organisaatiota kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, sovellan juuri heidän luomaansa teoriapohjaa. Vertaan keräämääni haastatteluaineistoa Otalan antamiin oppivan organisaation kriteereihin, joita ovat 1) visiot ja tavoitteet, 2) johtajuus, 3) organisaatiokulttuuri, 4) organisaatorakenne, 5) tiedon hallinta, 6) osaaminen ja 7) tulos ja arviointi. Moilanen puhuu tutkimuksissaan samoista asioista hieman eri termein, joten olen yhdistellyt hänen ajatuksiaan Otalan mainitsemiin teemoihin. Yllä mainitut käsitteet ovat niin monisyisiä ja laajoja kokonaisuuksia, että niistä jokaisesta voisi halutessaan tehdä oman tutkimuksen. Tarkoitukseni on kuitenkin luoda yleisempi kokonaiskatsaus Vilimit-festivaaliorganisaatioon, joten käyn teemoja läpi vain niiden pääpiirteiden osalta.

Pääasiallisina lähteinäni käytän Otalan (2000) teosta Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa sekä hänen Helsingin Teknillisessä korkeakoulussa pitämänsä Oppivan organisaation perusteet -luentosarjan verkkoaineistoa (2005). Moilasen kohdalla viitataan hänen lisensiaattityöhönsä Oppiva organisaatio – tausta ja käsitteistö (1996), väitöskirjaansa A Learning Organization: Machine or Human? (2001a) ja teokseensa Oppivan organisaation mahdollisuudet (2001b).

Lähestyn Vilimejä samanaikaisesti sekä yksilöiden että organisaation tasolta. Valittujen teoreetikkojen mielestä tämä lähestymistapa on täysin mahdollinen, koska ilman yksilöitä ei olisi organisaatiotakaan. ”Oppivaa organisaatiota voidaan kyllä tarkastella ilman oppivia yksilöitä, mutta se ei tunnu mielekkäältä, koska ihmiset ovat kuitenkin olennainen ja aktiivisin osa organisaatiota. Toisaalta oppivien yksilöiden ryhmää ei voida kutsua oppivaksi organisaatioksi, koska on paljon muitakin tekijöitä, jotka ovat mukana vaikuttamassa siihen, millainen kokonaisuus organisaatiosta syntyy” (Moilanen 2001b, 67).

5.1 VISIOT JA TAVOITTEET

Visio on oppivan organisaation toiminnan perusta. Se on Otalan (2000, 192) määrittelyn mukaan selkeä ja konkreettinen tavoite; se on kirjallisesti muotoiltu ajatus, millainen kyseinen yhteisö haluaa olla esimerkiksi viiden vuoden päästä. Moilanen (2001b, 46) kuvaa visiota ”yhteisesti sovituksi tulevaisuudenkuvaksi.”

Strategia ja visio antavat oppimiselle suunnan ja voiman (Moilanen 1996, 119). Moilanen (2001b, 46) korostaa jaetun vision tärkeyttä. Hänen mukaansa yhteisö voi tietyn ajan toimia itseohjautuvasti, mutta parempiin tuloksiin päästään, jos työntekijät suuntaavat oppimisresurssinsa koko organisaation kannalta mielekkäästi. Jos organisaatiolla on selkeä visio, mihin tulevaisuudessa ollaan menossa, työntekijät voivat sitoutua paremmin tavoitteiden saavuttamiseen.

Visio tarkoittaa konkreettisimmillaan yhteisön strategisista tavoitteista (Ojala 2000, 192). Moilaselle (2001b, 15) oppimiseen sitoutuminen jo strategisella tasolla on yksi oppivan organisaation keskeisimmistä periaatteista. Hän (2001b, 16) pitää ihanteellisena tilannetta, jossa organisaation oppimisen sisältö voidaan johtaa organisaation tulevaisuuden näkymistä eli strategiasta ja visiosta. Ojala (2000, 220) yhtyykin Moilasen sanoihin toteamalla, että oppivan organisaation vision pitäisi olla erittäin tärkeä strateginen valinta, jolla pitäisi olla pitkäaikainen vaikutus myös organisaation johtamiseen, arvoihin ja kulttuuriin.

Moilanen (2001b, 38-39) painottaa, että jos kysymys on yrityksestä tai yhteisöstä, ei pelkästään riitä, että tehdään yksilökohtaisia kehittämissuunnitelmia. Kun tarkastellaan yksilöiden summaa eli organisaatiota, visio on myös laadittava sen kehittämistarpeille. Strateginen ajattelu vahvistaa Moilasen (2001b, 73) mukaan organisaatiossa kokonaisvaltaisen ajattelun tarvetta. Ojala (2000, 258) lisää, että ideaalitapauksessa oppimisstrategia yhdistetään organisaation laatustrategiaan, koska nämä kaksi kulkevat aina käsi kädessä.

Ojalan (2000, 192) mielestä tavoitteet ovat parhaimmillaan realistisia ja mitattavia. Ojala antaa esimerkkeinä hyvin muotoilluista tavoitteista Nokian Renkaiden ”alan paras kannattavuus” ja ”pohjoismaiden paras asiakastyytyväisyys” -lauseet. Kannattavuutta voidaan mitata vertailemalla tulostietoja ja asiakastyytyväisyyttä erilaisien palautekyselyjen vastauksia analysoimalla.

5.1.1 *Aluksi liikkeelle ilman suurta visiota*

Moilanen (2001b, 46) mainitsee yllä, että oppivan organisaation mallin mukaan toimiva yhteisö voi ainakin jonkun aikaa toimia ilman jaettua visiota. Niin kuin moni kulttuuritapahtuma, Vilimitkin lähti liikkeelle muutaman ihmisen harrastuneisuuden ja innostuneisuuden pohjalta ilman tarkasti määriteltyä visiota. Kuopion yliopiston silloinen järjestöohjaaja ja elokuvaharrastaja Petri Kervola tajusi 1980-luvun lopulla, että ylioppilaskunnan käyttämää, Kuopion kaupungin omistamaa Kuvakukko-elokuvateatteria voisi hyödyntää laajemminkin (Kervola 2005). Kuopion kaupungilla oli siis tarvittavat tilat elokuvafestivaalin järjestämiseen ja Työväen sivistysliiton (TSL) Kuopion Opintojärjestö ry:n puheenjohtaja Juhani Antikainen – innokas elokuvaharrastaja hänkin – ilmoitti, että TSL voisi rahoittaa tapahtumaa, jos vain sopivat tekijät löytyisivät. Kervola suostui vapaaehtoiseksi projektisihteeriksi ja järjestelyt alkoivat. Kervolan (2005) mukaan tarkoituksena oli ” - - että järjestetään tapahtuma, jossa näytetään elokuvia ja sitten puhutaan elokuvista - - ja ensimmäiseksi teemaksi otettiin, tai siinä ajateltiin, että okei lähetään nyt niin kun elokuvaohjaajan kautta sitä kattomaan.”

Oppivan organisaation visiosta olisi käytävä ilmi, millaista osaa organisaatio tavoittelee koko sen toimintaympäristön visiosta (Ojala 2000, 220). Ojalan (2000, 220) mukaan mikään yritys tai yhteisö ei toimi alueellaan yksin, joten samoja asioita on tavoittelemassa joukko muitakin organisaatioita. Hänen mielestä visiosta olisi hyvä käydä ilmi millä markkinoilla halutaan toimia, kenelle palveluja tuotetaan, keitä palvellaan ja mitä tuotetaan.

Vaikka selkeä visio Vilimeiltä aluksi puuttuikin, jo aloitusvuonna 1988 käytiin keskustelua siitä, millainen festivaalin toimintaympäristö olisi, millaiseksi tapahtuman profiili muodostuisi ja mitkä olisivat festivaalin tavoitteet. Samoihin aikoihin Suomessa oli jo Sodankylän elokuvafestivaali, Tampereen lyhytelokuvafestivaali ja Rakkautta ja Anarkiaa -tapahtuma Helsingissä, joten Vilimeillä päätettiin korostaa suomalaista elokuvaa. Punaisena lankana kulki yhden kotimaisen elokuvaohjaajan retrospektiivi ja muu ohjelmisto rakennettiin tämän ytimen ympärille (Kervola 2005).

Kervola (2005) muisteli, että 1980-luvun lopulla elokuva oli lähestymässä ”nollavuottaan” eli vuotta, jolloin elokuvissa kävi suomalaisen kulttuurin historiassa

kaikkein vähiten ihmisiä. Tuohon aikaan suomalaista elokuvaa ei katsottu, siitä ei oltu kiinnostuneita eikä sillä ollut nykypäivän merkitystä kulttuurin kentällä. Kuitenkin Antikainen ja Kervola halusivat panostaa nimenomaan suomalaiseen elokuvaan sekä kulttuuritekona että materiaalin helpon saatavuuden vuoksi. Kervolan (2005) mukaan elokuvat saatiin vaivatta lainaan Suomen elokuva-arkistosta ja hinnat olivat huokeita. Tilanne oli aloittelevalla elokuvatapahtumalle ihanteellinen. Lisäksi elokuvatekijöitä oli mahdollisuus saada paikalle, koska kysymys oli kotimaisesta tuotannosta. Antikainen (2005) kertoi, että alusta lähtien tarkoitus oli saada aikaan keskustelua elokuvien katselun rinnalle, joten tekijävierailut olivat tässä mielessä erittäin tärkeitä.

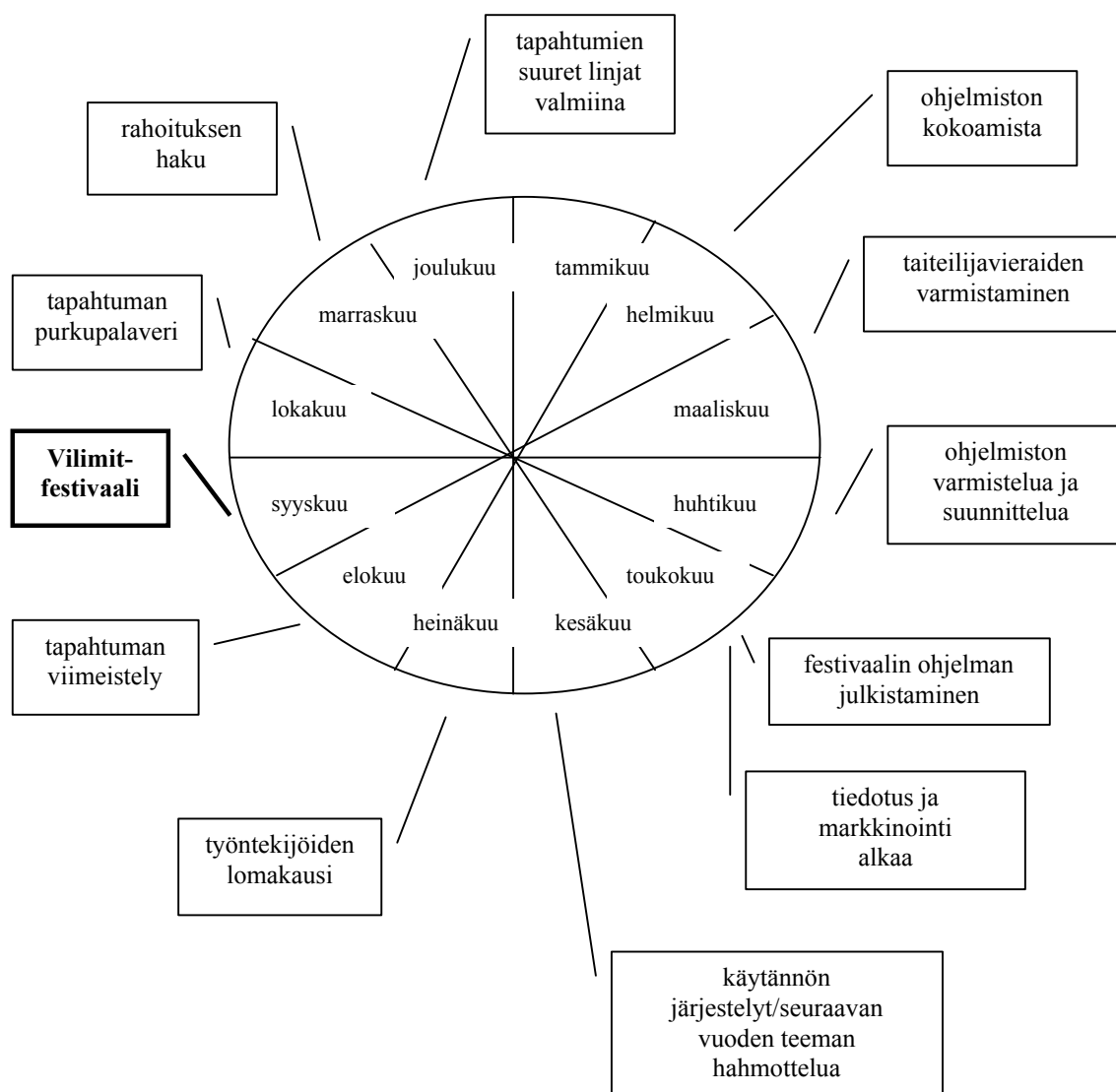
5.1.2 Nykyisin katse kolmen vuoden päähän

Vilimeillä visioidaan tänä päivänä eri tavalla kuin tapahtuman alkuvuosina. Vaikka nykyisinkään Vilimien tavoitteita ei ole määritelty kirjalliseen muotoon, tapahtuman kehittämisessä katsotaan pitkälle tulevaisuuteen. Oikeanlaiset tavoitteet pitäisikin asettaa tarpeeksi kauas, jotta työntekijät pystyisivät hahmottamaan kokonaiskuvan yhteisön tulevaisuudesta (Ojala 2000, 192). Ojalan (2000, 193) sanoin ”kun näkee itsensä kauempana olevassa tulevaisuuden kuvassa, osaa hakea luovasti erilaisia teitä kohti päämäärää ja sopeutua matkan varrella tapahtuviin strategian ja ympäristön muutoksiin.”

Toimintaan vuonna 1995 mukaan tullut Pohjois-Savon alueellinen elokuva sihteeri Saija Nissinen (2005) suunnittelee asioita nykyisin noin kolmen vuoden sykleissä. Hänen (2005) mukaansa liittyminen Kuopio Festivals ry:hyn (ks. luku 4.1) on vaikuttanut strategiseen ajatteluun siten, että Vilimien visioinnin ja tavoitteiden aikajänne on pidentynyt. Yritysmailmassa, josta yhteistyökumppaneita haetaan, tehdään päätöksiä pidemmällä aikavälillä.

Yhden Vilimit-tapahtuman suunnitteluun kuluu noin vuosi ISAK ry:n puheenjohtaja Jukka Kanasen (2005) mukaan (ks. kuva 1). Jo kesällä, kun saman vuoden syksyn tapahtuma lähestyy, aletaan miettiä seuraavan vuoden teemaa ja ohjaajavierasta. Suuret linjat täytyy Kanasen (2005) kertoman mukaan olla valmiina ennen joulua. Talvi ja kevät kuluvat taiteilijavieraiden aikataulujen kyselemisessä ja ohjelmiston kokoamisessa. Nissinen (2005) ja projektisihteeri Elina Itkonen (2005) julkistavat koko ohjelman toukokuussa, josta alkaa tapahtuman tiedotus ja markkinointi. Yksityiskohtia

viimeistellään kesäkuussa, ja heinäkuussa työntekijät pitävät lomansa. Syksyllä huolehditaan vielä käytännön järjestelyistä ennen itse tapahtumaa, joka on nykyisin sijoittunut syyskuun loppupuolelle. Kananen (2005) pitää syyskuuta hyvänä aikana Vilimit-tapahtumalle, koska opiskelijat ovat juuri palanneet kaupunkiin, ja illat pimenevät sopivasti, joten ihmiset alkavat löytää tiensä takaisin elokuvateattereihin kesän ulkoilmaelämän jälkeen.



Kuva 1 Vilimit-tapahtuman vuodenkierto.

Painotus on Vilimeillä edelleen suomalaisessa ohjaajavieraassa ja hänen tuotannossaan, mutta Nissisen (2005) mukaan perusrakenteesta poiketaan nykyisin melkein joka vuosi. Kirjailijoita, toimittajia tai muusikoita, joiden työ on liittynyt jollakin tavalla elokuvaan, on kutsuttu tapahtumaan vieraiksi. Ohjelmistossa on esitetty populaarimman elokuvan rinnalla hyvinkin taiteellisia filmejä. Nissinen (2005) sanookin, että nykyisin teema on

ohjaajavierasta tärkeämpi. Monipuolisuus tarjonnassa on yleisöystävällisempää, ja se lisää samalla riskien hallintaa. Jos sovittu ohjaaja ei pääse paikalle esimerkiksi sairaustapauksen vuoksi, koko tapahtuma ei kaadu siihen.

Kulttuuripuolen rahoitusrakenne vaikeuttaa visiointia ja tavoitteiden asettamista (Kananen 2005). Avustukset annetaan yleensä vain yhdeksi vuodeksi kerrallaan, joten tämä on otettava suunnittelussa huomioon. Kananen (2005) toteaa, että vaikka Vilimit monivuotisena tapahtumana saakin joka vuosi suurin piirtein saman verran tukia, koskaan ei voi olla varma seuraavan vuoden tarkoista avustusmääristä. Hän (2005) pitää kuitenkin hyvänä, että heidän toimintansa rakentuu niin, ettei yhden avustuksen poisjäänti vaikuta Vilimien perustoimintaan, vaan ainoastaan ohjelmiston kokoon. Esimerkkinä Kananen antaa tilanteen, jossa yhtenä vuonna tukea saadaan 10 000 euroa vähemmän kuin edellisellä vuonna. Tämä tarkoittaa Vilimien kohdalla ohjelmistossa viisi elokuvaa vähemmän (Kananen 2005).

5.2 JOHTAJUUS

Moilanen (2001b, 18) kysyy, tarvitseeko organisaatiota johtaa oppimisessa ja yksilöitä heidän oppimisprosesseissaan – ja mikä merkitys johtajuudella ja johtamisella ylipäätään on yrityksissä ja yhteisöissä?

Jos muutos ja oppiminen otetaan organisaatiossa keskeisiksi tavoitteiksi, johdon merkitys korostuu. Moniulotteisia ja suuria kokonaisuuksia käsittävissä asioissa on onnistumisen kannalta oleellista, että yksi ihminen tai yksi ryhmä vastaa koko organisaation arkkitehtuurista. (Moilanen 2001b, 19). Moilasan (2001b, 19) mukaan oppivassa organisaatiossa tarvitaan ”ylimmän johdon ja yrityksen johtoryhmän aktiivista panostusta organisaatiotasoisien asioiden analysoimiseen ja kehittämiseen.” Ojala (2000, 198) korostaa myös ylimmän johdon merkitystä yhteisen tahtotilan luoja.

Oppivan organisaation johtajuus koostuu sekä strategista johtajuudesta että käytännön työn johtajuudesta. Strateginen johtajuus pitää sisällään arvojen, toimintamallien, periaatteiden ja rakenteiden johtamisen. (Moilanen 2001b, 18). Käytännön johtajuus tarkoittaa taas jokapäiväisen arjen yksityiskohdista huolehtimista.

Ideaalina Moilanen (2001b, 86) pitää tilannetta, jossa ylin johto sitoutuu tietoisesti johtamaan ja muuttamaan organisaatiosysteemiä oppimiselle suotuisiksi. Työpaikka voisi parhaimmillaan olla johdon luoma oppimisympäristö. Johtajan olisi ymmärrettävä yksilöiden ja heidän oppimisensa arvo ja opetettava johtamaan heitä oppivina yksilöinä (Moilanen 2001b, 123). Ojala (2000, 199) tuokin esiin johtajan roolin valmentajana, joka auttaa alaisiaan onnistumaan ja hankkimaan tarvittavia tietoja, taitoja, kykyjä ja resursseja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi Ojala (2000, 199) mainitsee vision luomisen ja sen markkinoinnin henkilöstölle. Ojala lisää, ettei johtaja yksin ole oppivan organisaation strateginen aivo, vaan pikemminkin yhteisten aivojen koordinaattori.

Oppivan organisaation johtajalla on monia erilaisia rooleja Ojalan (2000) ja Moilasen (2001b) mukaan. Ojala (2000, 199) pitää hyvää johtajaa erinomaisena kommunikoijana ja yhteistyökumppanina, joka auttaa aina ongelmatilanteissa ja luo samalla onnistumisen mahdollisuuksia. Johtaja on yhtä aikaa mentor ja huoltaja. Hän on myös organisaatiossa se riskinottaja, tuloksen tekijä ja roolimalli, joka kantaa viime kädessä vastuun kaikesta (Ojala 2000, 199). Moilanen (2001b, 167) jakaa johtajan roolit kahteen eri kategoriaan, koska johtajan olisi aina muistettava johtaa sekä organisaatiota että yksilöä. Organisaatiotasolla johtaja on organisaation rakentaja, kun hän samaan aikaan yksilötasolla johtaa oppimista. Johtaja on organisaatiolle suunnannäyttävä ja yksilölle innostaja. Johtaja kyseenalaistaa asioita ja herättelee samalla työntekijöitä. Johtaja luo lisäksi erilaisia edellytyksiä organisaatiolle ja keinot yksilölle niiden toteuttamiseksi. Oppivassa organisaatiossa johtaja analysoi kokonaisuutta ja toisaalta hänen olisi muistettava arvioida myös työntekijöidensä oppimista.

Moilanen (2001b, 164) toteaa, että vielä nykytutkimuksen valossa oppivan organisaation johtaminen herättää enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Johtamisen haasteet ovat suuret, koska yksilöt pääsevät oppimisessa parhaimpaan lopputulokseen, jos heitä osataan johtaa oikein. Strategisen johtajuuden merkitys on yhteisön menestyksen kannalta erittäin suuri (Moilanen 2001a, 24 ja 33).

Oppivassa organisaatiossa on kuitenkin havaittu, että keskijohdon rooli on muuttunut ja korostunut entisestään (Ojala 2000, 200). Ojala (2000, 200) sanoo perinteisen keskijohdon jopa hävinneen monesta yrityksestä, koska ihmiset vastaavat nykyisin hyvin pitkälti itse työnsä tuloksista. Kuitenkin keskijohtoa Ojalan mukaan tarvitaan johtamaan tiimejä, koska ne tarvitsevat yhtä lailla valmentamista ja auttamista kuin yksilötkin.

5.2.1 Jaettu johtajuus

Kervola (2005) jakaa Vilimit-organisaation johtajuuden kahteen: hallinnolliseen ja operatiiviseen johtajuuteen. Organisatorinen, hallinnollinen johtaja on Vilimien taustalla olevan oikeuskelpoisen yhdistyksen eli ISAK ry:n puheenjohtaja. Operatiivista toimintaa johtaa kolmeksi kuukaudeksi palkattava projektisihteeri yhdessä ympärivuotisen, alueellisen elokuva-sihteerin kanssa. Kervolan (2005) mukaan Vilimien alkuvuosina edellä mainitut kaksi eri johtajuuden tapaa yhdistyi samassa ihmisessä, mutta hän ja TSL:n puheenjohtaja Antikainen huomasivat pian, että työ helpottuisi huomattavasti, jos nämä eriytettäisiin. Hyvin varhaisessa vaiheessa tapahtumalle palkattiinkin projektityöntekijä operatiiviseksi johtajaksi.

Kun ihmiset ottavat vastuun työtehtävistään ja niiden kehittämisestä, he johtavat itse itseään (Ojala 2000, 199). Oppivassa organisaatiossa johtajuus voi olla Ojalan (2000, 198) mukaan laajallekin levittäytynyttä, silloin kun se on yhteinen tapa toimia. Vilimien johtajuus on edellä kuvatun kaltaista jaettua johtajuutta, koska tällä hetkellä Vilimit-festivaalilla ei ole taiteellista johtajaa tai toiminnanjohtajaa. Nissisen (2005) mielestä Vilimeillä ei itse asiassa tarvita erillistä johtajaa, koska taustalla vaikuttavassa ISAK ry:n puheenjohtajassa on tarvittaessa ”tarpeeksi johtajaa”. Nissisestä on hyvä, että on olemassa viimeinen taho, joka pystyy harkitsemaan ja ehdottamaan ratkaisuvaihtoehtoja, jos kyseessä on joku ongelmallinen asia. Nissinen (2005) sanoo, että käytännön työssä johtajana ja johdattajana toimivat tavoitteet. Vilimeillä tehdään sisäistä yhteistyötä ilman, että ihmisiä tarvitsee erikseen johtaa, koska monivuotiset työntekijät tietävät omat vastuualueensa.

Itkonen (2005) myöntää, ettei ole tullut ajatelleeksi Vilimien johtajuutta ennen kuin sitä häneltä kysyin. Hän (2005) muistelee, että vuonna 2004 Kuopio Festivalsilla oli taiteellinen johtaja Heikki Kujanpää, joka ei niinkään vaikuttanut Vilimien taiteelliseen

sisältöön, vaan johtajan kontaktien ansiosta tapahtumaan saatiin muutamia tärkeitä vieraita. Itkonen (2005) ei pidä mahdottomana ajatusta, että Vilimeilläkin olisi joku vuosi oma johtaja. Hänen (2005) mielestä se voisi olla festivaalin kannalta hyväkin asia.

Vaikka Moilanen (2001b, 20) korostaakin johtajuuden tärkeyttä, hän huomauttaa, että operatiivisen johtajuuden merkitys liittyy läheisesti työntekijöiden ja yhteisön kypsytyteen ja oppimisvalmiuksiin. Jos yhteisön jäsenillä on hyvät oppimisvalmiudet ja kyky hallita muutoksia, johtajuutta tarvitaan vähemmän. Organisaatiot, joiden työntekijät ovat saaneet tehdä työtä jo pitemmän aikaa muuttumattomissa olosuhteissa, ovat Moilasan (2001b, 20) mukaan hyviä esimerkkejä paikoista, joissa oppiminen onnistuu ilman sen yksityiskohtaista johtamista. Ojala (2000, 1999) lisää, että työntekijät voivat johtaa itse itseään, jos he kaikki tuntevat ja tietävät yhteiset tavoitteet.

5.2.2 Tiimityöskentely ja demokraattinen päätöksenteko

Tiimit ovat oppivan organisaation perusta. Tiimi määritellään nykyisin ryhmäksi yksilöitä, joilla on yhteinen kieli, arvot ja tavoitteet (Ojala 2005; Ojala 2000, 184-185). Puheenjohtaja Kananen (2005) mielestä Vilimit-työtiimiin kuuluu koko ISAK ry:n hallitus projektisihteerin, elokuva-sihteerin ja hänen itsensä lisäksi. Kaikki keskeiset työntekijät (Itkonen, Kananen, Nissinen 2005) korostavat, että kyseessä on demokraattinen tiimityö, jossa asiat syntyvät ryhmän tekeminen päätösten pohjalta.

Vaikka työ onkin hyvin itsenäistä ja muihin pidetään yhteyttä sähköpostin ja puhelimen välityksellä, puheenjohtaja Kananen (2005) kertoo, ettei tilaa ”sooloilulle” ei ole. Jos joku työntekijöistä alkaisi yhtäkkiä toteuttaa vain omaa näkemystään, Kananen uskoo, että koko tapahtuma epäonnistuisi. Hänen mielestä koko työryhmän panos on ensisijaisen tärkeää lopputuloksen kannalta. Kun päätöksentekoon osallistuu monta ihmistä ja on tehtävä kompromisseja, kaikki tarpeettomuudet hioutuvat pois ja yleensä parhaat puolet asioista saadaan esiin. Tapahtumaan tulee tällä tavoin tietynlaista linjakkuutta ja ohjelmistoon tarvittavaa joustoa. (Kananen 2005).

Moilanen (2001b, 73) toteaaakin, että yksittäiset esimiehet eivät yksin voi hallita koko oppivan organisaation kokonaisuutta, vaan kokonaisuuden ymmärtämiseen tarvitaan niitä operatiivisesta työstä vastaavia ihmisiä, jotka muutenkin osallistuvat organisaation kehittämiseen. Vaikka oppivassa organisaatiossa johtajalla on viime kädessä vastuu

henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta, yksilöt ovat kuitenkin itse vastuussa omasta oppimisestaan (Ojala 2000, 261).

5.3 ORGANISAATIOKULTTUURI

Oppivassa organisaatiossa ihanteena olisi organisaatiokulttuuri, jossa virheet ovat sallittuja ja yleinen ilmapiiri keskusteluihin ja uusien asioiden kokeiluihin kannustava (Ojala 2005). Hyvälle yrityskulttuurille Otalan (2000, 194) mukaan on lisäksi tyypillistä avoimuus ja positiivisuus. Moilanen (2001b, 46) puhuu organisaation yhteisestä arvomaailmasta, joka tukee yhteisön kehitystä ja yksilöiden oppimista. Yhteisten arvojen olisi oltava koko työyhteisön moraalinen perusta (Ojala 2000, 194).

Yhteisiä arvoja ei kuitenkaan voi antaa valmiina, vaan ne pitäisi Otalan (2000, 195) mielestä saada osaksi organisaation arkipäivää. Moilanen (2001b, 46) toteaa, ettei oppiva organisaation kulttuuri synny pelkkiä nimiä ja rakenteita muuttamalla. Johdon pitää toimia arvomaailman välittäjänä ja roolimallina, mutta tämän lisäksi jokaisen työntekijän tulisi miettiä omalla kohdallaan, mitkä ovat työn tekemisessä omat, henkilökohtaiset arvot (Ojala 2000, 195).

Oppivassa organisaatiossa kaikkien pitäisi hyötyä muutoksista, niin organisaation kuin oppivien yksilöidenkin (Moilanen 2001b, 47; 2001a, 24). Moilanen (2001b, 47) korostaa, että organisaatiossa pitäisi muistaa ”oppimisen motiivit yksilön mukaan, mutta organisaation tavoitteiden suuntaisesti.”

Toisin sanoen organisaatiokulttuurin tulisi kaikin tavoin edistää oppimista (Ojala 2000, 243). Ojala (2000, 244) tähdentää, että eniten uusia asioita opitaan nykyisin työpaikoilla, joten työssä oppimiseen ja työilmapiiriin pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Oppiminen työpaikoilla on työntekijöiltä vaadittavaa oikeaa asennetta ja halua löytää ratkaisuja ongelmiin. Se on myös oman työn kehittämistä yhdessä muiden kanssa. Työyhteisön jäsenten tulisi jakaa kokemuksiaan ja kyseenalaistaa koko ajan omia toimintatapojaan. Yhteinen, oman toiminnan analysointi antaisi oppimiselle sen ansaitseman arvon (Ojala 2000, 245). Ihannetapauksessa Otalan (2000, 244) mukaan oppimisesta tulee osa jokapäiväistä toimintaa ja uusien oppien levittämiseen kehitetään organisaatiossa toimivat kanavat.

5.3.1 Innovatiivinen toimintakulttuuri

Otala (2005) korostaa ihmisten työviihtyvyyden huomioon ottamista. Hänen (2005) mukaansa yrityksissä on liian kauan hankittu vain uutta konevoimaa parempien tulosten toivossa. Tietotyötä tekevien organisaatioiden tuotettavuutta voidaan hänen (2005) mielestä lisätä vain panostamalla ihmisiin. Otala (2005) puhuu työyhteisöjen kollektiivisen innovatiivisuuden potentiaalista ja luovuuden ilmapiiriin rakentamisesta.

Kervolan (2005) mukaan Vilimien toimintakulttuuri on toisaalta innovatiivista ja toisaalta hyvällä tavalla rutinoitunutta. Tapahtuman ehdottomaksi vahvuudeksi hän (2005) mainitsee toiminnassa pitkään mukana olleiden työntekijöiden asenteen työhönsä. Projektisihteeri Itkonen (2005) toteaaakin, että vaikka ihmiset ovat olleet pitkään samoja, se ei Vilimien kohdalla tarkoita, että ”oltaisiin jääty tuleen makaamaan”. Hän ja elokuvasihteeri Nissinen ja ISAK ry:n hallitus mieltii koko ajan, mitä uutta voitaisiin tehdä ja miten tapahtumaa voitaisiin entisestään kehittää.

Oppiminen lähtee yleensä liikkeelle, kun työntekijät tahtovat kehittää vapaaehtoisesti omaa työtään (Otala 2000, 195). Erilaisia formaatteja ja teemoja luodaan Kervolan (2005) mukaan monestakin eri syystä. Joskus syyksi riittää, että teema toteutetaan ainoastaan omaksi iloksi. Joskus taas Vilimit-teema nivotaan yhteen vuosittaisen teemavuoden kanssa, jotta rahoituksen haku helpottuisi. Jos halutaan nostaa kävijämäärää, teemaksi valitaan populaarimpi vaihtoehto.

Hyvä esimerkkinä Vilimien uudenaikaisesta toiminnasta on vuonna 2001 kehitelty keväinen oheistapahtuma extra-Vilimit. Itkonen (2005) kertoo ajatuksen lähteneen siitä, että sinä vuonna heillä oli liian paljon hyviä elokuvia, joita ei pystytty näyttämään syksyn päätapahtumassa. Päätettiin järjestää kyseinen extra-tapahtuma, joka samaan aikaan toimi päätapahtuman markkinointikeinona; yleisöä muistutettiin tulevista Vilimeistä (Kananen 2005).

5.3.2 Avoin ilmapiiri

Otala (2000, 195) painottaa, että oppivassa organisaatiossa työilmapiirin olisi oltava niin turvallinen, että ihmiset kestäisivät rakentavan kritiikin ja uskaltaisivat samalla ottaa riskejä mielipiteissään. Työkavereiden asennoituminen toinen toisiinsa on Moilasekin (2001b, 139) mielestä oppimisen kannalta hyvin tärkeää. Hän (2001b, 139) sanoo, että jos työyhteisössä ollaan kateellisia toisten hyvistä ideoista, tämä vähentää halukkuutta uusien asioiden oppimiseen ja niistä kertomiseen. Otalan (2000, 196) mielestä hyvässä organisaatiossa pitäisikin päästä tilanteeseen, jossa jokainen on oman työnsä paras ja arvostettu asiantuntija.

Itkosen ja Kanasen (2005) mukaan Vilimeillä on hyvä ja demokraattinen ilmapiiri. Mielipiteensä voi sanoa hyvinkin vapaasti, joten ajatustenvaihto on helppoa. Kervola (2005) kertoo, että missä tahansa kokouksessa kuka hyvänsä voi ehdottaa jotakin ideaa, jota mahdollisesti lähdetään kehittämään eteenpäin. Tunnelma on avoin, joten suunnittelupalavereissa jokainen heittää Kervolan (2005) mukaan ilmoille omia suosikkiehdotuksiaan, joista parhaat valikoidaan jatkokehittelyyn alle. Nissinen (2005) lisää, ettei kyseessä aina ole selkeä ”ota tai jätä” -valintatilanne, vaan hyvät ehdotukset pistetään talteen seuraavien vuosien varalle.

5.4 ORGANISAATION RAKENNE

Oppivan organisaation rakenteen tulisi edesauttaa työntekijöitä huipputulosten saavuttamisessa (Otala 2005). Otalan (2005) painottaa, että hyvä organisaatorakenne mahdollistaa nopeankin muutoksen ja olemassa olevan tiedon ja osaamisen tehokkaan hyödyntämisen. Hän (2000, 163) sanoo, ettei oppiva organisaatio voi olla rakenteeltaan tiukasti rajattu ja suljettu yhteisö.

Moilanen (2001b, 13) pitää Otalan tavoin oppivan organisaation rakenteen yhtenä keskeisimpänä piirteenä muutosvalmiutta. Aina kun organisaation toiminta on muutoksessa, tarvitaan puitteet, jossa työntekijät pystyvät oppimaan. Moilanen (2001b, 14) sisällyttää organisaatorakenteen käsitteeseen systeemin lisäksi koko työyhteisön, jonka tulisi toiminnallaan tukea oppimista. Olisi toivottavaa, että oppiva organisaatio rakentuisi hyvistä ajattelijoista ja aktiivisista tekijöistä (Moilanen 2001a, 32).

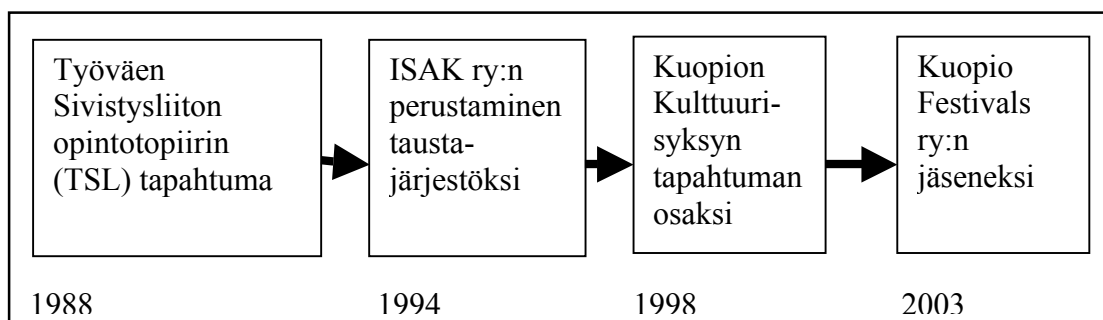
Yksittäisten organisaation osien tulisi olla saumattomasti osa kokonaisuutta (Moilanen 2001b, 45). Rakenteen tulisi tukea sitä, että uusien toimintatapojen siirtäminen yksiköstä toiseen olisi mahdollisimman helppoa (Ojala 2000, 182). Oppivana organisaationa ei Moilasan (2001b, 45) mukaan voida pitää yhtä yksikköä, vaan se muodostuu monitahoisesta, yhteisöllisestä kokonaisuudesta. Rakenteen lisäksi kokonaisuuteen kuuluu organisaation arvot ja toimintaperiaatteet, oppivat yksilöt ja ryhmät. Oppiva organisaatio on toisaalta organisaatiotasoinen toimintamalli, mutta samalla yksilöiden ajatusten ja käsitysten kokonaisuus (Moilanen 2001b, 75).

Organisaation rakenne tulisi olla joustava ja avoin, jossa kokonaisuus muodostuu työprosesseista (Ojala 2000, 201). Jos mahdollista, organisaation pitäisi toimia niin, että se pystyy tarpeen vaatiessa järjestäytymään uudelleen melko itsenäisesti. Ojalan (2000, 201) mukaan hyvällä oppivalla organisaatiolla on joustavuuden tukena vahva ydin, jonka ympärille kaikki muu toiminta muotoutuu. Hän kuvaileekin oppivaa organisaatiota kokonaisuutena, jossa on itse asiassa päällekkäin monta organisaatiota. Tällä hän tarkoittaa, että oppivan organisaation yhteistoiminnan piiriin liittyvät kaikki sidosryhmäläisetkin.

5.4.1 Rakenteelliset muutokset

Organisaation pitäisi uusiutua asiakkaiden tarpeiden ja ympäristön mukaan ja mielellään tehtävä tämä muutos ennakoivasti (Ojala 2005). Tyypillistä Vilimeille onkin ollut rohkea organisaation rakenteen muuttaminen ja uusien verkostojen luominen, jos organisaation kehittyminen on sitä vaatinut. Tapahtuman rakenne on vaihtunut vuosien varrella sekä toimintaympäristön muutoksen että organisaation sisäisten tarpeiden mukaan.

Niin kuin edellä mainitsin, aluksi lähdettiin liikkeelle elokuvaharrastamisen pohjalta TSL:n alaisuudessa vuonna 1988 (Antikainen 2005). Sen jälkeen, kun toiminta alkoi laajeta, Vilimien järjestämiseen päätettiin perustaa Itä-Suomen audiovisuaalisen kulttuurin koulutus- ja kehittämissyhdystys ISAK ry vuonna 1994 (Nissinen 2005). Vilimit oli tämän jälkeen vähän aikaa mukana Kuopion kulttuurisyksyissä (ks. taulukko 7).



Taulukko 7 Vilimit-elokuvafestivaalin organisatoriset muutokset vuosina 1988-2003.

Moilanen (2001b, 86) korostaa, että oppiva organisaatio tarvitsee kehittyäkseen rakenteen ja toiminnan tietoista johtamista. Vilimeillä onkin aina ollut kehitykseen positiivisesti suhtautuva ylin johto. Kervolan (2005) mukaan ensimmäinen muutos TSL:n alaisuudesta ISAK ry:n alaisuuteen oli selvä rakenteellinen muutos, joka sai alkunsa organisaation sisäisistä tarpeista. TSL:n entinen puheenjohtaja Antikainen (2005) muistelee, että tapahtuma sai jo ensimmäisinä vuosina niin hyvän vastaanoton, että festivaali alkoi miltei karata käsistä. Hän (2005) kertoo, että oli mietittävä, jatketaanko samalla konseptilla vai lähdetäänkö tapahtumaa kehittämään. Niinpä Vilimeille päätettiin perustaa tarvittava taustajärjestö ISAK ry, joka mahdollisti ympärivuotisen alueellisen elokuvaasihteeri Nissisen palkkaamisen ja rahoituksen hakemisen. Samalla Antikainen jäi pois Vilimien toiminnasta.

Tämän jälkeen Vilimit liittyi muutamaksi vuodeksi Kuopion kulttuurisyksy - tapahtumakokonaisuuteen. Tästä kuitenkin jättydyttiin pois, kun tapahtuman järjestelytehtävät alkoivat kuormittaa liikaa Vilimien projektisihteeriä. Itkonen (2005) kertoo, että vaikka kulttuurisyksyn yhteisen tiedotuslehden tekeminen oli mukavaa, se alkoi viedä Vilimien suunnitteluun ja järjestelyyn tarkoitettua työajasta kohtuuttoman osan. Kulttuurisyksy-yhteistyö kuitenkin osoitti, että tarvetta olisi paikkakunnan yhteiselle kulttuurilaitosten tiedottamiselle ja markkinoinnille.

5.4.2 Selkeät työtehtävät ja vastualueet

Kun työntekijät tuntevat toisensa ja toistensa työtavat jo vuosien ajalta, työ sujuu ongelmitta. Moilanen (2001b, 33) toteaaakin, ettei oman työn kehittäminen tarkoita aina välttämättä suuria keksintöjä, vaan uudet työtavat ovat monesti arjessa tapahtuvia pieniä oivalluksia. Työtehtävät ovat jaettu Vilimeillä elokuvaasihteeri Nissisen (2005) mukaan niin, ettei päällekkäisiä tehtäviä juurikaan ole ja ihmiset lähes koko ajan tietävät, mitä

toiset ovat tekemässä. Työntekijät luottavat toisiinsa, joten hallituksen kokousten välissäkin työnjako toimii. Nissinen hoitaa vuoden loppupuolella seuraavan vuoden tapahtuman rahoituksen hakemisen ja tapahtuman valmistelutyöt ja Itkonen puolestaan huolehtii alkukesästä syksyyn käytännön järjestelytoimista.

Organisatorinen kokonaisuus muodostuu Vilimeillä työprosesseista ja työtehtävät vaihtuvat vuoden kierron aikana joustavasti työntekijältä toiselle. Nissinen (2005) käyttää alueellisen elokuvasihteerin työajastaan vuosittain yhteenlaskettuna noin kolme kuukautta Vilimeihin. Projektisihteeriksi Itkonen (2005) on palkattuna työntekijänä syksyisin samoin kolme kuukautta. Itkonen on toki mukana valmisteluissakin, jotta hän pysyy koko vuoden ajan tasalla. Työnjako on todettu niin toimivaksi, ettei sitä ole aikomusta muuttaa lähitulevaisuudessa. (Nissinen 2005).

Organisaatiossa tapahtuva oppiminen helpottuu, jos työntekijöillä on tarpeeksi valtuuksia ja resursseja puuttua omaan työnkuvaansa tarpeen vaatiessa (Moilanen 2001b, 87). Itkonen (2005) on samaa mieltä Nissisen kanssa siitä, että työtehtävät ja vastualueet ovat hyvin selkeitä ja niitä voi tarpeen mukaan muokata omannäköiseksi. Itkonen (2005) sanookin, ettei Vilimeillä tarvitse miettiä, kenen työtehtävästä on kyse ja kuka asian hoitaa. Selkeiden työnkuvien lisäksi on hyvä, että hän ja elokuvasihteeriksi Nissinen voivat nähdä lähes päivittäin, jos tarve vaatii. Samoin kulttuurisihteeriksi Kervola on lähellä, jos johonkin asiaan kaivataan rahoittajan ja pitkäaikaisen Vilimien jäsenen mielipidettä. Kananen (2005) ja muut ISAK ry:n jäsenet saa helposti kiinni milloin vain joko puhelimitse tai sähköpostitse. Itkonen (2005) kertoo, että vastuut on pääpiirteittäin jaettu niin hyvin, että vain joistakin yksityiskohdista ja niiden hoitamisesta on sovittava erikseen.

Moilanen (2001b, 49) korostaa, että johdon tehtävä on luoda puitteet työn tekemiselle ja tukea työssä tapahtuvaa oppimista. Vilimeillä tässä on onnistuttu hyvin, koska Kananen (2005) kiittelee elokuvasihteeriksi Nissisen ja projektisihteeriksi Itkonen hoitavan asiat yleensä niin, ettei hänen tarvitse puuttua käytännön järjestelyihin lähes ollenkaan. Hänen mielipidettään kaivataan yleensä vain, jos on kyse jostakin suuremmasta linjauksesta. Kun keskeisillä työntekijöillä on selvä näkemys tapahtuman läpiviemisestä, puheenjohtajaa ei tarvitse vaivata turhaan.

5.4.3 *Verkostomainen yhteistyö*

Verkostoituminen ja erilaiset kumppanuudet lisääntyvät nyky-yhteiskunnassa valtavalla vauhdilla, ja uusiin verkostoihin pääsee kiinni vain oman osaamisen avulla (Ojala 2005). Avoimeen oppivaan organisaatioon liittyykin olennaisesti verkostomainen toimintaympäristö (Ojala 2000, 205). Niin kuin Ojala (2000, 201) aikaisemmin mainitseekin, oppivaan organisaatioon ei kuulu vain perusorganisaatio, vaan myös koko sidosryhmäverkosto. Hän (2005) korostaa, että nykyisessä verkostomaisessa maailmassa parhaiten pärjäävät ne, jotka ymmärtävät keskittyä ydintoimintaansa.

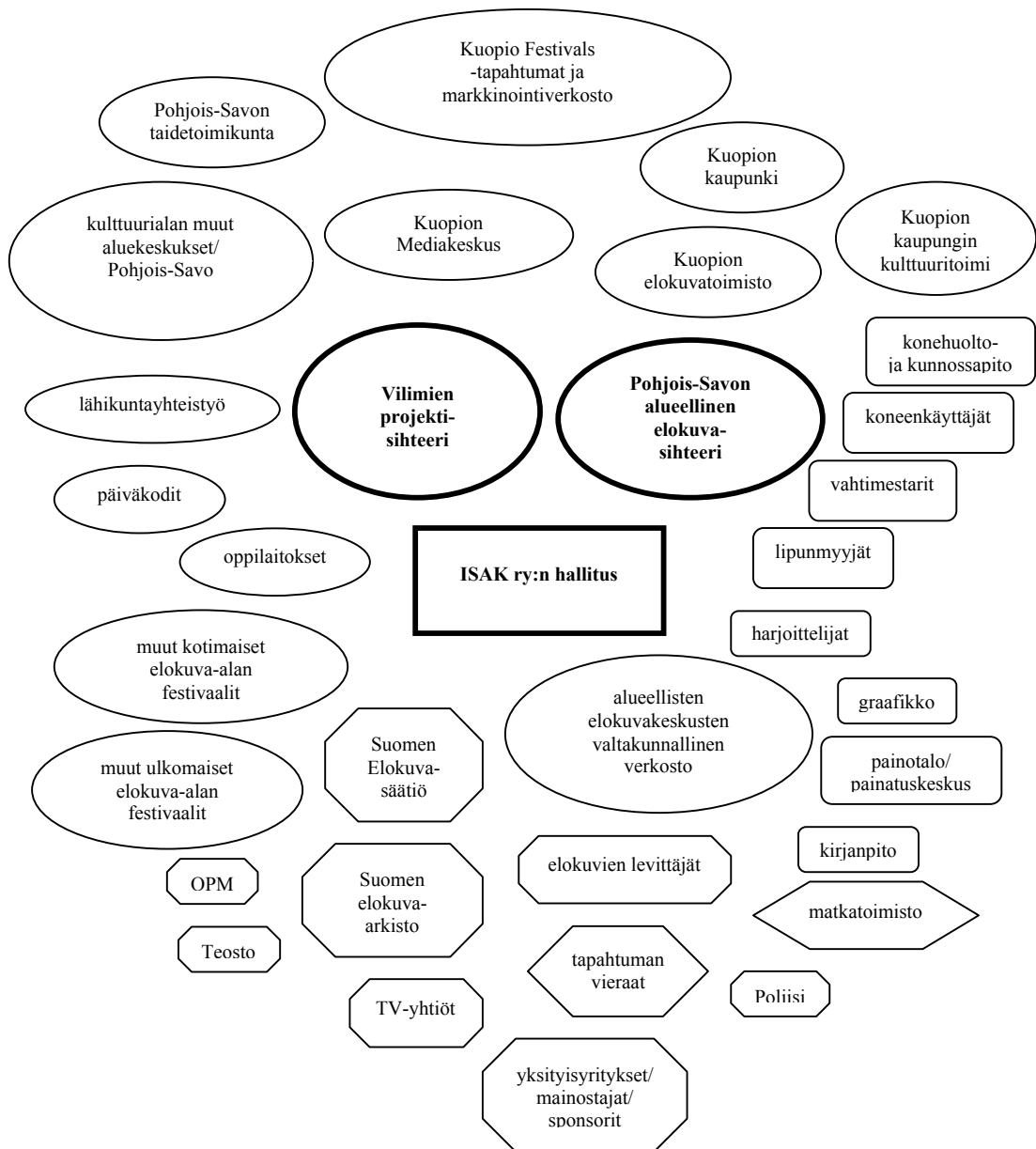
Nissisen (2005) mukaan suurin osa uusista tapahtumaideoista perustuu jo olemassa oleviin verkostoihin ja yhteistyömuotoihin. Tarkoituksena on olla mukana kaikessa alueellisessa toiminnassa, joka kietoutuu luontevasti yhteen elokuvan kanssa. Hän (2005) sanoo, että kulttuuripuolella resurssit ovat niin pienet, että voimat on yhdistettävä muiden tahojen kanssa. Paras tapa luoda yhteistyötä eri organisaatioiden välille onkin saada kumppani ymmärtämään yhteinen tavoite ja painottaa toiminnasta oppimista (Ojala 2000, 205).

Uudenlaisen verkostoitumisen aika Vilimeillä oli vuonna 2003. Yhdistyminen Kuopio Festivals ry:hyn ei Kervolan (2005) mielestä ollut enää niinkään rakenteellinen muutos, vaan yhteenliittymä, jossa mitään olemassa olevaa ei purettu. Liittymällä Kuopio Festivalsiin ja jättäytymällä pois Kulttuurisyksystä, pystyttiin taas keskittymään paremmin itse Vilimit-tapahtuman tuottamiseen.

Kuopio Festivalsin sateenvarjon alla toimiminen on Nissisen (2005) mukaan positiivisella tavalla jäntevöittänyt Vilimien toimintaa. Markkinointi- ja tiedotusyhteistyö muiden paikallisten kulttuuritapahtumien kanssa on jo muutaman vuoden jälkeen osoittautunut onnistuneeksi ratkaisuksi. Nissisen (2005) mielestä mukana olevilla pienillä ja keskisuurilla kulttuurifestivaaleilla eli Vilimeillä, Anti Contemporary Art festivaalilla, teatterifestivaali Kallavalla ja Kirjakantilla on kaikilla potentiaalia kasvaa ja kehittyä ja annettavaa paljon enemmänkin kuin mitä esimerkiksi yleisömäärät antavat ymmärtää. Tästä syystä Kuopio Festivals perustettiin tiedotus- ja markkinointivälineeksi, jotta kaikkien edellä mainittujen tapahtumien ei tarvitsisi hankkia rahoitusta ja yhteistyökumppaneita yksin. Yhteenliittymä on lisännyt Nissisen (2005) mukaan myös tapahtuman näkyvyyttä ja uskottavuutta, koska rahoittajille ja

yhteistyökumppaneille Kuopio Festivals -kokonaisuus tarjoaa mahdollisuuden tavoittaa paljon suuremman määrän kuluttajia kuin mikään kuopiolainen taidefestivaali yksinään.

Nissinen (2005) jakaa Vilimien verkostot kahteen. Toisaalta on kysymys asiakkuussuhteista ja toisaalta yhteistyösopimuksista. Asiakkuussuhteet liittyvät esimerkiksi sponsorointiin. Yhteistyösopimukset voivat olla joko kirjallisia tai suullisia; Suomen elokuva-arkiston levitysapua tai muiden elokuvakeskusten kanssa tehtävää ohjelmistovaihtoa (ks. kuva 2).



Kuva 2 Vilimit-yhteistyöverkosto.

Kun markkinointiin liittyvät sponsorisopimukset ovat erittäin tarkkoja, elokuvakeskusten keskinäinen yhteistyö tapahtuu epävirallisesti ja perustuu Nissisen (2005) mukaan tuttavallisiin väleihin. Hän kutsuu tätä eräänlaiseksi vaihdantataloudeksi, jossa erilaiset vinkit ja tietotaito vaihtavat omistajaa. Nissisen (2005) mielestä tämä on mahdollista, koska kaikilla elokuvakeskuksilla ja -festivaaleilla on oma profiilinsa, joten selkeää kilpailutilannetta ei synny. Nissinen lisää, että pääasia yhdistystoiminnassa on yhteinen intressi eli elokuva eikä niinkään taloudellisen voiton maksimointi. Avoimuus yhteistyöverkostoissa edellyttääkin luottamusta ja suoria tietokanavia kaikkien osapuolten välillä (Ojala 2000, 205).

5.4.4 Pienen elokuvatapahtuman resurssit

Ojala (2000, 243) muistuttaa, ettei osaamisen kehittäminen ja oppivan organisaation rakenteen luominen ole vain isojen yritysten tehtävä. Osaaminen on hänen (2000, 243) mukaan yhtä lailla pienten kuin suurtenkin yhteisöjen asia ja kaiken kilpailukyvyn perusta.

Vilimit on organisaatorakenteeltaan verkostomaisuutensa lisäksi tyypillinen pieni kulttuuriyhdistys. Kervola (2005) mainitsee, että niin sanotut ”independent-sektorin kulttuuritoimijat”, esimerkiksi yhdistykset joutuvat toimimaan ilman kuntaorganisaation kaltaisia perusrakenteita. Yhdistyksiltä puuttuu työn ohjauksen tukirakenteet ja esimerkiksi työnantajan ja työntekijän väliset kehityskeskustelut. Näissä asioissa Kervola (2005) toivoo kuntien auttavan pieniä yhdistyksiä ja kulttuuritapahtumia. Nissinen (2005) muistuttaa kuitenkin organisaation pienuuden hyvistä puolista ” - - vahvuus on varmaan se fleksibiliteetti, että pystyy muuttumaan ilman, että se kestää viidestä kymmeneen vuotta” (Nissinen 2005).

Pienessä organisaatiossa niin kuin suuremmassakin on tiedon ja oppimisen kannalta tärkeää, etteivät työntekijät vaihdu muutaman kuukauden välein. Pitkään samassa työssä olleilla ihmisillä on paremmat valmiudet selviytyä itsenäisesti työpaikan muutoksista. (Moilanen 2001b, 20). Vilimit-yksikköön voimaa tuokin Nissisen (2005) mukaan pysyvä henkilöstö. Itkonen ja Kananen (2005) pitävät myös tärkeänä, että Vilimien keskeiset työntekijät ovat olleet pitkään mukana toiminnassa.

Kokemuksen ja työprosessin tuntemuksen ansiosta projektisihteeri ja elokuva sihteeri voivat tehdä työtään huoletta. Itkonen (2005) mainitsee, että vuosien varrella Vilimien järjestämisestä on tullut selkeä konsepti, jonka perusteella on helppo lähteä rakentamaan seuraavan vuoden tapahtumaa. Nissinen (2005) lisää, että pieneen kulttuuritapahtumaan on vaivatonta saada talkootyövoimaa, koska toimintaympäristöön tutustuttaminen käy suhteellisen nopeasti.

Vahvuuden lisäksi pienuus on myös Vilimit-organisaatiossa haaste. Jos budjetti olisi hieman suurempi, organisaation pelivara lisääntyisi (Itkonen 2005). Projektisihteeri pohtii, että jos esimerkiksi hän tai elokuva sihteeri Nissinen sairastuisi Vilimien aikaan, niin tapahtuman läpivieminen hankaloituisi huomattavasti. Itkonen (2005) kuitenkin toteaa, että onneksi Vilimeillä on kaksi ihmistä, jotka tietävät suurin piirtein kaiken toistensa tekemisestä. Tosin riskien hallinta on hänen mielestään alue, jota voisi miettiä nykyistä enemmänkin.

Itkonen (2005) visioi Vilimeille kahta esityspaikkaa, jos heillä olisi enemmän rahaa. Kuvakukko on hänen mielestään hyvä arena juuri Vilimien tapaiselle festivaalille, mutta toinen esityspaikka toisi ohjelmistoon uusia mahdollisuuksia. Samoin Itkonen (2005) haaveilee kansainvälistymisestä ja ulkomaisten vieraiden tuomisesta tapahtumaan.

Puheenjohtaja Kananen (2005) pitää Vilimien vahvuutena myös sitä, ettei toimintaa ole alettu laajentaa liian nopealla aikataululla. Kananen (2005) mukaan keskeiset työntekijät ovat alusta lähtien ymmärtäneet Itä-Suomen alueen toimintaympäristön mahdollisuudet ja haasteet. Hän (2005) pitääkin Vilimien kokoa sen lähialueeseen nähden realistisena. Toiminnan suunnittelussa on otettava aina huomioon ei-kaupallisen tapahtuman taloudelliset reunaehdot.

Samojen ihmisten mukana olo on yleisesti ottaen koettu Vilimeillä hyväksi asiaksi, mutta muutama haastateltava pohti myös uusien ihmisten mukaantulon positiivisia puolia. ISAK ry:n puheenjohtaja Kananen (2005) pitää Vilimien nykyistä taustajoukkoa idearikkaana, mutta hänen mielestä suunnitteluun voisi aivan hyvin osallistua myös uusia ihmisiä. Kananen (2005) pohtii, että jatkettaessa edellisvuosien tapaan langat pysyvät käsissä, mutta rutinoituminen voi jossakin vaiheessa kostautua. Samalla hän kuitenkin sanoo, ettei näe suuren muutoksen tarvetta, koska nykyinen tekemisen tapa on

niin hyvä. ”Itse asiassa se on vähän niinkin, että jos me se Woody Allen saatas vieraaks, niin kyllä meillä ihan samat kuviot olis. Markkinointi vois olla vähän erilaista.” (Kananen 2005).

Nissisen (2005) mielestä yhdistyksen hallituksessa ja Vilimien talkooväessä on tapahtunut vuosien varrella sopivasti vaihtelua. Elokuvasihteerin (2005) muistuttaa, ettei uudistuksia välttämättä tarvitse lähteä etsimään itsetarkoituksellisesti vaihtamalla työntekijöitä ”- - että nyt niin kun joka vuosi organisaatio uusiksi ja porukka pellolle ja uusia tilalle, niin ei aina tuo niitä uusia tuulia, ett voi tulla takapakkia.” Nissisen (2005) mukaan innovatiivisuus voi yhtä hyvin olla lähtöisin olemassa olevista resursseista ja ihmisistä.

Ryhmädynamiikan tunteminen ja tiimin erilaisten roolien tunnistaminen tuo vahvuutta yksilöiden väliseen yhteistyöhön (Ojala 2000, 246). Itkonen ja Kananen (2005) pitävätkin ihmisiä kaikkein tärkeimpinä elokuvafestivaalinsa resurssina. Itkonen (2005) sanoo, ettei Vilimejä voisi järjestää ilman hyviä ideoita, vaikka käytössä olisi miten hyvät tilat. Jos on hyvä perusajatus ja kipinä sen toteuttamiseen, Itkosen (2005) mielestä silloin löytyvät aina oikeat keinotkin.

Nissinen (2005) arvostaa paljon taustalla vaikuttavia yksilöitä, mutta hänen mukaansa ihmisten lisäksi yhtä tärkeitä tekijöitä Vilimien kaltaisen tapahtuman järjestämisessä on hyvä toimintaympäristö ja taloushallinto. Kaikkia niitä tarvitaan hänen (2005) mielestä yhtäläillä: ”Se on semmonen verkko. Että se vaatii kyllä niitä kaikkia, ett jos se jostain vuotaa, niin hankalaa on, ett tota pelkillä henkilöresursseilla, eihän niin pysty toimimaan, koska kuitenkin on kysymys teknisestä asiasta, kuten elokuvaki on ja sitte pelkät tilat, nehän on vaan seinää ja sitte ku ihmisiä sitoutetaan pitkäks aikaa, niin sitten pitää olla myös sitä leipää, ett kyll tää on semmonen kolminaisuus: talous, toimintaympäristö ja sitte ihmiset.”

Resurssipulan vuoksi kulttuurilaitokset ja yhdistykset ottavat vuosittain monia työharjoittelijoita vastaan. Vilimit on tässä mielessä pienoinen poikkeus. Nissisen (2005) mukaan alkuvuosina työharjoittelijoita oli enemmän, mutta nyt he harkitsevat perusteellisesti jokaista tapausta, joka ilmoittaa halukkuudesta osallistua festivaalin tekoon. Harjoittelijalle pyritään rakentamaan tavoitteellinen projekti tai muuten jäsennelty työkuva, jonka hän suorittaa mahdollisimman itsenäisesti. Nissinen (2005)

sanoo, ettei kahvin kaatamiseen ja postimerkkien liimaamiseen tarvita erillistä ihmistä, vaan hän ja projektisihteeri Itkonen hoitavat ne itse. Nissinen (2005) toteaa, että ala on itsessään niin mielenkiintoinen, etteivät he halua ottaa ketään tekemään pelkästään niin sanottuja hanttihommia. Itkonen (2005) lisää, että vaikka heillä on ollut monta hyvää harjoittelijaa, niin ”huonoo harjoittelijaa ei kannata ottaa - - jos oma aika menee hirveesti sitten niin kun sellaseen neuvomiseen ja tsemppaamiseen - - .”

Jokainen haastateltava nosti esiin elokuvateatteri Kuvakukon tärkeyden, kun puhuimme Vilimien resursseista. Kuopion kaupungin omistamalla elokuvateatterilla, jota ISAK ry:n vuokraa, on Antikaisen (2005), Kanasen (2005) ja Kervolan (2005) mielestä hyvin keskeinen merkitys Vilimit-tapahtuman järjestämisessä. Elokuvasihteeri Nissinen (2005) toteaa, että Kuvakukko on Vilimien ja ISAK ry:n toiminnan peruskivi. Hänen (2005) mukaansa elokuvateatterisalien vuokraaminen yksittäisiin tapahtumiin olisi sekä hyvin kallista että joissakin tapauksissa jopa mahdotonta. Nissinen (2005) selventää, että monesti kaupallisilla elokuva-alan yrittäjillä on tarkka toimintamalli esitysaikojen ja -tilojen suhteen. Ainoa mahdollisuus tilojen vuokraamiseen olisi ostaa salin jokainen paikka, vaikkei tarkkaa tietoa yleisömääristä etukäteen olisikaan. Nissinen (2005) kiitteleekin Kuopion kaupunkia siitä, että Vilimeihin ja ISAK ry:hyn on alettu suhtautua kuin kaupungin omaan kulttuuriyksikköön, ja yhteistyöstä on tullut tällä tavoin hyvin pitkäjänteistä. Kananen (2005) pohtii lisäksi, että kaupunki olisi mahdollisesti voinut vuosien varrella luopuakin Kuvakukosta, jos Vilimejä ei olisi olemassa.

Projektisihteeri Itkonen (2005) ei keksi Kuopiossa äkkiseltään mitään muuta tilaa, jossa tapahtuman voisi järjestää. Itkosen (2005) mukaan Kuvakukko on 330 -paikkaisena juuri ihanteellinen Vilimeille, koska sali mahdollistaa suhteellisen suurenkin yleisömenestyksen saavuttaneen elokuvan näyttämisen. Kuvakukko on tämän lisäksi profiloitunut marginaalimpien elokuvien esitykseen, joten sen ympärivuotinen yleisö löytää helposti myös joka syksyisille Vilimit-festivaalille. Itkonen (2005) arveleekin, että jos Vilimit vietäisiin kaupallisemman elokuvayrityksen tiloihin, tapahtuma olisi varmasti ristiriidassa yrityksen muun ohjelmistopolitiikan kanssa.

5.5 TIEDON HALLINTA

Tiedon määrän lisääntyminen yhteiskunnassa korostaa organisaatioissa jatkuvan oppimisen ja tiedon hallinnan tärkeyttä (Ojala 2005). Moilanen (2001b, 36) pitää ammattisidonnaisia tietoja ja taitoja erittäin tärkeinä oppivan organisaation ja työyhteisön elementteinä. Jokaiseen organisaatioon ja ammattiin liittyy erityistä tietämystä ja tiedon hallintamekanismeja.

Kasvatustieteen tutkijoiden Annikki Järvisen, Tapio Koiviston ja Esa Poikelan (2002, 71) mukaan se, mikä on kysyjälle merkityksellistä, mistä hän on kiinnostunut aidosti ja henkilökohtaisesti, on tietoa. Informaatio on taas tiedon yleisempi olomuoto, jonka olemassaolo ei ole riippuvainen siitä, havainnoiko sen joku vai ei. Sellainen informaatio, jolla ei ole yksilölle merkitystä, sivuutetaan tai jopa torjutaan kokonaan. Tämän kaltainen informaatio unohtuu helposti ja nopeasti. (Järvinen et al. 2002, 70).

Tieto on elintärkeää muillekin kuin niin sanotuille tieto-organisaatioille, ja erityisen tärkeää se on oppivalle organisaatiolle (Moilanen 2001b, 47; 2001a, 24). Tietoa tärkeämpää on kuitenkin se, miten tieto liikkuu organisaation sisällä ihmiseltä toiselle. Ojalan (2000, 205) mielestä tiedon saatavuus, hallinta ja vapaa kulku onkin yksi oppivan organisaation edellytys. Moilanen (2001b, 47) kehottaa yrityksiä ja yhteisöjä kysymään itseltään, jaetaanko tietoa vai kerääntykö se vain muutamien ihmisten hallintaan. Tämän lisäksi on ensisijaista selvittää, kiinnitetäänkö tiedon hyödyntämiseen tarpeeksi huomiota.

Hyvässä organisaatiossa omaehtoista oppimista ja tiedonhakua tuetaan tuomalla erilainen kirjallinen materiaali kaikkien ulottuville (Moilanen 2001b, 143). Suunnitelmat, ohjeet, oppaat, tutkimusraportit, ammattilehdet ja kirjallisuus voivat oppimateriaalina toimia yksilölle uuden tiedon lähteinä, josta voi olla iloa koko organisaatiolle.

5.5.1 Sisäinen tiedottaminen

Kuopion festivaalientällä pitkään toiminut elokuvaasihteeri Nissinen (2005) pitää Vilimien tiedonkulkua ja hallintaa hyvänä. Hänellä on kokemusta monenlaisista kulttuurialan yhteisöistä, joten hän kehuukin Vilimien sisäistä tiedonkulkua. Nissinen (2005) ei ole huomannut siinä salakareja, koska hänelle ei tule mieleen tilannetta, jossa asiasta olisi tullut jälkikäteen ongelma huonon tiedottamisen vuoksi.

Oppivassa organisaatiossa tiedostetaan, miten olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää parhaiten (Moilanen 2001b, 48). Otalan (2000, 205) mukaan oppiminen perustuukin yksilöiden ja tiimien valmiuksille käsitellä ja jakaa tietoa. Vilimeillä projektisihteeri ja elokuvaasihteeri tietävätkin kokemuksen ansiosta, mikä tieto kannattaa laittaa heti eteenpäin, ja mikä voi odottaa yhteistä tapaamista (Itkonen 2005). Rutinoituneet työntekijät pyrkivät olemaan kuormittamatta vapaaehtoistyönä toimivaa yhdistyksen hallitusta liikaa, joten kokouksia ei pidetä ”jokaisesta pikku nykäyksestä” (Nissinen 2005). Projektisihteeri Itkonen (2005) kuvaileekin järkevää ja kohtuullista sisäistä tiedottamista seuraavasti: ”Ei tuu sitä väsymystä, että koko ajan sähköposti paukuttaa ja sitte, että vitsi en jaksa enää lukee.” Kun sähköpostikirjeenvaihdon pitää kurissa, Itkonen (2005) saa kommentit hallitukselta sähköisesti lyhyelläkin varoitusajalla. Sähköposti on Itkonen (2005) mielestä hyvä viestintäväline, koska siitä jää aina dokumentti ja posteihin voi tarvittaessa kätevästi palata.

Puhelin on sähköpostin ohella Vilimeillä tärkeä sisäisen viestinnän väline. Itkonen (2005) kertoo hänen ja Nissinen käyvän asioista välillä pitkiäkin puhelinkeskusteluja. Puhelimella hoidetaan Kanasen (2005) mukaan kaikki akuutit ja nopeaa reaktiota vaativat asiat.

Vilimien taustayhdistys ISAK ry pyrkii pitämään palavereja säännöllisesti, noin kerran kuussa tai vähän harvemmin (Itkonen 2005). Kasvokkain keskustelu on Itkonen (2005) mielestä tärkeää, vaikka asioista olisikin käyty jo alustavaa mielipiteenvaihtoa sähköpostitse. Palaverit ovat tyypillisesti kestoltaan noin 2-3 tuntia, ja ne kulkevat asialistan mukaisesti (Itkonen 2005).

Kun yksilöt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, tieto kulkee. Ihmiset saavat tällä tavoin ajan tasalla olevan tiedon ihmiseltä, joka tietää kyseistä asiasta eniten (Moilanen 2001b, 145). Kaikkien työntekijöiden mielestä Vilimien sisäinen yhteydenpito on riittävää. Itkonen (2005) ei muista törmänneensä ongelmiin tämän asian suhteen. Muut olivat asiasta samaa mieltä. Kananen (2005) toteaa, että yhteydenpitokanavat ovat koko ajan auki, joten ihmisten tavoittaminen on helppoa. Vilimien taustavoimien keskinäisen tuttuuden vuoksi kenelläkään ei ole kynnystä soittaa tai laittaa esimerkiksi puheenjohtajalle sähköpostia, jos asia sitä vaatii (Kananen 2005).

5.5.2 *Ulkoisen tiedottaminen*

Vuosittain Vilimeillä tehdään toimintasuunnitelma ja toimintakertomus. Nissisen (2005) mielestä toimintakertomuksen tekeminen on hyväksi, koska viimeistään siinä viikot ja nopeat aikataulut järjestäytyvät helposti ymmärrettävään muotoon.

Kuopion kaupungin virkamiehenä ja samalla päärahoittajan edustajana Kervola (2005) sanoo, että Vilimien raportointi on ollut aina esimerkillistä. Vilimeillä on keskivertoa paremmat selvitykset siitä, miten vuotuinen tapahtuma on mennyt. Kervola (2005) kuitenkin lisää, että niin kuin monissa muissakin kulttuuriorganisaatioissa, dokumentointia on mahdollista aina tehdä vieläkin paremmin, vaikka Vilimeillä se jo kiitettävän hyvin osataankin.

Suurimman osan Vilimien ulkoisesta tiedottamisesta hoitaa projektisihteeri Itkonen yhdessä elokuvasihteeri Nissisen kanssa, kun taas tapahtumamarkkinoinnista vastaa Kuopio Festivals ry:n markkinointipäällikkö. Palaan tähän luvussa 5.6.2 Talous, markkinointi- ja tiedotusosaaminen. Itkonen (2005) kuitenkin muistuttaa, että he kaikki ovat tavallaan Vilimien ulkoisia tiedottajia ja markkinoijia liikkeessaan alueen kulttuurielämässä. Vilimeistä on osattava tarvittaessa kertoa kenelle tahansa.

5.5.3 *Dokumentoinnin ja hiljaisen tiedon suhde*

Oppivassa organisaatiossa työntekijöiden pitäisi jakaa aktiivisesti organisaation sisäistä eli hiljaista tietoa (Ojala 2005). Yhteisön tulisi hyödyntää kaikkea kokemusta ja osaamista ja tuottaa näiden pohjalta koko ajan uutta tietoa. Ojala (2000, 174) puhuukin kokemustiedon ja täsmätiedon vuorovaikutuksesta.

Hiljaisen tiedon käsitettä on Moilasen (2005, 26) mukaan vaikea selittää lyhyesti ja yksiselitteisesti. Se on eräänlaista sanatonta osaamista, johon liittyy aina ei-käsitteellistä tietoa (Järvinen et al. 2002, 72). Hiljaisesta tiedosta käytetään (ks. esim. Schön 1983; Nonaka & Takeuchi 1995) myös nimitystä taitaminen (artistry), jonka voisi suomentaa ammattitaidoksi. Taitajille on ominaista sujuva, intuitiivinen osaaminen, joka on pitkän harjoittelun ansiosta kehittynyttä hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Järvinen ym. (2002, 72) ovat tulleet johtopäätökseen, että ihmisen hankkimalla tietämyksellä on aina kokemuksellinen luonne.

Kervolan (2005) mukaan Vilimien organisaatiossa on suhteellisen paljon hiljaista tietoa. Niin kuin edellä on käynyt ilmi, ISAK ry:n hallituksen jäsenet ja tapahtuman projektisihteeri ja alueellinen elokuvasihteeri tietävät hyvinkin tarkkaan vuosien kokemuksella, miten Vilimit prosessina kulkee.

Itkonen (2005) on Kervolan kanssa samaa mieltä sanoessaan, että Vilimien taustajoukoilla on paljon sisäistä tietoa, joka on ainoastaan tekijöiden päässä. Kaikki tarpeellinen yritetään kirjoittaa ylös, mutta ihan kaikkea ei ole tietenkään dokumentoitu. Itkonen (2005) pyrkii työssään tekemään erilaisia listoja ja muistioita, koska tapahtuma koostuu monista yksityiskohdista. Hän (2005) kirjoittaa muistiinpanoja omien sanojensa mukaan itseään varten, mielenrauhan vuoksi. Tällä tavoin Itkonen (2005) haluaa varmistaa, ettei mitään tärkeää unohdu ja jos jotakin ikävää sattuu, joku muu saa tietää meneillään olevista asioista.

Elokuvasihteeri Nissinen on omassa työssään erityisesti miettinyt tiedon jakamisen tärkeyttä. Pienen kulttuuritapahtuman tuottajan on tärkeintä olla tekemättä itsestään korvaamatonta (Nissinen 2005). Asiat olisivat Vilimeillä oltava Nissisen (2005) mielestä ainakin kahden, parhaimmassa tapauksessa kolmen ihmisen hallussa. Hänen (2005) mukaan Vilimeillä on pyritty arkistoimaan kaikki perustieto myös kirjalliseen muotoon, mutta tärkeää tietoa löytyy nykyisin myös työntekijöiden ja ISAK ry:n hallituksen jäsenten omista sähköpostikokoelmista ja henkilökohtaisista arkistoista. Nissinen (2005) pohtii Itkosen tavoin, että tällä hetkellä Vilimeillä on kuitenkin paljon pienistä palasista koostuvaa tietoa, joka olisi laitettava paperille, jotta joku ulkopuolelta mukaan tuleva ihminen pystyisi ne järkevästi hahmottamaan ja mieltämään.

Tärkeää Otalan (2000, 213) mielestä olisikin, että organisaatio muodostaisi keskeisistä tiedoista osaamistietokantoja, jolloin tieto ja osaaminen säilyisivät organisaatiossa, vaikka työntekijät vaihtuisivat. Osaamistietokantajärjestelmästä voisi syntyä yrityksen tai yhteisön yhteinen muisti, jossa kerran hankittu tietämys sijaitisi.

5.6 OSAAMINEN

Moilasan (2001b, 69) mukaan ”yksi oppimisen lopputuotteista on osaaminen, jota voi olla erilaista”. On olemassa muun muassa ammattiosaamista, vuorovaikutusosaamista ja johtamiosaamista. Osaaminen on tulevaisuudessa monille organisaatioille tärkein resurssi (Ojala 2005). Oli osaaminen organisaatiossa sitten millaista tahansa, Moilanen (2001b, 37) korostaa osaamisen johtamisen tärkeyttä. Kun organisaatio tiedostaa oman ydinosaamisalueensa, sitä voidaan kehittää parhaiten eteenpäin hyvällä johtamisella.

Moilasan (2001a, 24) mielestä osaaminen on oppivan organisaation keskeisimpiä käsitteitä. Yksilön osaaminen muodostuu oppivassa organisaatiossa monista eri asioista (Ojala 2000, 103). Kompetenssin eli osaamisen elementtejä ovat muun muassa yksilön arvot ja asenteet, henkilökohtaiset kontaktit, kokemus, tiedot ja taidot. Otalan (2000, 104) mukaan viimeksi mainitut tiedot ja taidot ovat vain osa yksilön osaamista. Pelkkien faktojen, menetelmien ja mallien hallitsemisella ei nykyisin ole niin suurta merkitystä, vaan työntekijältä edellytetään näiden lisäksi myös sosiaalisia taitoja, kuten hyvää kommunikointi- ja yhteistyökykyä. Työntekijät taas odottavat nykyisin työpaikaltaan mahdollisuutta lisätä omaa osaamispääomaansa.

Keskeistä oppivassa organisaatiossa on tunnistaa yrityksessä tai yhteisössä tarvittavat osaamisalueet, jotta niitä voidaan kehittää ja arvioida (Moilanen 2001b, 36). Toisin sanoen, osaaminen on määriteltävä, jaettava osatekijöihin ja luotava osatekijöille niihin soveltuvat mittarit.

Ojala (2005) pitääkin oppivan organisaation yhtenä tärkeimpänä kulmakivenä organisaation strategiaan sisältyvää osaamisstrategiaa. Siinä tulisi selvittää toiminnan tavoitteiden kannalta keskeiset osaamistarpeet ja niistä tiedottaminen henkilöstölle. Tämän lisäksi osaamisstrategiassa pitäisi olla tarvittavan osaamisen hankkimis- ja kehityssuunnitelma, osaamisalueiden vastuutahot sekä osaamisen kannalta tärkeimmät yhteistyökumppanit.

Moilasen (2001b, 48) mielestä osaamisen ydin löytyy huomisen osaamisen oppimisesta. Tällä hän tarkoittaa, ettei nykypäivänä riitä, että työ osataan tehdä niin kuin ennenkin, vaan työyhteisön pitäisi suuntautua osaamisen kehittämisessä koko ajan eteenpäin ja valmistautua tuleviin haasteisiin. Osaaminen vanhenee nykyisin niin nopeasti, että muutosvauhdissa menestyvät vain ne, jotka pystyvät parhaiten ennakoimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista (Ojala 2000, 28).

Moilaselle (2001b, 37) oppimaan oppiminen on kaiken oppimisen ja osaamisen ”kantaisä”. Se tarkoittaa yksikertaisesti sitä, että työntekijä oppii omista ja kollegojensa hyvistä työtavoista ja myös virheistä. Kun osaa hyödyntää aikaisempia kokemuksiaan ja toisaalta kehittää osaamistaan uusissa tilanteissa, Moilasen (2001b, 37) mukaan tämänkaltaisen työntekijä voi olla suurikin kilpailuvaltti yritykselle tai yhteisölle.

5.6.1 Projektin hallintataidot

Vilimeillä ei ole tällä hetkellä oppimisstrategiaa, mutta keskeiset työntekijät ja taustavaikuttajat ovat hyvin pitkälti selvillä siitä, millaista osaamista elokuvafestivaalityöhön tarvitaan. Vilimien ydinosoamiseen kuuluvat muun muassa erilaiset projektin hallintataidot. Ydinosoaminen määritellään organisaatiossa olevaksi syväksi osaamiseksi, jota kilpailijoiden on hyvin vaikea jäljitellä. Ydinosoaminen on nimenomaan organisaation osaamista. Avainosaamista taas voi olla yksilöillä, jotka työskentelevät organisaatiossa. (Ojala 2000, 206).

Kervola (2005) listaa monia asioita, kun häneltä kysyy, mitä osaamista tarvitaan Vilimien kaltaisen kulttuuritapahtuman järjestämiseen. Eniten Kervolan (2005) mielestä festivaalin järjestäjällä täytyy olla projektin- ja prosessin hallintataitoja ja tapahtumatuotannollista osaamista. Nissinen (2005) korostaa, että tärkeintä on kokonaisuuden hahmottaminen. Kaaoksesta on pystyttävä luomaan hallittu kokonaisuus. Projektin hallintaan liittyy Nissisen (2005) mukaan saman vuoden tapahtuman läpiviemisen lisäksi seuraavienkin vuosien festivaalien suunnittelu.

Vilimien tuottajan tai projektisihteerin ominaisuuksiksi ei Nissisen (2005) mielestä riitä, että on kiinnostunut alasta ja on esimerkiksi hyvä elokuva-arvostelija. Festivaalin tuottajalta vaaditaan hänen (2005) mukaansa eniten käytännön kokemusta tapahtumajärjestelystä ja hyviä organisointitaitoja. Hänen työnsä on ”alituista viilaamista”, asioiden uudelleen järjestämistä.

Projektisihteerin Itkonen (2005) on saanut projektityön koulutuksen. Pienen empimisen jälkeen hän myöntääkin projektiosaamisen olevan hänen vahvuutensa Vilimit-työssä. Hän organisoii osan vuotta elokuvateatteri Kuvakukon muuta elokuvatoimintaa, joten hän suhtautuu Vilimeihin yhtenä projektina. Itkonen (2005) mukaan projektimaisuus tuo työhön vaihtelua ja pitää mielen virkeänä.

Kananen (2005) pitää organisointitaitoja elokuvatapahtuman järjestäjän perusvaatimuksina, mutta hän arvelee, ettei kukaan jaksaisi hoitaa tämän kaltaisia työtehtäviä pitkään, jos itseltä ei löydy asiaan sisällöllistä mielenkiintoa. Hänen (2005) mielestään pelkät hyvät ”sihteerin taidot” eivät riitä, vaan audiovisuaalisesta taiteesta ja kulttuurista täytyy olla aidosti kiinnostunut.

Kervolan (2005) mielestä taas tapahtumasisällön eli elokuvien harrastuneisuus ei ole elokuvafestivaalituottajalle ehdoton vaatimus, vaan tärkeintä on, että tuottajalta löytyy positiivinen kiinnostus elokuvaan ja halu oppia tietämään niistä enemmän. Moilanen (2001b, 37) toteaaakin, että nopea oppija saavuttaa pienessäkin ajassa etua omalle työyhteisölleen. Kervola (2005) pitää aivan mahdollisena tilannetta, että Vilimien projektisihteerinä toimisi joku, joka hallitsee hyvin markkinoinnin ja tiedottamisen, projektin hallinnan ja taloushallinnon, jos taiteellisen sisällön suunnittelu annettaisiin tehtäväksi jollekin muulle ihmiselle.

Kervolan (2005) mukaan Vilimien järjestelytehtävät vaativat yhdeltä ihmiseltä niin monialaista osaamista, että keskeisten työntekijöiden vaihtaminen yhtäkkiä olisi hankalaa. Koska Vilimit on pieni organisaatio, ihmiset hoitavat päällekkäin monia asioita. Kervola (2005) sanookin, että jos kyseessä olisi yhden asian asiantuntijuus, henkilöt olisivat helpommin korvattavissa. Kun taas hallitsee monialaisesti työkenttää, samankaltaisen työntekijän löytäminen on vaikeaa.

5.6.2 Talous, markkinointi- ja tiedotusosaaminen

Vilimien ydinosaamisen alueeseen kuuluu projektin hallintataitojen lisäksi talous- ja markkinointiosaaminen. Elokuvafestivaalin projektisihteeriltä vaaditaan myös tiedotusosaamista ja sisällön suunnittelun ideointikykyä (Kervola 2005). Antikainen (2005) pitää edellä mainittuja taitoja erittäin tärkeinä Vilimien kohdalla, koska niillä kaikilla on oma, merkittävä rooli festivaalin onnistumisessa. Itkosen (2005) mukaan elokuva sihteeri Nissinen on hyvin kouliintunut ja rutinoitunut rahoituksen hakija, joten Vilimien budjetit ovat aina pitäneet hyvin. Nissinen (2005) kertoo rahoitusstrategioiden miettimisen olevan hänen päätehtävänsä ja tavoitteena on harjaannuttaa itseään siinä koko ajan.

Markkinointi- ja tiedotusosaamista löytyy sekä Nissiseltä että Itkoselta, mutta nykyisin markkinoinnin päävastuu on Kuopio Festivalsin markkinointipäälliköllä Tuula Turusella. Itkonen (2005) iloitseekin, että uuden yhteistyön myötä Vilimien markkinointi on ammattilaisen käsissä. Hänen (2005) mielestä on hieman kohtuutonta kulttuuripuolella olettaa, että työntekijät olisivat sisällöllisen osaamisen lisäksi markkinoinnin asiantuntijoita. Itkonen (2005) sanoo, että tiettyyn rajaan asti sitä täytyy tietenkin osata, mutta jos mahdollista, asia pitäisi antaa siihen erikseen koulututtuneen ihmisen käsiin. Kuopio Festivalsin markkinointipäällikkö tuntee Itkosen (2005) mukaan yritysmaailman kuviot erittäin hyvin. Markkinointipäällikkö osaa puhua samaa kieltä sponsoreiden kanssa ja tämän vuoksi yhteistyökumppaneiden saaminen on ollut edellisvuosia helpompaa.

Otala (2000, 120) mainitsee ongelmaratkaisukeskeisen ajattelutavan yhdeksi oppivan organisaation elementiksi. Lisäksi hän (2000, 118) pitää kommunikointitaitoja, erityisesti suullista keskustelu- ja kuuntelutaitoa hyvin keskeisenä oppivan organisaation työntekijöiden luonteenpiirteenä. Vilimeillä asioita käsitelläänkin usein ongelmanratkaisulähtöisesti ja niitä lähestytään useilta eri kanteilta. Projektisihteeri Itkonen (2005) pitää esimerkiksi erittäin tärkeänä, että oli kysymyksessä 300 pientä 2-3 -vuotiasta lasta tai yhteistyökumppaniyrityksen yksityistilaisuus, asiakas on palveltava ammattitaidolla loppuun asti. Lapset on saatettava ensimmäiseen elokuvakokemukseen asianmukaisesti selittämällä esimerkiksi, että mistä tietää, että elokuva alkaa ja miksi valot sammuvat. Itkonen (2005) sanoo, että kaikkeen olisi pystyttävä varautumaan etukäteen. Kun päiväkotikäisten elokuvaesityksessä ensimmäisestä penkkirivistä

kuuluu: ”Minua pelottaa, tiällä on pimmeitä...”, työntekijöillä on oltava keinot lasten rauhoittamiseksi.

5.6.3 Verkostoituminen

Kontaktit ovat oleellinen osa oppivan organisaation työntekijän pätevyyttä. Erilaisten kontaktien kautta työntekijä saa signaaleja tulevasta toimintaympäristön muutoksista ja muista tärkeistä asioista. Kontakteiksi voidaan laskea kaikki erilaiset kirjalliset ja sähköiset tiedonlähteet sekä kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen ihmisten välillä. (Ojala 2000, 104). Vilimien toiminnassa on tärkeää osata toimia monialaisissa verkostoissa ja luoda uusia yhteyksiä kulttuurialan ihmisiin (Kervola 2005). Nissinen (2005) lisää, että niin tärkeää kuin uusien yhteyksien luominen Vilimeillä on, on myös hyvä osata sulkea joitakin ovia samalla, kun uusia avautuu. Hänen mielestään yhteistyötä ei kannata tehdä vain sen vuoksi, että edellisenä vuonnakin on tehty.

Ihmissuhteiden ylläpitäminen ja niiden luominen on hyvin keskeistä kulttuurialalla Antikaisen (2005) mielestä. Hän (2005) muistelee Vilimien alkuaikojen toimintaa toteamalla, että useasti monet suuretkin asiat, kuten ohjaajavieraan saaminen Kuopioon, oli kiinni yhdestä oikeasta ihmisestä. Antikainen (2005) panostikin alusta lähtien Vilimeillä ihmisten huomioon ottamiseen ja hyvän, henkilökohtaisen kontaktin rakentamiseen. Yksikin ihminen, joka kertoi omissa verkostoissaan saaneensa Vilimeillä hyvää kohtelua ja tapahtumasta positiivisen kokemuksen, pystyi vaikuttamaan tapahtuman kehittymiseen (Antikainen 2005).

Organisaation perustoiminnan tukena käytetään yleensä tarvittaessa erilaisia alihankkijoita. Ydinorganisaatio pitäisikin pyrkiä pitämään mahdollisimman matalana, koska tämä lisää organisaation joustavuutta ja nopeutta (Ojala 2000, 25). Hyvä työntekijä osaakin hakea nopeasti oikeata tietoa yhteistyöverkostojensa kautta (Ojala 2000, 119). Kervolan (2005) mukaan elokuvasihteeri Nissisellä ja projektisihteeri Itkosella on vuosien saatossa muodostunut vahvoja verkostoja niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin. Itkonen (2005) myöntää, että hän pystyy aika hyvin ”onkimaan ihmisiä esiin” esimerkiksi teknisten ongelmien sattuessa, koska hän on työskennellyt ennen Vilimit-työtä Kuopion paikallistelevisiossa ja Videopajalla. Tällä hetkellä hän on Pohjois-Savon taidetoimikunnan puheenjohtaja, joten hän (2005) naurahtaa, että välit sinnekin ovat hyvät.

Kananen (2005) kertoo Nissisen tehneet yhteistyötä jo niin monta vuotta esimerkiksi Suomen elokuväsäätiön, Suomen elokuva-arkiston ja suomalaisten televisioyhtiöiden kanssa, joten aineistosta riippuen, nykyisin elokuvat saadaan näiltä tahoilta lainaan vaivatta, joko ilmaiseksi tai korvausta vastaan. Kananen (2005) toteaa, että Nissinen seuraa työnsä puolesta myös aktiivisesti muiden elokuvakeskusten toimintaa. Verkostoituminen tapahtuu Kanasen (2005) mukaan Vilimeillä juuri elokuva sihteeri Nissisen tai projektisihteeri Itkosen kautta. Edellä mainitut tekevät koko ajan puhelimitse ja sähköpostitse yhteistyöstä eri tahojen kanssa ja lisäksi käyvät vuosittain merkittävimmissä elokuvatapahtumissa tapaamassa alan ihmisiä. Itkonen (2005) mainitsee, että he käyvät joka vuosi esimerkiksi Tampereen lyhytelokuvajuhlilla ja Sodankylän elokuvafestivaaleilla vaihtamassa ajatuksia kollegoiden kanssa.

Itkonen (2005) toteaa, että Vilimit työssä täytyy olla ulospäinsuuntautunut ja oppimishaluinen. Kun on hyvä hakemaan tietoa ja on luonnostaan sosiaalinen, sillä voi korvata Vilimien kaltaisessa kulttuurityössä paljonkin (Itkonen 2005). Ojala (2005) pitääkin erilaisia sosiaalisia ja toiminnallisia innovaatioita eli arki-innovatiivisuutta oppivan organisaation yhtenä ominaispiirteinä.

5.7 TULOS JA ARVIOINTI

Moilasan (2001b, 21) mukaan oppivan organisaation yhteydessä on puhuttu liian vähän tulosten ja oppimisen mittaamisesta. Tämä ei kuitenkaan hänen mielestään ole missään nimessä tulkittavissa niin, ettei arviointia ja mittareita oppivassa organisaatiossa tarvittaisi. Erilaisia osaamiskartoituksia yrityksissä tehdään nykypäivänä paljonkin, mutta osaamisen mittaaminen on usein kaatunut sen vaikeuteen. Moilanen (2001b, 21) väittää kuitenkin, ettei oppimisen mittaaminen ole mahdotonta.

Tulosten ja oppimisen mittaaminen on olennaista monesta syystä. Tulokset liittyvät niihin tavoitteisiin, joita halutaan saavuttaa (Ojala 2000, 214). Moilanen (2001b, 21) uskoo, että kun kehitetään tarvittavat mittarit, nämä voivat olla perustana systemaattiselle kehittämiselle. Toiseksi selkeät arviointitavat auttavat tulosten saavuttamisessa. Toisin sanoen, jos mittareita ei ole, miten työyhteisö voisi tietää päässeensä tavoitteeseen. Kolmanneksi mittarit mahdollistavat tarvittavien muutosten tekemisen ja ne tekevät oppimisen näkyväksi. Neljänneksi ne auttavat oppimisen paloittelussa pienempiin, helpommin hahmotettaviin osiin. Moilasan (2001b, 21-22;

2001a, 22) mielestä mittarit voivat toimia tämän lisäksi yhteisen keskustelun pohjana ja auttaa organisaatiota kehittämään kokonaisvaltaisena oppimisyksikkönä.

Moilanen (2001b, 103) myöntää, että oppimisen arviointi ja siitä palkitseminen saattaa äkkiseltään kuulostaa suomalaisen kulttuurin kuulumattomalta. Arviointi liitetään hänen (2001b, 150) mukaan yleensä vain kouluun ja oppimiseen. Näin ei kuitenkaan tarvitsisi olla. Monissa nykypäivän yrityksissä mitataan viikoittain ja kuukausittain tuloksellisuutta ja kannattavuutta, ja niistä jaetaan työntekijöille erilaisia bonuksia. Moilasan (2001b, 104) mielestä yrityksen, joka on strategisella tasolla määritellyt kilpailukykyensä riippuvan uusien tuotteiden kehitystyöstä ja asiakaspalvelujärjestelmien muutoksista, pitäisi myös arvioida jollakin tavalla niihin sisältyvää oppimista.

Otalan (2000, 265) mukaan yrityksissä arvioidaan nykyisin jo vähän sitä, miten hyvin osaamista todella voidaan hyödyntää. Lisäksi erilaisin palautekyselyin selvitetään, miten ihmiset viihtyvät omassa työssään. Yleensä kyselyissä kartoitetaan henkilöstötyytyväisyyttä, työilmapiiriä, työn vaihtelevuutta, sairauslomien määrää ja tiedonkulun tehokkuutta.

Koska oppimiselle ei ole vielä olemassa yleisesti käytössä olevaa arviointijärjestelmää, Moilanen (2001b, 151) kehottaa työntajia lähtemään liikkeelle työntekijöiden itsensä itselleen asettamista tavoitteista. Tavoitteiden toteutuminen ja niiden seuranta voisi olla keskeinen osa esimiehen kanssa tehtävää oman työn arviointia. Arvioinnissa Moilanen korostaa tavoitteiden vaiheittaista seuraamista. Kun asiassa edetään työvaihe kerrallaan, työntekijä voi nähdä konkreettisesti asioiden etenemisen ja kokea onnistumisen ilon useaan kertaan. Arvioinnissa voi lisäksi analysoida erilaisten valmiuksien käyttöönottoa (ryhmätyövalmiudet, myyntivalmiudet) ja niiden kehittymistä voidaan seurata. Isompien oppimisen haasteiden, kuten vieraan kielen oppimisessa, voidaan Moilasan (2001, 151) mukaan käyttää aivan samanlaista osasuoritusmenetelmää.

5.7.1 Purkupalaveri heti festivaalin jälkeen

Organisaatiossa ei saisi olla niin kiire, ettei tärkeitä asioita muka ehtisi käydä yhdessä läpi. Kiire on usein kuitenkin vain näennäistä, josta päästään irti, jos vain kaikilla on siihen halukkuutta. Jos organisaatiossa tahdotaan kehittyä, keskeiset asiat on käytävä yhteisesti läpi (Moilanen 2001b, 48). Vilimeillä tapahtuma käydään heti festivaalin

jälkeen läpi purkupalaverissa. TSL:n entisen puheenjohtajan Antikaisen (2005) mukaan tämän kaltainen lopputilaisuus on järjestetty jo tapahtuman ensimmäisestä vuodesta lähtien. Tilaisuuteen kutsutaan koko työvoima, talkootyöntekijät mukaan lukien. Palaute ja kehitysehdotukset on puheenjohtaja Kanasen (2005) mielestä hyvä ottaa vastaan mahdollisimman nopeasti heti tapahtuman päätyttyä, koska muuten hyvät ideat ja ongelmakohdat tahtovat unohtua. Joskus, kun palautteen antaminen on venynyt joulun alle saakka, ihmiset eivät ole enää muistaneet kriittisiä huomioitaan.

Niin kuin edellä mainitsin ulkoisen tiedottamisen yhteydessä, Vilimien rahoittajille raportoidaan tapahtumista vuosittain toimittamalle heille ISAK ry:n toimintakertomus. Otalan (2000, 267) mielestä oppivan organisaation periaatteisiin voisi perinteisten taseiden ja vuosikertomusten lisäksi kuulua eräänlainen henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätöksessä voitaisiin käsitellä muun muassa koulutusmahdollisuuksia, työntekijöiden kyvykkyyksiä ja kompetensseja, yhteistyötä ja verkostoja. Jos osaamista halutaan arvostaa ja osoittaa, että siihen panostaminen kannattaa, sitä olisi arvioitava fyysisten resurssien rinnalla tasavertaisena.

5.7.2 Tapahtuman päärahoittajan arviointi

Kervolan (2005) mielestä Vilimien päärahoittaja eli Kuopion kaupunki voisi seurata nykyistä enemmän pienten ja keskisuurten kulttuuriorganisaatioiden toimintaa. Hän ei tarkoita tällä isovelimäistä tarkkailua, vaan rahoittajan antamaa ohjausta ja tukea tapahtumien kehittämisen näkökulmasta. Jos päärahoittaja seuraisi Vilimienkin toimintaa nykyistä enemmän, tämä voisi mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti dokumentoinnin ja raportoinnin kehittymiseen.

Itkonen (2005) arvelee, ettei päärahoittaja arvioi Vilimien toimintaa yksityiskohtaisesti, koska tapahtuma on järjestetty jo 18 kertaa. Hänen (2005) mielestä Kuopion kaupunki tietää, että kyse ei ole uhkarohkeasta kokeilusta, vaan Vilimit on rahoittajan näkökulmasta vakavasti otettava kulttuuritoimija. Itkosen (2005) mielestä rahoittajat näkevät ilman erillisiä mittareitakin aika selvästi, mitä Vilimeillä on saatu aikaan, koska festivaali on julkinen tapahtuma. Niin kuin edellä mainitsin, Itkonen (2005) tekee dokumentointia ja raportointia enemmänkin itseään varten, työkaluksi seuraavia vuosia ajatellen eikä niinkään esimerkiksi rahoittajan vaatimuksesta.

5.7.3 Yleisön suullinen palaute

Koko Vilimit-tapahtuman arviointiin vaikuttaa myös yleisön palaute festivaalikonaisuudesta. Ojala (2005) muistuttaa, että asiakas on usein paras oppimisen lähde. Parannustoimenpiteitä tehdessä olisi aina muistettava miettiä, mitä lisäarvoa asiakas muutoksesta saa (Ojala 2000, 197). Parhaimmillaan tapauksessa Ojalan (2000, 197) mukaan asiakas tunnetaan niin hyvin, että hänen tarpeensa on tunnistettavissa ennen asiakasta itseään. Asiakaslähtöisyys on oppivan organisaation periaatteissa otettava osaksi jokapäiväistä työtä. Moilanen (2001b, 35) muistuttaakin, että tietyllä tavalla kaikki työyhteisöt palvelevat muodossa tai toisessa asiakkaita.

Vilimeillä ei ole vuosittain tehty yleisön palautekyselyä, mutta tapahtuman kävijät kertovat tuntemuksistaan suullisesti festivaalin työntekijöille ja yleisön seassa risteilevälle projektisihteerille (Itkonen 2005). Yleisön kommentteista voi tulkita, miten tapahtuma on mennyt. Itkonen (2005) antaa esimerkin, että jos avajaisissa joku tulee sanomaan, että ”miks täällä on niin vähän porukkaa, kun tämmösiä harvoin näkee”, niin projektisihteerit tulkitsee kommentin kehuksi. Itkonen (2005) mielestä voi ajatella, että kyseinen asiakas oli tyytyväinen näkemäänsä, koska toivoi tapahtumaan enemmän osanottajia. Antikainen (2005) pohtii, että onhan sekin tavallaan positiivista palautetta, että ihmiset löytävät tapahtumaan joka vuosi uudelleen.

Jokaisen työyhteisön olisi Moilasen (2001b, 36) mielestä hyvä tiedostaa palveluosaamisensa keskeiset osat, vaikka asiakkaiden tarpeet vaihtelevatkin siinä missä tuotettavan palvelun sisältökin. Tavoitteena oppivassa organisaatiossa voisi ollakin oman osaamisen jatkuva analysointi asiakaspalvelun ydinalueilla.

6 KOKOAVAA TARKASTELUA

Olen edellä tarkastellut kuopiolaista Vilimit-elokuvafestivaalia oppivan organisaation viitekehyksessä. Kyseistä teoriapohjaa on sovellettu suurimmaksi osaksi vain isoihin kaupallisiin yrityksiin, joten minua kiinnosti lähteä tutkimaan pienempää organisaatiota. Valitsin tapaustutkimuskohteekseni Vilimit-festivaalin, koska se oli järjestetty jo 18 vuoden ajan. Alkuhypoteesini oli, että Vilimit organisaation oli oltava edes joiltakin osilta oppiva organisaatio eli sen on pitänyt oppia omasta toiminnastaan, koska se on säilyttänyt paikkansa kulttuuritapahtumien joukossa jo pitkään. Halusin selvittää, onko pienen kulttuuriorganisaation mahdollista olla oppiva organisaatio ja toisaalta, onko Vilimit-festivaalin toiminnassa oppivan organisaation piirteitä.

Tutkimusmenetelmäkseni valitsin teemahaastattelun, koska tahdoin kuulla asiasta keskeisten työntekijöiden mielipiteitä. Mahdollisia informantteja olisi ollut taustatutkimuksen valossa enemmänkin, mutta loppujen lopuksi päätin haastatella viittä keskeistä Vilimit-toimijaa. Haastattelin Pohjois-Savon alueellista elokuva sihteeri Saija Nissistä, Vilimit projektisihteeri Elina Itkosta ja Itä-Suomen audiovisuaalisen kulttuurin kehitys- ja koulutusyhdistys ISAK ry:n puheenjohtaja Jukka Kanasta. Heidän pyynnöstään haastattelin lisäksi Kuopion kulttuurisihteeri Petri Kervolaa ja Työväen sivistysliiton (TSL) Kuopion Opintojärjestön entistä puheenjohtajaa Juhani Antikaista.

Sovelsin aineistokäsittelyosuudessa (luku viisi Vilimit oppivana organisaationa) Leenamajja Otalan ja Raili Moilasen oppivan organisaation teoriaa ja keskeisiä käsitteitä, ja lähestyin Vilimejä seitsemästä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat olivat 1) visio ja tavoitteet, 2) johtajuus 3) organisaatiokulttuuri, 4) organisaatorakenne, 5) tiedon hallinta, 6) osaaminen ja 7) tulos ja arviointi. Vertaamalla keräämääni haastatteluaineistoa edellä mainittuihin oppivan organisaation teemoihin, selvitin onko Vilimit-festivaalilla yhtymäkohtia oppivan organisaation piirteisiin.

Käyn seuraavassa kokoavasti läpi analyysi- ja käsittelyosuudessa esille tuotuja tuloksia ja pohdin niiden merkitystä Vilimit-organisaatiolle. Käsittelen lisäksi tutkimustulosten luotettavuutta ja tutkimuksen edetessä esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

6.1 ONKO VILIMIT OPPIVA ORGANISAATIO?

Otalan (2000, 192) mukaan yhteinen, jaettu visio muodostaa koko oppivan organisaation toiminnan perustan. Työyhteisö voi jonkin aikaa toimia ilman yhteisiä tavoitteita, mutta parempiin oppimistuloksiin päästään, jos työntekijät jakavat yhteisen vision tulevaisuudesta (Moilanen 1996, 119).

Tutkimukseni mukaan Vilimit lähti vuonna 1988 liikkeelle ilman selkeää visiota, muutaman innokkaan elokuvaystäväen toimesta. Toiminta kehittyi vuosien varrella ammattimaisempaan suuntaan ja niinpä tänä päivänä Vilimeillä visioidaan eri tavalla kuin tapahtuman alkuvuosina. Vaikka nykyisinkin Vilimeiltä puuttuu kirjallisesti muotoiltu visio ja strategia, katse suunnataan kuitenkin pitkälle tulevaisuuteen. Elokuvasihteerin Nissinen (2005) suunnittelee Vilimien kehitystä kolmen vuoden sykleissä. Ajattelutavan muutokseen on osaltaan vaikuttanut Vilimien liittyminen alueelliseen kulttuurifestivaalien markkinointiverkoston, Kuopio Festivals ry:hyn. Yhteistyöyrityksissä päätöksiä tehdään pidemmällä aikavälillä, joten Vilimit on muuttanut omaa toimintamalliaan sopimaan paremmin yritysmaailman aikatauluihin.

Oppivassa organisaatiossa olisi Moilasan (2001b, 19) mukaan hyvä olla yksi ihminen, joka vastaa kokonaiskuvasta. Hän pitää johtajan merkitystä erittäin keskeisenä oppivassa organisaatiossa; johtajan tai ylimmän johdon pitäisi aktiivisesti panostaa organisaatiotasojen asioiden suunnitteluun (Moilanen 2001b, 19). Johdon tulisi sitoutua oppimisen kehittämiseen ja pyrkiä muuttamaan organisaatorakenteita oppimiselle suotuisiksi. Kuitenkin Moilanen (2001b, 20) pitää mahdollisena, että oppivassa organisaatioissa, joissa työntekijät ovat saaneet työskennellä pitkään muuttumattomissa olosuhteissa, oppiminen ja työnteke sujuvat ilman nimettyä johtajaakin. Työntekijöiltä odotetaan tässä tapauksessa hyviä oppimisvalmiuksia ja kyky hallita muutoksia.

Kervola (2005) jakoi Vilimit -johtajuuden kahteen: hallinnolliseen ja operatiiviseen johtajuuteen. Hallinnollisena johtajana hän piti tapahtuman taustalla vaikuttavaa ISAK ry:n puheenjohtaja Kanasta ja operatiiviseksi johtajaksi hän nimesi vuosittain kolmeksi kuukaudeksi palkattavan Vilimit-projektisihteerin yhdessä kokovuotisen alueellisen elokuvasihteerin kanssa.

Vilimeillä ei ole taiteellista johtajaa tai toiminnanjohtajaa, joten organisaation oppimista ei tällä hetkellä johdeta strategialähtöisesti. Oppimisesta ei ole tehty myöskään tietoista organisaation tavoitetta. Kuitenkin elokuvaasihteeri Nissisen (2005) mielestä taustalla vaikuttavassa ISAK ry:n puheenjohtajassa on tarvittaessa ”tarpeeksi johtajaa”. Projektisihteeri Itkonen (2005) toi esiin näkökulman, että itse tapahtuman kannalta voisi olla hyväkin asia, jos heillä olisi johtaja.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tänä päivänä johtajuus on Vilimeillä jaettua johtajuutta, jossa demokraattiseen päätöksentekoon osallistuvat kaikki keskeiset työntekijät ja taustavaikuttajat. Toimintaa ei tarvitse Nissisen (2005) mielestä erikseen johtaa, koska työntekijät ovat olleet pitkään samoja, joten he pystyvät työskentelemään itsenäisesti, mutta kuitenkin tiiminä. Hänen (2005) mukaansa käytännön työn johtajana ja johdattajana toimivat yhteisesti asetetut tavoitteet.

Hyvälle organisaatiokulttuurille tyypillistä on avoimuus, positiivisuus ja virheitä salliva ja kannustava ilmapiiri (Ojala 2005). Koko työyhteisön tulisi jakaa sama arvomaailma, joka tukee yksilöiden ja organisaation kehitystä (Moilanen 2001b, 46).

Vilimien organisaatiokulttuuri on innovatiivista ja työtä tehdään avoimessa ilmapiirissä. Tapahtumaorganisaatiossa toimitaan elinikäisen oppimisen ajatuksen mukaisesti; työntekijät ovat valmiita ja innokkaita kehittämään itseään ja samalla koko organisaatiota. Selkeä motivaatio ja valmiudet tapahtuman eteenpäin viemiseen ovat olemassa. Haastatteluaineiston perusteella Vilimien taustajoukko koostuu yksilöistä, jotka uskaltavat kokeilla uusia asioita ja tarvittaessa tehdä rohkeitakin muutoksia.

Oppivassa organisaatiossa tulisi Otalan (2005) mukaan olla joustava, työprosesseista koostua rakenne, joka tarvittaessa on muotoiltavissa uudelleen työtehtävien ja tavoitteiden mukaisesti. Organisaatiossa olisi kuitenkin hyvä olla vahva ja pysyvä ydin, jonka ympärille muu toiminta muotoutuu.

Vilimit on muuttanut joustavasti organisaatorakennettaan vuosien varrella toimintaympäristön sekä organisaation sisäisten tarpeiden mukaan. Tapahtuma aloitti toimintansa Työväen Sivistysliiton (TSL) Kuopion Opintojärjestö ry:n alaisena 1980-luvun lopulla. Ensimmäisen rakenteellisen muutoksen aika tuli, kun tapahtuma alkoi laajeta. Taustajärjestöksi perustettiin Itä-Suomen audiovisuaalisen kulttuurin kehitys- ja koulutusyhdistys ISAK ry vuonna 1994. Tämän jälkeen tapahtuma toimi vuodet 1998-

2002 osana Kuopion kulttuurisyksy -tapahtumakokonaisuutta. Kyseisen yhteistyön aikana opittiin verkostomaisen yhteistyö tärkeys, ja että kuopiolaiset kulttuuritoimijat tarvitsevat yhteistä tiedotus- ja markkinointikanavaa. Sellaiseksi perustettiin vuonna 2003 Kuopio Festivals ry, johon Vilimitkin liittyi.

Nykyisin Vilimien organisaatorakenne on verkostomainen ja työntekijöillä on selkeät työprosesseista koostuvat vastuualueet. Kuopio Festivals -yhteistyö on elokuvasihteeri Nissisen (2005) mielestä jäntevöittänyt Vilimien toimintaa. Tällä hetkellä Vilimien ja mukana olevien muiden festivaalien yhteistyöyritysten ja sponsoreiden hausta vastaa pääasiallisesti Kuopio Festivalsin markkinointipäällikkö. Tämä on lisännyt Nissisen (2005) mukaan Vilimit-tapahtuman uskottavuutta ja näkyvyyttä.

Vilimit organisaatorakenteen keskeisimmiksi resursseiksi useimmat haastateltavat (Kananen, Itkonen, Antikainen) mainitsivat ihmiset. Elokuvasihteeri Nissinen (2005) oli samaa mieltä, mutta korosti kuitenkin, että ilman hyvää taloushallintoa ja toimintaympäristöä ei tapahtuman järjestämisestä tulisi mitään. Hän (2005) kuvasikin keskeisimpiä resursseja eli ihmisiä, hyvää toimintaympäristöä ja talouden hallintaa kolminaisuudeksi, jonka kaikki osia tarvitaan yhtä paljon.

Oppivassa organisaatiossa tiedon hallintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota; työntekijöiden tulisi tietää, miten saatavilla olevaa tietoa voidaan hyödyntää parhaiten (Moilanen 2001b, 48). Oppivassa organisaatiossa ihanteena olisi, että organisaation sisäistä eli hiljaista tietoa jaettaisiin aktiivisesti ja sitä olisi dokumentoitu myös kirjalliseen muotoon (Ojala 2005).

Vilimeillä on kaikkien haastateltavien mukaan jokseenkin paljon hiljaista tietoa, joka sijaitsee tällä hetkellä ainoastaan työntekijöiden päässä. Kulttuurisihteeri Kervola (2005) sanoo kuitenkin, että verrattaessa Vilimejä muihin samankokoisiin alueen kulttuuriorganisaatioihin, dokumentointi ja tiedonkulku on Vilimeillä keskimääräistä parempaa. Projektisihteeri Itkosen (2005) kertoman mukaan Vilimiellä pyritäänkin kirjaamaan asioita mahdollisimman paljon ylös, jotta tarvittaessa tieto on helposti jaettavassa muodossa.

Vilimien keskeiset työntekijät ovat ymmärtäneet tiedon hallinnan tärkeyden, koska esimerkiksi elokuvaasihteeri Nissinen (2005) toteaa, että tärkeintä kulttuuritapahtuman järjestämisessä on olla tekemättä itsestään korvaamatonta. Asioiden olisi oltava ainakin kahden ihmisen, mielellään kolmen hallussa riskien hallinnan näkökulmasta.

Osaaminen on Otalan (2005) mukaan tulevaisuudessa monille organisaatioille tärkein resurssi. Osaaminen voi oppivassa organisaatiossa olla esimerkiksi ammattiosaamista, vuorovaikutusosaamista tai johtamiosaamista (Moilanen 2001b, 69). Ojala (2005) pitää oppivan organisaation yhtenä keskeisimpänä elementtinä osaamisstrategiaa, joka sisältyy yrityksen tai yhteisön yleiseen strategiaan.

Vilimit-festivaalilla ei ole tehty erillistä osaamisstrategiaa, mutta keskeiset työntekijät tietävät hyvin, millaista osaamista tapahtuman järjestystehtävät vaativat. Elokuvatapahtumatuottajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi aineiston perusteella nousivat projektin hallintataidot, talous-, markkinointi- ja tiedotusosaaminen ja kyky verkostoitua. Hyviä organisointitaitoja pidettiin yleisesti tapahtumajärjestäjän perusvaatimuksina, mutta tämän lisäksi haastateltavien mielestä oli toivottavaa, että tuottajalta löytyisi myös sisällöllistä osaamista tai ainakin aito kiinnostus sitä kohtaan. Kervola (2005) arvioi, että Vilimien kaltaisen tapahtuman järjestäjältä tarvitaan niin monialaista osaamista, että keskeisten työntekijöiden korvaaminen olisi yhtäkkiä vaikeaa.

Osaamisen rinnalla haastateltavat korostivat, että tärkeintä Vilimit työssä on olla oppimishaluinen ja -kykyinen. Jos on hyvä hakemaan tietoa ja soveltamaan sitä, Vilimit-festivaalituotossa voisi pärjätä Itkosen (2005) arvion mukaan ilman alan koulutustakin.

Moilanen (2001b, 21) pitää oppimisen ja tulosten mittaamista todella tärkeänä oppivassa organisaatiossa. Hän (2001b, 21) toteaa, että tavoitteiden saavuttamista on miltei mahdotonta arvioida ilman yhteisesti luotuja tulostittareita. Selkeät arviointitavat auttavat hänen mukaansa tavoitteiden seurannassa ja tekevät oppimisen näkyväksi.

Vilimeillä ei ole tällä hetkellä käytössä tulosten tai oppimisen arviointijärjestelmää. Tapahtuma käydään kuitenkin vuosittain läpi yhteisessä purkupalaverissa, johon

kutsutaan koko työvoima (Kananen 2005). Palaverissa tapahtumaa arvioidaan kokonaisuutena ja työntekijöiltä kerätään suullinen palaute festivaalista.

Yhteisen loppukokouksen lisäksi tapahtuman arviointiin osallistuvat elokuvatapahtuman kävijät. Vilimeillä ei ole tehty vuosittain yleisöpalautekyselyä, mutta projektisihteeri Itkosen (2005) mukaan asiakkaat kertovat mielipiteitään suullisesti paikalla olevalle henkilökunnalle. Aineiston perusteella Vilimeillä tapahtuu oppimista ilman erillisten reflektiutilanteiden järjestämistäkin, koska työntekijät toimivat hyvin itseohjautuvasti.

Kuopion kaupunkia edustava kulttuurisihteeri Kervola (2005) toteaa arvioinnin yhteydessä, että rahoittajat voisivat seurata nykyistä enemmän rahoittamiensa pienten ja keskisuurten kulttuuriorganisaatioiden toimintaa. Seurannan ei tarvitsisi olla painostavaa tarkkailua, vaan rahoittajat voisivat antaa pienemmille organisaatioille erilaista tukea ja kehitysideoita.

Niin kuin yllä käy ilmi, perinteisten oppivan organisaation määrittelyjen mukaan Vilimit ei ole puhdasoppinen oppiva organisaatio, mutta aivan kuten tutkijat (esim. Pedler, Boydell ja Burgoyne 1991, 18-23; Tiina Soinin ym. 2003, 284) ovat todenneet, erilaisten listattujen oppivan organisaation piirteiden vertailu tapauskohteeseen ei välttämättä kerro koko totuutta kyseisen organisaation oppimisesta.

Tutkimukseni mukaan Vilimeistä on vuosien saatossa kehittynyt toimiva kulttuuriorganisaatio, jossa tieto kulkee ja ilmapiiri on oppimiseen ja kehittämiseen kannustava. Väittäisinkin, että Vilimien toiminnasta löytyy niin paljon oppivan organisaation piirteitä, että sitä voidaan pitää oppivan organisaationa. Keskeisten työntekijöiden toiminta on johtanut siihen, että kyseinen organisaatio on tietämättään ollut jo usean vuoden ajan oppiva organisaatio.

Voidaan tietenkin kysyä, voiko joku yhteisö tai organisaatio ajautua oppivaksi organisaatioksi tietämättään. Yksi keskeisissä oppivan organisaation piirteistä on, että oppiminen asetetaan strategian tasolla organisaation yhdeksi keskeisimmistä arvoista ja tavoitteista. Väittäisin tutkimusaineistoni pohjalta, että organisaation on mahdollista tulla oppivaksi organisaatioksi vaivihkaa, kun on kyse Vilimien kaltaisesta kulttuuriorganisaatiosta. Mielestäni juuri organisaation koko on tässä keskeinen asia; suurissa yrityksissä oppiminen on tehtävä näkyväksi oppimisstrategioissa ja sitä on

systemaattisesti mitattava, jotta siitä saadaan näkyviä tuloksia. Pienemmissä, matalajohtoisissa organisaatioissa, kuten tutkimuskohteeni Vilimit, oppiminen näkyy hyvin nopeallakin aikavälillä jokapäiväisessä toiminnassa ja varsinkin jokavuotisen tapahtuman onnistumisena. Joten vaikka Vilimeillä oppimisen johtajuus ja oppimisen asettaminen päämääräksi poikkeaa oppivan organisaation määrittelyistä, pidän kyseistä organisaatiota oppivana organisaationa.

Kuten oppivan organisaation teoriassa useasti korostetaan, Vilimeilläkään ei voida puhua pelkästään oppivasta *organisaatiosta*, vaan kaiken takana ovat oppivat *yksilöt*. Vilimien organisaatio on mielestäni sekä joukko oppiva yksilöitä että oppiva organisaatio, joka on enemmän kuin oppivien yksilöiden summa.

Olen kuitenkin sitä mieltä, että oppimista ja tapahtuman kehittämistä voitaisiin Vilimit-organisaatiossakin edistää nimeämällä oppiminen keskeiseksi tavoitteeksi ja tekemällä Vilimeille oppimisstrategia. Samoin luomalla heidän yhteisölleen sopivat oppimisen mittaustavat ja -välineet, uskon, että tapahtuma voisi entisestään kehittyä.

6.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen pätevyyden ja todenperäisyyden avulla. Kuitenkin laadullisen tapaustutkimuksen kohdalla perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnit eivät tule kysymykseen, koska jokainen tapaus on ainutlaatuinen. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-218). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta ei siis voida toistaa täysin samanlaisena eikä tähän pyritäkään. Kuten jo aiemmin tutkimukseni menetelmäosuudessa (luku neljä Tutkimuksesta) mainitsin, joku muu tutkija olisi voinut tehdä samasta aineistosta erilaisen tutkimuksen ja saada erilaisia vastauksia tutkimuskysymyksiinsä.

Pro gradu -työni tuloksia voidaan kuitenkin mielestäni pitää suuntaa-antavina, vaikka niitä ei voikaan yleistää laajemmin. Toivoisinkin, että Vilimien kaltaiset pienet kulttuuriorganisaatiot pystyisivät soveltamaan saatuja tuloksia oman toimintansa kehittämisessä.

Olisin voinut parantaa tutkimustani, jos olisin käyttänyt enemmän aikaa tutkimuskysymysten laatimiseen. Nyt jälkepäin katsottuna niissä on hieman liikaa

teemoja, joten vähentämällä kysymysten määrää ja keskittymällä vain tiettyihin aiheisiin, olisin voinut saada aineistostani syvemmän ja kattavamman.

Tutkimukseni luotettavuutta olisi voinut myös lisätä haastattelemalla suurempaa määrää Vilimien toiminnassa mukana olevia ja olleita ihmisiä. Vilimit on perusorganisaatioltaan kuitenkin niin pieni yhteisö – käytännön työssä on mukana 2-6 ihmistä – joten mielestäni sain kaikkien keskeisten vaikuttajien mielipiteet mukaan. Tehdyt viisi haastattelua osoittivat, että saavutin jo näinkin pienellä otoksella tietynlaisen aineiston saturaatiopisteen, koska asiat alkoivat toistaa haastatteluissa itseään. Totesin, että pro gradu -työn laajuudessa aineistoni on riittävä.

Yksi vaihtoehto olisi ollut myös järjestää toinen haastattelukierros valittujen informanttien kesken. Tämä olisi saattanut osaltaan tehdä tutkimustuloksistani luotettavampia. Olisin voinut pitää haastatteluissa noin 1-2 kuukauden tauon ja haastatella Vilimit-taustavaikuttajia uudelleen. Mielenkiintoista olisi ollut kuulla, muuttavatko haastateltavat mielipiteitään haastatteluiden välissä ja eroaako heidän painotuksensa jotenkin toisistaan. Toinen haastattelukierros olisi ollut siinäkin mielessä hyvä idea, että muutama haastateltava totesi haastattelun lopussa, että ”nythän tässä päästiin vasta vauhtiin”. Aihe oli kaikille haastateltaville niin mieluinen, että esimerkiksi projektisihteeri Itkonen (2005) totesi, että hän voisi puhua Vilimeistä vaikka kuinka pitkään.

Valittu metodi eli teemahaastattelu ja oppivan organisaation teoria sopivat hyvin tutkimukseeni. Oli suhteellisen vaivatonta muotoilla haastattelukysymyksiä teorian pohjalta; niitä tuli loppujen lopuksi ehkä liikaakin, niin kuin yllä totesin. Samoin valitut oppivan organisaation teemat auttoivat jäsentelemään kerättyä aineistoa ja tämän vuoksi aineiston läpikäyminen ei ollut työlästä.

Teemahaastattelu oli mielestäni ainoa vaihtoehto tutkimukseni suorittamiseen, koska aiheesta ei ollut olemassa niin paljon kirjallista materiaalia, että sen läpikäymällä olisin tavoittanut saman tietomäärän kuin haastatteluilla. Vilimit-työntekijät ja taustavaikuttajat olivat lisäksi kaikki ulospäinsuuntautuneita ja tottuneita keskustelijoita, joten haastattelu oli tästäkin syystä luonteva vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi.

Käytin tutkimuksessani siis vain yhtä metodologiaa. Vilimit-tapahtuman osallistuva havainnointi olisi voinut tuoda uusia puolia tutkimukseeni. Kävin Vilimit 2005 -

festivaalilla elokuvaesityksissä ja klubi-illoissa, ja seurasin tapahtumakokonaisuutta yleisesti, mutten tehnyt näkemästäni muistiinpanoja. Tutkimukseni siinä vaiheessa minulla ei ollut mahdollisuutta analysoida tapahtumaa syvällisemmin, koska olin vasta tutustumassa oppivan organisaation teoriaan ja tutkimuskysymykseni oli pikku hiljaa hahmottumassa. Rajasinkin havainnoinnin pois tutkimuksestani. Eskola ja Suoranta (1998, 215) varoittavatkin, että usealla menetelmällä kerätty aineisto voi paisua liian suureksi ja sen analysointi voi jäädä heikoksi, varsinkin kokemattoman tutkijan käsissä.

6.3 JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Aineistostani nousi esiin muutamia kysymyksiä, jotka olisivat vaatineet oman tutkimuksensa. Eniten minua jäi kiinnostamaan, miten paljon Vilimien oppivan organisaation piirteillä on merkitystä sille, että Vilimit on taiteellisestikin menestynyt pieni kulttuuriorganisaatio. Onko hyvät projektin hallinta- ja organisointitaidot edesauttaneet sitä, että luovalle työlle on jäänyt tarpeeksi aikaa, ja tästä syystä ohjelmistostakin on saatu laadukas. Mielestäni projektitoiminnan ja organisoinnin järkipäistäminen kulttuuri-organisaatioissa ei kadota itse luovuutta, vaan päinvastoin. Ohjelmistosuunnitteluun jää enemmän aikaa, kun operatiivinen työ ei vie henkilöstön kaikkia voimavaroja.

Vilimien kaltaista organisaatiota voisi tutkia myös kytkemällä heidän toimintansa laajemmin ympäröivään yhteiskuntaan ja kulttuuriin. Erilaiset taidepoliittiset päätökset suuntaavat perustavanlaatuisella tavalla pienen kulttuuriorganisaation toimintaa niin sisällön suunnitteluun kuin resurssienkin osalta. Esimerkiksi puheenjohtaja Kanasen (2005) mainitsema kulttuuritukien hakuprosessin vaikutus organisaation pitkänlinjan suunnitteluun olisi mielestäni tutkimisen arvoinen asia.

Mielenkiintoisen näkökulman aiheeseen olisi tuonut myös vertailu toiseen samankokoiseen, suomalaiseen kulttuuriorganisaatioon ja heidän toimintaansa. Samoin isomman ja pienemmän organisaation vertailu keskenään olisi hyvä jatkotutkimusaihe.

Koska kulttuuriorganisaatioiden välillä ei vaihdeta vielä tarpeeksi tietoa hyvistä käytänteistä, tärkeää olisi seurata jotakin Vilimien kaltaista, toimivaa kulttuuriorganisaatiota etnografisena tutkimuksena esimerkiksi yhden vuoden ajan. Tapahtuman järjestely-, suunnittelu- ja toteutusvaiheista voisi kirjata ylös sekä hyvät

että kehitystä vaativat työprosessit. Erilaisten työprosessien analyysin pohjalta voisi kulttuuriorganisaatioille koota tietopakettin hyviksi havaituista työtavoista.

Vilimit-festivaali avautuisi varmasti eri tavalla, jos yleisön mielipide otettaisiin jatkossa mukaan tutkimukseen. Yleisöltä voisi pyytää asiakaspalautetta kysymyslomakkeilla ja sen perusteella järjestää muutamia ryhmähaastatteluja. Taiteilijavieraita voisi myös haastatella. Heidän näkemyksensä tapahtumasta toisi tutkimukseen erilaisen näkökulman ja tapahtumaa voisi näiden mielipiteiden perusteella entisestään kehittää.

LÄHTEET

Painamattomat lähteet

Itä-Suomen audiovisuaalisen kulttuurin koulutus- ja kehittämissyhdystys (ISAK ry),
Kuopio.

ISAK ry:n toimintakertomus 1995.

Kuopio Festivals ry:n toimintakertomus 2003.

Miettinen, Arja 1988. Vilimit-tapahtumaraportti 16. – 18.9.1988.

Nissinen, Saija 2001. Jalakapallo-Vilimit -tapahtumaraportti 29.3. –
1.4.2001.

Nissinen, Saija 2005. Vilimit toimintasuunnitelma 2005.

Vilimit-tapahtumaraportti 1993.

Vilimit-tapahtumaraportti 2000.

Vilimit-tapahtumaraportti 2004.

Antikainen, Tanja 1998. Vilimit-elokuvatapahtuman panos-tuotos malli. Lopputyö.
Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Suullisia tietoja antaneet

Haastattelu 1: Jukka Kananen, ISAK ry:n puheenjohtaja. 26.10.2005.

Haastattelu 2: Petri Kervola, Kuopion kaupungin kulttuurisihteeri. 28.10.2005.

Haastattelu 3: Elina Itkonen, Vilimit-festivaalin projektisihteeri. 31.10.2005.

Haastattelu 4: Saija Nissinen, Pohjois-Savon alueellinen elokuvasihteeri. 31.10.2005.

Haastattelu 5: Juhani Antikainen, TSL:n Kuopion Opintojärjestö ry:n entinen
puheenjohtaja. 1.11.2005.

Haastattelunauhat ja litteraatiot tekijän hallussa.

Painetut lähteet

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. (1. painos 1994).
Tampere: Vastapaino.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action
Perspective. Massachusetts: Reading.

- Casey, Catherine 2002. *Critical Analysis of Organisations: Theory, Practice, Revitalization*. London: Sage Publications.
- Czarniawska, Barbara 1997. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul J. 1986. *Nonprofit Enterprise in the Arts - Studies in Mission and Constraint*. New York: Oxford University Press.
- Eskola, Jari ja Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi 1999. Johdanto. Teoksessa *Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.). Helsinki: WSOY. 9-23.
- Eteläpelto, Anneli & Rasku-Puttonen, Helena 1999. Projektioppimisen haasteet ja mahdollisuudet. Teoksessa *Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.). Helsinki: WSOY. 181-205.
- Fulk, Janet & Geraldine DeSanctis 1999. *Articulation of Communication Technology and Organizational Form*. Teoksessa *Shaping Organization Form: Communication, Connection, and Community*. Geraldine DeSanctis & Janet Fulk (edit.). Thousand Oaks (CA): Sage. p. 5-32.
- Grönfors, Martti 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. (1. painos 1997.) Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jokisaari, Olli-Jukka 2004. *Elinikäinen oppiminen: Häpeä ja menetetty vapaus*. Artikkelijulkaisussa *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*. Helsinki: Kansanvalistusseura 24 (2004): 1. s. 4-15.
- Jyrämä, Annukka 1999. *Contemporary Art Markets - Structure and Practices: A Study on Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain*. Väitöskirja. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Järvinen, Annikki & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2002. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Kananen, Jukka 2004. *Vilimit -elokuvatapahtuma Kuopio 22.-26.9.2004*. Käsiohjelman esipuhe.
- Katajala, Kimmo 1990. *Historiikin kirjoittajan opas*. Suomen historiallinen seura. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki: Gummerus.

Katz, Daniel & Kahn, Robert L. 1966. Organizations and the System Concept. Artikkelii löytyy mm. teoksesta Classics of Organization Theory 2001. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott (edit.). 5th Edition. Belmont (CA): Wadsworth. p. 257-267.

Koivunen, Niina 2003. Leadership in Symphony Orchestras - discursive and aesthetic practices. Väitöskirja. Tampere: University of Tampere. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5562-2.pdf>

Linko, Maaria 1998. Aitojen elämysten kaipuu. Yleisön kuvataiteelle, kirjallisuudelle ja museoille antamat merkitykset. Jyväskylän yliopiston Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja nro 57. Jyväskylä: Gummerus.

Maslow, Abraham H. 1943. The Theory of Human Motivation Artikkelii löytyy mm. teoksesta Classics of Organization Theory 2001. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott (edit.). 5th Edition. Belmont (CA): Wadsworth. p.167-178.

McGregor, Douglas Murray 1957. The Human Side of Enterprise. Artikkelii löytyy mm. teoksesta Classics of Organization Theory 2001. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott (edit.). 5th Edition. Belmont (CA): Wadsworth. p.179-184.

Mintzberg, Henry 1979. The Five Basic Parts of the Organization. Teoksessa The Structure of Organizations. New York: Prentice Hall Inc. p. 18-24.

Moilanen, Raili 2001a. A Learning Organization: Machine or Human? Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Moilanen, Raili 2001b. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Moilanen, Raili 1996. Oppiva organisaatio: tausta ja käsitteistö. 2. painos. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Lisensiaattitutkimus. N:100/1996. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Moilanen, Raili 2005. Teoksessa Hiljainen tieto näkyväksi 2005. Raili Moilanen & Markku Tasala ja Sanna Virtainlahti (toim.). Jyväskylän yliopiston, Ilmarisen, UPM:n Tervasaaren yksikön ja konsulttiyhtiö Olor oy:n projekti. Helsinki: Edita.

Moilanen, Pentti & Rähkä Pekka 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. J. Aaltola & R. Valli (toim.). Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. s. 44-67.

Mäkelä, Klaus 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Toim. Klaus Mäkelä. Helsinki: Gaudeamus.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Otala, Leenamajja 2005. Oppivan organisaation perusteet, Otalan luentomonisteet. Helsingin teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio, 17.1. – 31.5. 2005.

Pedler, Mike & Boydell, Tom & Burgoyne, John 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. 2nd Edition. London: McGraw-Hill.

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004. Opetushallitus: määräys 1/011/2004, määräys 2/011/2004, määräys 3/011/2004. <www.pops_web.pdf> 14.2.2004.

Rauste - von Wright, Maijaliisa & von Wright, Johan 1998. *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.

Rauste - von Wright Maijaliisa 1998. *Opettaja tienhaarassa: konstruktivismia käytännössä*. Helsinki: WSOY.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 3. painos. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schön Donald A. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Dell.

Senge, Peter M. & 1996. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Siltala, Juha 2005. Työelämän pitkistä ja lyhyistä historiasta. Artikkelijulkaisussa Yhteiskuntapolitiikka. Helsinki: Stakes 70 (2005): 2. s. 214-216.

Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Soini, Tiina & Rauste - von Wright, Maijaliisa & Pyhältö, Kirsi 2003. Oppiva organisaatio: Tyhjä käsite vai kehittämisen väline. Artikkelijulkaisussa Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. Helsinki: Kansanvalistusseura 23 (2003): 4. s. 283-291.

Sorjonen, Hilppa 2004. *Taideorganisaation markkinaorientaatio: Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa*. Väitöskirja. Helsinki: School of Economics.

Taalas, Saara, L. 2001. *Producing Drama - Repertoire Decision-Making in the TTT Theatre of Tampere. Marketing and Strategic Management*, Warwick Business School. Väitöskirja. Coventry: University of Warwick: 210.

Taskinen, Heidi 2004. *Valokuvatriennaali Lumo 2001 kulttuurituotantona – työryhmän toiminta projektinhallinnan näkökulmasta*. Taidehistorian pro gradu -työ. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Takala, Tuomo 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. tarkistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista 2001. Anna-Maija Lämsä & Pasi Sajasalo (toim.). Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. N:o 124/2001. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ukkola, Inka 2004. Oppivia ihmisiä vai oppivia organisaatioita? Artikkelijulkaisussa Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. Helsinki: Kansanvalistusseura 24 (2004): 1. s. 80-81.

Uusitalo, Liisa & Korhonen, Marja 1986. Management of Cultural Organisations: A Study of the Goals and Activity of Theater Management. Työpapereita – Work Papers. Helsinki: School of Economics.

Vaherva, Tapio 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.). Helsinki: WSOY. s. 83-101.

Liite 1

Gradukysymyksiä 2005 syksy/Taskinen Heidi

Alkuverryttelyä

Miten tämä vuosi meni? Miten oli porukkaa?

Miten tämän vuoden teema kantoi?

Yleistä

Kertoisitko lyhyesti, mikä Vilimit on? (toiminnan tavoitteet)

Millainen on mielestäsi Vilimien asema suomalaisella festivaalikäytännöllä?

Historian murroskohdat

Kauanko olet ollut mukana toiminnassa?

Miksi lähdit alun perin tekemään Vilimejä?

Vilimien organisaation historiassa on tapahtunut joitakin muutoksia, voisitko kertoa hieman niistä?

1988 TSL:n alaisuudessa toiminnan aloitus

1994 ISAK ry:n perustaminen taustaorganisaatioksi

2003 Kuopio Festivalsin perustaminen, Vilimit sen osaksi 2004

Mistä muutokset ovat johtuneet? (sisäiset vai ulkoiset paineet)

Miten olette reagoineet muuttuvaan toimintaympäristöön? (esim. Ekstra-Vilimit v. 2001)

Miten muutokset ovat vaikuttaneet toimintaanne? (kehittyminen, oppiminen, raportointi)

Mitkä ovat mielestäsi Vilimien organisaation vahvuudet ja heikkoudet?

Miten olette pärjänneet tähän saakka?

Resurssit

Montako työntekijää Vilimeillä on?

Millaisessa ajassa saatte yhden festivaalin aikaan?

Millaiset työtilat teillä on? Ovatko ne riittävät?

Mikä resurssi on mielestäsi tärkein? (aika, ihmiset, raha, fasilitetit)

Miten kuvailisit muiden resurssien tärkeyttä?

Verkostot

Millaiset verkostot Vilimeillä on?

Millainen suhde Vilimeillä on

Kuopion kaupunkiin

Kuopio Festivalsseihin

muihin keskeisiin tahoihin?

Tilapäistyövoiman määrä?
 Alihankkijat?
 Yhteistyökumppanit?

Suunnittelu/työnjako/aikataulut/rahoitus

Voisitko piirtää tähän paperille minulle, miten näet Vilimien vuoden kierron?
 Milloin yleensä aloitatte seuraavan vuoden suunnittelun?
 Milloin alatte hakea rahoitusta? Mitkä ovat tärkeimmät rahoittajanne?
 Milloin on tärkeimmät deadlinet?
 Miten paljon olet itse mukana suunnittelussa?
 Millaisia suunnittelun periaatteita teillä on Vilimien sisällä?
 Millainen on Vilimien sisäinen työnjako?
 Vastuut?
 Kuka on vastuussa ja kenelle?
 Tiedättekö miten hyvin, kuka tekee mitäkin ja milloinkin?
 Onko Vilimeillä johtajaa?

Dokumentointi/seuranta

Kirjaatko jotenkin ylös omia toimiasi Vilimien hyväksi?
 Millä tarkkuudella yleensä kirjaatte tekemisiänne?
 Millä tavalla hyödynnätte aikaisempien vuosien kokemuksia Vilimeillä?

Palaverikäytännöt

Miten usein tapaatte muiden kanssa epävirallisissa palavereissa (kahvipöytäkeskustelut)?
 Millainen on tyypillinen palaverinne?
 Miten yleensä joku kehittämiskelpoinen idea lähtee liikkeellä ja miten siitä tulee konkretiaa?
 Miten usein teillä on hallituksen kokouksia?
 Millainen on tyypillinen hallituksen kokouksenne? (kesto, tunnelma, paikka, järjestäytyminen)
 Millainen merkitys mielestäsi on palavereilla toiminnassanne?

Viestintä/tiedon liikkuminen

Miten pidätte yhteyttä toisiinne?
 Miten sinut parhaiten tavoittaa?
 Mikä viestintäväline on mielestäsi paras tai toimivin?
 Onko yhteydenpitorinne mielestäsi riittävää? Jos ei, miten sitä voisi mielestäsi kehittää?
 Sisäinen tiedottaminen vs. ulkoinen tiedottaminen?

Osaaminen/kyvykkyydet

Millaista osaamista sinun mielestäsi tarvitaan Vilimien järjestämiseen?

Mikä on sinun erikoisosaamisalueesi?

Miten osaamisesi on syntynyt?

Koetko, että pystyt toteuttamaan itseäsi Vilimit-työssäsi ja hyödyntämään osaamistasi? Jos pystyt/jos et pysty → Kuinka se vaikuttaa työmotivaatioosi?

Jos itse et pystyisi olemaan osa Vilimien organisaatiota, miten se vaikuttaisi työprosesseihin?

Jos joku nykyisistä työntekijöistä ei pystyisi olemaan osa Vilimien organisaatiota, miten se vaikuttaisi työprosesseihin?

Onko joku osaamisalue, jossa tarvittaisiin lisäresurssointia?

Onko Vilimit sinun mielestäsi kolmen itsenäisen toimijan organisaatio vai tiimi, jossa on kolme jäsentä?

Tuottaako yhteistoimintanne työskentelyyn lisäarvoa?

Koulutus

Koulutuksen merkitys omassa osaamisessa?

Miten paljon kouluttaudutte yleensä?