

**TAITEEN JA LIIKETOIMINNAN VÄLINEN JÄNNITE JA
SEN VAIKUTUS ORGANISAATION OHJAUKSEEN
- CASE-TUTKIMUS TAITEELLISEN ORGANISAATION
KOKONAISOHJAUKSESTA**

Marika Parvinen

Sarja/Series A-2:2014



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Kustos: Professori Markus Granlund
 Turun yliopisto

Ohjaajat: Professori Markus Granlund
 Turun yliopisto

 Professori Kari Lukka
 Turun yliopisto

Esitarkastajat: Professori Salme Näsi
 Tampereen yliopisto

 Tutkijatohtori Henri Teittinen
 Jyväskylän yliopisto

Vastaväittäjä: Professori Salme Näsi
 Tampereen yliopisto

Copyright Marika Parvinen & Turun kauppakorkeakoulu

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-952-249-343-9 (print) 978-952-249-344-6 (PDF)

ISSN 0357-4652 (print) 1459-4870 (PDF)

Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A

Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Turku 2014

ESIPUHE

Organisaation ohjaamisessa ja tutkimuksen tekemisessä on paljon samaa. Niille on yhteistä selkeä tavoite, monet eri näkökulmat ja vaiheet sekä loputtomalta tuntuva tekeminen. Kummassakaan ei voi menestyä ilman luotettavaa ja ammattitaitoista tukea. Olen voinut luottaa väitösprosessissani ohjaajieni professori Markus Granlundin ja professori Kari Lukan tukeen. Olen kiitollinen, että olen saanut olla juuri heidän oppilaansa ja saanut nauttia ammattitaitoisesta työn ohjauksesta. Tiukkojenkin keskustelujen vastapainoksi he ovat käyttäneet tutkimukseni kehittämiseen paljon aikaa ja kannustaneet minua. Ohjaajieni lisäksi olen saanut hyödyllistä palautetta esitarkastajiltani professori Salme Näsiltä ja tutkijatohtori Henri Teittiseltä. Salme Näsä haluan kiittää lisäksi siitä, että hän on suostunut vastaväittäjäkseni. Kiitän myös Anu-Elinaa kielellisestä avusta sekä kaikkia niitä, jotka ovat antaneet rakentavaa palautetta projektini aikana tutkimusseminaareissa.

Kiitän tutkimukseni case-organisaatiota, Savonlinnan Oopperajuhlia, pääsystä organisaatioon, avoimuudesta tutkimusaineistoa kerätessä sekä auttavaisuudesta tutkimuksen eri vaiheissa. Oli hieno kokemus päästä tarkastelemaan organisaatiota, joka suhtautuu tekemiseensä intohimoisesti. Tutkimukseni on syntynyt pääasiassa ansiotyön ohessa. Onnekseni olen saanut viettää useita opintovapaita projektini aikana. Kiitos työnantajilleni Aditrolle ja Akseleralle joustavuudestanne. Kiitos myös Turun Kauppakorkeakoulun tukisäätiölle sekä laskentatoimen laitokselle. Taloudellisen turvan olen saanut opintovapaiden aikana useilta rahoittajilta. Kiitos Wallenbergin tutkimussäätiö, Jenny ja Antti Wihurin rahasto sekä Suomalainen Konkordia-liitto.

Suurimman tuen projektissani olen saanut mieheltäni. Pahoittelen Juha, että väitöskirjan kirjoittaminen tuli mieleeni samaan aikaan kuin moni muukin hyvin tärkeä asia. Ilman venymistäsi perheemme arjessa väitöskirjani ei olisi vielä lähellekään valmis. Kiitos Juha, Siiri ja Touko. Olette aina, joka ikinen päivä antaneet minulle ilon aiheita. Omistan väitöskirjani äidilleni ja isälleni. He ovat antaneet minulle rakennusaineet, joilla olen pystynyt rakentamaan onnellisen perhe-elämän ja menestyksekkään uran lisäksi väitöskirjani. He ovat esimerkiksi opettaneet, mitä on periksiantamattomuus.

Espoossa joulukuussa 2013

Marika Parvinen

TIIVISTELMÄ

Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ja sen vaikutus organisaation ohjaukseen - Case-tutkimus taiteellisen organisaation kokonaisohjauksesta

Aiemmat johdon laskentatoimen tutkimukset ovat esittäneet ristiriitaisia havain- toja johdon ohjausjärjestelmien kyvystä tukea taiteellisten organisaatioiden ohja- usta. Tutkimusten mukaan johdon ohjauskäytäntöjen hyödyntäminen taiteelli- sissa organisaatioissa on haastavaa, ellei jopa mahdotonta (Sundström 2010; Zan, Blackstock, Gerutti & Mayer 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Tutkimuksella kontribuoidaan taiteellisten organisaatioiden ohjausta kos- kevaan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan taiteellisen organisaation ohjausta jännitteellisessä ympäristössä. Tämän lisäksi jalostetaan kokonaisohjauspakettia koskevaa kirjallisuutta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen case-tutkimus. Aineiston keruussa on käytetty empiirisiä metodeja kuten havainnointia, haastatteluja ja arkistomateriaaliin analysointia.

Tutkimuksessa havaittiin, että aiemmista tutkimuksista poiketen taiteellisessa organisaatiossa voidaan soveltaa hyvin yritysmäistä kokonaisohjauspakettia. Tätä selitetään sekä taloudellisilla ja toiminnallisilla, institutionaalisilla ja yksilökes- keisillä tekijöillä että kokonaisohjauspaketin toimintatavalla. Tutkimuksessa havaittiin, että ohjausrutiineilla on merkittävä rooli organisaation kokonaisohja- uspaketissa. Case-organisaatiossa ohjausrutiinit toimivat yksittäisten ohjaussään- töjen taustalla kokonaisohjauspaketin toimintaa säädellen. Lisäksi ne korvasivat ohjaussääntöjen toimintaa merkittävästi. Voidaan sanoa, että ohjausrutiinit mahdollistivat kokonaisohjauspaketin toiminnan. Ne kevensivät taiteen ja liiketoiminnan välistä jännitettä hybridisaation avulla. Tällöin taiteellinen henkilöstö hyväksyi itselleen lähtökohtaisesti vastenmieliset ohjausjärjestelmät. Pakottava ohjaus muuttui mahdollistavaksi. Kokonaisohjauspakettimallia voidaan pitää hedelmällisenä tutkimusnäkökulmana organisaatioissa, joissa ilmenee keskenään jännitteellisiä arvomaailmoja. Se tarjoaa laajemman ja luotettavamman analyysipohjan kuin yksittäisten ohjauskäytäntöjen tarkastelu. Tämän seurauksena ohjausjärjestelmien vaikutusta erilaisiin henkilöstöryhmiin pystytään analysoimaan paremmin.

Avainsanat: kokonaisohjauspaketti, ohjausrutiini, ohjaussääntö, ohjausvaikutus, hybridisaatio, taiteellinen organisaatio, arvomaailma

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	11
1.1	Tutkimuksen motivointi ja tutkimuskysymykset	11
1.2	Metodologiset valinnat	14
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely	19
1.3.1	Taiteellinen organisaatio ja luovat yksilöt sekä organisatorinen luovuus	19
1.3.2	Kokonaisohjauspaketti	21
1.3.3	Säännöt ja rutiinit ohjauksessa	22
1.4	Tutkimuksen kulku	24
2	TAITEEN JA LIIKETOIMINNAN VÄLINEN JÄNNITE ORGANISAATION OHJAUKSEN NÄKÖKULMASTA	26
2.1	Taiteellisen organisaation ohjauksen haasteet	26
2.2	Taiteen ja liiketoiminnan välinen arvomaailmaero	28
2.3	Retoriikkaerot arvomaailmaeron ilmentäjänä	31
2.4	Case-organisaatio SOJ	32
2.4.1	Missio, visio ja strategia	34
2.4.2	Henkilöstö	35
2.5	Case SOJ: Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite	36
2.6	Ohjausvaikutus	38
2.7	Yhteenveto	40
3	TAITEELLISESTI LUOVAN ORGANISAATION SÄÄNTÖPOHJAINEN KOKONAISSOHJAUSPAKETTI	42
3.1	Johdon ohjaus ja kokonaisohjauspakettimallit	42
3.2	Tutkimuksessa sovellettava kokonaisohjauspakettimalli	43
3.3	Case SOJ: kokonaisohjauspakettikäsitteen operationalisointi	47
3.3.1	Kulttuurinen ohjaus	48
3.3.2	Suunnittelu	51
3.3.3	Kyberneettinen ohjaus	54
3.3.4	Palkitseminen	58
3.3.5	Hallinnollinen ohjaus	58
3.4	Case SOJ: kokonaisohjauspaketin analyysi	62
3.4.1	Kokonaisohjauspaketin luonne	62
3.4.2	Ohjausjärjestelmien rooli kokonaisohjauspaketissa	66
3.4.3	Sitoutumista tukevat ohjausjärjestelmät	68
3.4.4	Ohjausvaikutukseltaan heikot ohjausjärjestelmät	70
3.5	Kokonaisohjauspakettimallin arviointi	75
3.6	Yhteenveto	79

4	RUTIINIT TAITEELLISESTI LUOVAN ORGANISAATION KOKONAISSOHJAUSPAKETISSA	84
4.1	Rutiinit johdon laskentatoimen tutkimuksessa	84
4.2	Case SOJ: rutinoitunut ohjaus	87
4.2.1	Asiantuntijuus.....	87
4.2.2	Suunnitteluprosessi.....	90
4.3	Hybridisaatio.....	94
4.3.1	Hybridisoitunut asiantuntijuus kokonaisuohjauspaketissa	97
4.3.2	Hybridisoitunut prosessi kokonaisuohjauspaketissa	100
4.3.3	Rajaobjektit hybridisaatiota tukemassa	102
4.3.4	Hybridisaatio rutiinien taustalla	104
4.4	Rutiinit kokonaisuohjauspaketissa.....	106
4.4.1	Pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan – seurauksena sitoutuminen	107
4.4.2	Kokonaisuohjauksen ymmärtäminen	111
4.4.3	Muutoksen ymmärtäminen.....	112
4.5	Yhteenveto	115
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	118
5.1	Johtopäätökset.....	118
5.2	Tutkimuksen arviointi.....	120
5.3	Jatkotutkimuskohteet	124
	SUMMARY	126
	LÄHDELUETTELO.....	127
	LIITE 1 ESITUTKIMUKSEN HAASTATELTAVAT	136
	LIITE 2 TUTKIMUSHAASTATELUT JA HAVAINNOINNIT	137
	LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO	138
	LIITE 4 TAITEELLISEN ORGANISAATION SÄÄNTÖ-POHJAINEN KOKONAISSOHJAUSPAKETTI	139

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Tutkimuksen lähtökohta olemassa olevan tiedon näkökulmasta... 13	
Kuvio 2: Organisatorisen luovuuden syntyminen (Woodman, Sawyer & Griffin 1993). 20	
Kuvio 3: Institutionalisoitumisen prosessi (Burns & Scapens 2000). 23	
Kuvio 4: Johdon ohjausjärjestelmien ohjausvaikutus. 41	
Kuvio 5: Tutkimuksessa sovellettava kokonaisohjauspakettimalli (Malmi & Brown 2008). 46	
Kuvio 6: SOJ:n sääntöpohjainen kokonaisohjauspaketti. 63	
Kuvio 7: Sääntöpohjainen kokonaisohjauspaketti ja ohjausvaikutus. 82	
Kuvio 8: Kokonaisohjauspaketti ja ohjausvaikutus. 117	

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Taiteellisessa organisaatiossa ilmenevät arvomaailmat (Boltanski & Thévenot 2006). 30	
Taulukko 2: SOJ:n talouden tilaa kuvaavia lukuja vuosilta 1974–2004 (SOJ:n talousjohtaja, haastattelu, 11.6.2009). 34	
Taulukko 3: SOJ:lla havaitut kulttuurisen ohjauksen käytännöt. 51	
Taulukko 4: SOJ:lla havaitut suunnittelun ohjauskäytännöt. 54	
Taulukko 5: SOJ:lla havaitut kyberneettiset ohjauskäytännöt. 57	
Taulukko 6: SOJ:lla havaitut palkitsemisen ohjauskäytännöt. 58	
Taulukko 7: SOJ:lla havaitut hallinnollisen ohjauksen käytännöt. 62	
Taulukko 8: Ohjausjärjestelmien ohjausvaikutus case-organisaatiossa. 80	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen motivointi ja tutkimuskysymykset

Johdon laskentatoimen tutkimuksissa on havaittu, että ohjauskäytännöt ovat tärkeitä johtamisen apuvälineitä myös organisaatioissa, joissa yksilöiden luovuus on keskeisessä roolissa. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi tuotekehitykseen ja tietotekniikkaan keskittyneet tietointensiiviset yritykset (ks. esim. Cardinal 2001, Davila 2000, Ditillo 2004, Granlund & Taipaleenmäki 2005, Lukka & Granlund 2003). Taiteellisesti luoviin organisaatioihin keskittynyt johdon laskentatoimen tutkimussuuntaus on esittänyt ristiriitaisia havaintoja ohjauskäytäntöjen kyvystä tukea organisaatioiden ohjausta. Tutkimusten mukaan johdon ohjauskäytäntöjen hyödyntäminen taiteellisissa organisaatioissa on haastavaa, ellei jopa mahdotonta. (Sundström 2010; Zan, Blackstock, Gerutti & Mayer 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992.)

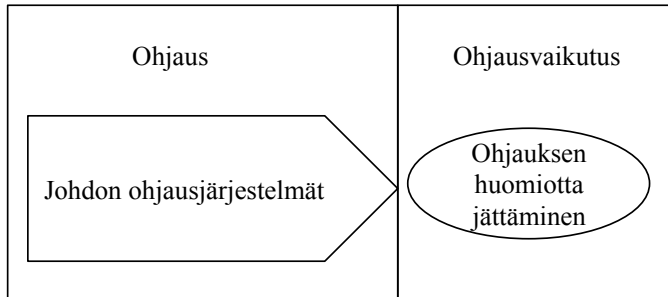
Taiteellisten organisaatioiden ohjausta koskevissa tutkimuksissa ei juurikaan tarkastella niissä toimivaa ohjausta. Tutkimuksissa keskitytään analysoimaan ohjausjärjestelmien epäonnistuneita soveltamisyhteyksiä. Skaerbaek (1992) tarkasteli 15 vuoden ajan jatkunutta projektia, jossa kehitettiin Tanskan kuninkaallisen teatterin ohjauskäytäntöjä. Organisaation julkisten omistajien tarkoituksena oli ottaa käyttöön budjetoinnin ja kustannuslaskennan ohjauskäytännöt. Käyttöönottoyhteykset kariutuivat kerta toisensa jälkeen, sillä teatterin henkilöstö ei taiteilijoille sallitun vapauden vuoksi käyttäytynyt kuten ohjauskäytännöt oletivat. Tämän seurauksena ohjauskäytännöt eivät jalkautuneet organisaatioon. (Skaerbaek 1992.) Christiansen ja Skaerbaek (1997) syvensivät analyysia edellisen tutkimuksen pohjalta. He havaitsivat, että teatterin organisaatio vastusti ohjauskäytäntöjen käyttöönottoa kaikilla hierarkkisilla tasoilla, koska ne vähensivät taiteellisen henkilöstön kontrollimahdollisuuksia ja valtaa organisaatiossa (Christiansen & Skaerbaek 1997).

Zan, Blackstock, Gerutti ja Mayer (2000) analysoivat taiteellisesti luovien organisaatioiden ohjausta Britannian kansallismuseossa, Napolin oopperassa sekä Ranskan Pompidou-keskuksessa. Ryhmällä oli aiempaan kokemukseensa perustuen näkemys johdon ohjauskäytäntöjen soveltumattomuudesta taiteellisesti luoviin organisaatioihin. He keskittyivät tutkimuksessaan soveltumattomuuden syiden analysoimiseen. Tutkijat havaitsivat estetiikan kulttuurin dominoivan johtamisen kulttuuria taiteellisissa organisaatioissa. Tämän seurauksena ohjaukseen liittyvät käytännöt ja käsitteet epäonnistuivat. Johdon laskentatoi-

meen kaivattiin uusia ohjauskäytäntöjä, joilla taiteellisen toiminnan vaateisiin pystyttäisiin paremmin vastaamaan. (Zan ym. 2000.) Sundström (2010) analysoi ohjausjärjestelmien soveltamista kahdessa teatterissa. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiossa, jossa keskeisimmät arvot eivät olleet rahamääräisiä, laskentatoimen rooli ei ollut yksiselitteinen. Laskentatoimen tehtävä keskittyi ulkoiseen raportointiin organisaation ohjauksen sijaan. Laskentatoimen ohjauskäytäntöjen ei koettu pystyvän tukemaan taiteellista organisaatiota oleellisten kysymysten ratkaisemisessa. (Sundström 2010.)

Aiempia taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsitteleviä tutkimuksia on vähän. Ohjauskäytäntöjä on tarkasteltu tutkimuksissa keskenään erilaisista näkökulmista ja erilaisilla rajauksilla. Tutkimuksia yhdistää johtopäätös laskentatoimen ohjauskäytäntöjen soveltumattomuudesta taiteellisiin organisaatioihin. Soveltumattomuuden selitykseksi on esitetty taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite. Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ilmenee eri tavoilla eri organisaatioissa. Sen on nähty hankaloittavan taiteellisen organisaation ohjausta muun muassa pitkittämällä ohjauskäytäntöjen kehittämistä (Skaerbaek 1997), aiheuttamalla henkilöiden välisiä konfliktitilanteita (Christiansen & Skaerbaek 1997) sekä tekemällä johdon ohjauskäytäntöjen soveltamisen mahdottomaksi (Zan ym. 2000; Sundström 2010). Jännitteen aiheuttajaksi on havaittu taiteen ja liiketoiminnan välinen arvomaailmaero, joka ilmenee ihmisten käyttäytymisessä (Sundström 2010; Zan 2006; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Jos ihminen kokee, että jotain hänen perusarvoistaan ei kunnioiteta, hän voi jättää itselleen vieraaseen arvomaailmaan perustuvat ohjauskäytännöt huomiotta (Nørreklit 2011).

Taiteellisten organisaatioiden ohjausta koskeva ymmärrys vaikuttaa puutteelliselta aiempien tutkimusten perusteella. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että johdon ohjausjärjestelmät eivät tue taiteellisten organisaatioiden ohjausta. Tämän seurauksena henkilöstö jättää ohjauskäytännöt usein huomiotta eikä tavoiteltua ohjausvaikutusta saavuteta. (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992.) Taiteellisten organisaatioiden ohjauksen haasteellisuus on tämän tutkimuksen lähtökohta. Se on esitetty kuviossa 1. Ohjausvaikutuksella tarkoitetaan ohjauskäytäntöjen kykyä saada organisaation jäsenet käyttäytymään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Mikäli ohjausvaikutus on vahva, henkilöstö sitoutuu ohjaukseen. Sitoutuminen ilmenee muun muassa ohjauskäytäntöjen mukaisena käyttäytymisenä.



Kuvio 1: Tutkimuksen lähtökohta olemassa olevan tiedon näkökulmasta.

Tutkimushavainto johdon ohjauskäytäntöjen soveltumattomuudesta taiteellisiin organisaatioihin vaikuttaa teoreettisesti epäuskottavalta. Yksi johdon laskentatoimen perusolettamuksista on, että kaikki organisaatiot tarvitsevat jonkinlaista ohjausta säilyäkseen elinvoimaisena (Anthony 1965). Tämän perusoletuksen pätemistä taiteellisissa organisaatioissa on haastavaa todentaa, sillä taiteellisissa organisaatioissa toimivista ohjauskäytännöistä ei ole saatavilla tutkimustietoa. Taiteen rahoitusmallit ovat parhaillaan maailmanlaajuisessa rakenteellisessa muutoksessa. Rakenteellinen muutos ilmenee taideorganisaatioiden yksityistämisenä sekä julkishallinnon rahoitusosuuksien pienenemisenä ja organisaatioiden omarahoitteisen osuuden kasvamisena. (Mariani & Zan 2010.) Tämänkin vuoksi on vaikea uskoa, ettei johdon ohjauskäytäntöjä voitaisi soveltaa myös taiteellisissa organisaatioissa. Johdon laskentatoimeen perustuvien ohjauskäytäntöjen tarpeen luulisi lisääntyvän tilanteessa, jossa organisaatio joutuu ehkäpä ensimmäistä kertaa todella ottamaan vastuun toimintansa rahoituksesta.

Tällä tutkimuksella on tarkoitus kontribuoida taiteellisten organisaatioiden ohjausproblematiikkaan. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan taiteellisen organisaation ohjausta jännitteellisessä ympäristössä. Tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- a) Miten taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite vaikuttaa johdon ohjauksen soveltamiseen taiteellisessa organisaatiossa?
- b) Mitä ohjausjärjestelmiä ja -käytäntöjä taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketissa ilmenee ja millaiset ohjausjärjestelmien väliset suhteet ovat?

Tutkimus kehittää taiteellisten organisaatioiden ohjausta koskevaa kirjallisuutta. Taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen vaikutusta ohjaukseen tarkastellaan pakottavan ja mahdollistavan ohjauksen avulla. Lisäksi tutkimuksessa jalostetaan kokonaisohjauspakettia koskevaa kirjallisuutta. Kokonaisohjauspaketin näkökulmaa sovellettaessa ollaan kiinnostuneita kaikista organisaation ohjausjärjestelmistä, joilla yksilön käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan

(Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2007; Alvesson & Kärreman 2004; Abernethy & Chua 1996; Simons 1995; Flamholtz, Das & Tsui 1985; Otley 1980). Arvomaailmaltaan jännitteellisen organisaation kokonaisohjauspaiketin toiminnan analyysin tukena käytetään rutiinien ja hybridisaation käsitteitä. Ohjausrutiinit ovat tämän tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoinen ilmiö, sillä niillä on havaittu olevan merkittävä rooli organisaation ohjauksen mahdollistajana jännitteellisessä ympäristössä (ks. esim. Lukka 2007; Siti-Nabiha & Scapens 2005).

1.2 Metodologiset valinnat

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen case-tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus ymmärretään tiettyyn hetkeen sidottuna, subjektiivisena (Chua 1986) ja sosiaalisena (Ahrens & Chapman 2007) ilmiönä. Keskeisiä case-tutkimusta kuvaavia piirteitä ovat tutkimuskohteiden vähäinen määrä sekä tutkijan ja tutkimuskohteen suora yhteys. Tutkimuskohdetta tarkastellaan tilanteessa, jossa se aidoimmillaan esiintyy. Merkittävin tutkimusväline on tutkija itse. Case-tutkimuksessa voidaan soveltaa empiirisiä menetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja ja arkistojen analysointia. (Scapens 1990; Otley & Berry 1994; Berry & Otley 2004; Scapens 2004.) Case-metodia pidetään hedelmällisenä tutkimusmetodina tilanteessa, jossa olemassa olevat teoriat eivät täysin pysty selittämään tarkasteltavaa ilmiötä. Case-metodin avulla voidaan saavuttaa holistinen näkemys tutkimuskohteesta. (Otley & Berry 1994.) Eräs case-tutkimuksen vahvuus on mahdollisuus luoda ennalta arvaamatonta teoriaa. Jos case-tutkimuksessa tarkastellaan ristiriitaisia ilmiöitä ja tutkimustuloksia, tutkija joutuu sovitteluun ristiriitaisuuksia. Tällöin hän joutuu muotoilemaan olemassa olevia oletuksia ennakkoluulottomasti. Case-metodi voi tehdä mahdolliseksi esimerkiksi aiemmin toisistaan erillään havaittujen ilmiöiden yhdistämisen. (Eisenhardt 1989.)

Tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusmetodologia, koska sen on nähty parhaiten tukevan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Arvomaailmoin perustuvan jännitteen ja siihen liittyvien ilmiöiden analysointi edellyttää tietyn organisaation ja sen ilmiöiden tarkastelua tiettyinä ajanhetkenä. Tutkimuksen lähtökohtana on tilanne, jota olemassa olevat teoriat eivät pysty täysin selittämään. Yleinen oletus organisaation ohjauksen tarpeesta (Anthony 1965) sekä aiemmat tutkimushavainnot (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992), joiden mukaan ohjaus ei sovi taiteellisesti luoviin organisaatioihin, ovat keskenään ristiriitaisia. Tällaisessa tilanteessa case-metodilla saavutettava holistinen näkemys tukee ilmiön analysointia ja tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Case-tutkimuksia voidaan toteuttaa usealla eri tavalla ja niillä voidaan pyrkiä erilaisiin lopputuloksiin. Tässä tutkimuksessa pyritään kehittämään taiteellisten organisaatioiden ohjausta koskevaa kirjallisuutta sekä jalostamaan kokonaisohjauspakettikäsitteeseen liittyvää ohjausteoriaa. Tutkimus on teoriaa jalostavaa, jos siinä käytetyt käsitteet analysoidaan ja niiden annetaan kehittyä asteittain vuorovaikutuksessa havaintojen kanssa (Keating 1995). Tarkoituksena on käsitellä valittua, olemassa olevaa teoriaa yksityiskohtaisesti ja lisätä siihen yksityiskohtia tai tarkentaa sen ulottuvuutta (Lukka 2005). Kuten usein teoriaa jalostavissa case-tutkimuksissa (Lukka 2005) tässäkin tutkimuksessa tutkijan interventio on pyritty minimoimaan havaintoja kerätessä. Aineiston keruussa on käytetty klassisia empiirisiä metodeja kuten havainnointia, haastatteluja ja arkistomateriaaliin tutustumista. Tutkijan interventio on pyritty minimoimaan, jotta tutkimusaihe pystytään kuvaamaan ja selittämään kuten se todellisuudessa ilmenee.

Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista tutkimusaiheen käytännön relevanssia ja ohjaukseen liittyvien käsitteiden ymmärrettävyyttä testattiin viidellä luovassa organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä (ks. liite 1). Haastateltavat henkilöt edustivat organisaatioiden ylintä johtoa. Testaaminen toteutettiin puhelinhaastatteluin ja sähköpostin välityksellä. Organisaatioiden toimialat olivat tanssitaide, mainonta, kirjakustannus, museo sekä oopperatuotanto. Haastateltavat kokivat taiteellisen organisaation ohjausta koskevan tutkimuksen tarpeelliseksi. Liiketoiminnan ja luovuuden välillä nähtiin jännitteitä, jotka tekivät organisaation ohjauksesta haastavaa. Ohjauksen koettiin keskittyvän johtajan näkökulmasta riippuen joko liiketoimintaan tai luovuuteen. Organisaatioiden luovat osat koettiin hyvin itseohjautuviksi. Useat haastateltavat kokivat, että luovaan alaan liittyvät jännitteet saavat turhan helposti mystisen leiman. Tämän seurauksena jännitteisiin ei uskalleta koulutuksessa ja organisaatioiden toiminnassa puuttua. Koulutusta sekä lisätietoa taiteen ja liiketoiminnan näkökulmien yhdistämisestä kaivattiin. Ohjaukseen liittyvät käsitteet kuten strategia, ohjauskäytäntö ja tavoite olivat haastateltaville tuttuja. He ymmärsivät käsitteet ylätasolla. Mitä yksityiskohtaisemmin käsitteistä keskusteltiin, sitä enemmän haastateltavilla oli niiden merkityksistä erilaisia tulkintoja. Esimerkiksi mainonnan ja tanssitaiteen aloilla strategia ymmärrettiin toimintaa ohjaavana tekijänä. Tanssitaiteen organisaatiossa strategisen ohjauksen koettiin ”tapahtuvan enemmän paperilla kuin käytännössä”. Mainostoimistossa strateginen ohjaus ymmärrettiin lähes samalla tavalla kuin johdon laskentatoimen kirjallisuudessa. Esihaastattelut antoivat tukea tämän tutkimuksen tarpeellisuudelle. Lisäksi tutkimusasetelmassa hyödynnettyjen käsitteiden käyttämisestä saatiin hyödyllistä kokemusta.

Laadullisen tutkimuksen yleisen tavan mukaan case-organisaatio on valittu tukemaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiotavoitetta (Ahrens & Chapman

2007). Case-organisaatioksi valitun Savonlinnan Oopperajuhlien (jatkossa SOJ) taiteenmuoto on ooppera. Sitä pidetään vanhimpana ja vakiintuneimpana esittävän taiteen muotona (Drummond 1980). Taiteenmuodon pitkän ja vakiintuneen historian vuoksi oopperaorganisaatio on hyvä esimerkki taiteellisesta organisaatiosta. Oopperaorganisaatioiden kentässä tutkimus on kohdistettu nimenomaan SOJ:iin, koska Suomessa vakaasti toimivia oopperaorganisaatioita on vain muutama. Niiden joukosta juuri SOJ:n uskotaan mahdollistavan laadukkaan aineiston keruun. Käytännössä ainoa, vaihtoehtoinen oopperaa tuottava organisaatio, kävi tutkimuksen aikaan läpi merkittävää rakenteellista muutosta. Tämän uskottiin heikentävän organisaation valmiuksia toimia tuotteliana sekä pysyvänä havaintokenttänä. Tutkimuksessa hyödynnettävä materiaali on kerätty vuoden 2009 aikana.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja toteutettiin taustahaastattelu, jolla varmistettiin yleinen tietämys organisaatiosta. Lisäksi tutustuttiin tilinpäätöksiin ja toimintakertomuksiin. Tutkimushaastattelut toteutettiin kesällä 2009 teemahaastatteluiden muodossa. Haastateltavat henkilöt edustivat laajasti organisaation toimintoja kuten taiteellista tuotantoa, johtoa, taloutta sekä markkinointia. Haastatteluja tehtiin 12 kappaletta. Haastattelut kestivät puolesta tunnista kolmeen tuntiin (ks. liite 2). Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi samat teemat tilanteeseen sopivassa järjestyksessä (ks. liite 3). Haastatteluiden avulla kerättyä materiaalia täydensivät yhdeksästä havainnointitilanteesta (ks. liite 2) vuoden 2009 aikana laaditut muistiot sekä lukuisa määrä organisaation kirjallisia materiaaleja. Lisäksi tutkija piti tutkimuspäiväkirjaa empiirisen työn aikana vuonna 2009. Haastattelujen rajallista määrää selittää vakituisen organisaation pienehkö koko. Lähes kaikki organisaation vakituiset työntekijät haastateltiin ja jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin niin kauan, että haastattelurungon teemoista ei enää ilmennyt uutta kerrottavaa.

Litteroidut haastattelumateriaalit sekä havaintomuistiot taulukoitiin ohjaukseytännöjä, ohjauksen merkitystä sekä taiteen ja liiketoiminnan suhdetta kuvaavien havaintojen mukaisesti. Organisaation kokonaisohjaukspaketti kuvattiin havaintojen pohjalta Malmin ja Brownin (2008) viitekehystä soveltaen. Ohjauksen mahdollistavia ja jännitteitä luovia tekijöitä lähestyttiin lukemalla litteroituja haastatteluja ja havaintomuistioita. Ilmiöitä kuvaavia ajatuksia ja merkkejä keräämällä löydettiin usein toistuvat ja merkittäviksi koetut teemat. Näitä teemoja ja muodostettua kokonaisohjaukspakettia reflektointiin ohjausteoriaan. Tutkimuskysymysten kannalta keskeiset havainnot tunnistettiin jatkuvalla aineiston ja teorioiden pohdiskelulla. Reflektoinnin avulla tunnistettiin olemassa olevaa kokonaisohjaukspakettikäsitettä täydentävät teoreettiset käsitteet kuten ohjauksrutiniit ja hybridisaatio. Kokonaisohjaukspakettikäsitteen käyttämistä tutkimusvälineenä arvioitiin koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessi toi luontevasti esiin ne ilmiöt, joita kokonaisohjaukspakettimallin avulla kyettiin

analysoimaan aikaisempaa paremmin. Samalla havaittiin myös asioita, joiden käsittelyä malli ei tukenut. Kokonaisuohjauspaketinäkäsitetä tavallaan testattiin tässä laadullisessa tutkimusprosessissa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on, että todellisuutta ei voida erottaa subjektista. Tästä seuraa, että usein on jo lähtökohtaisesti luovuttu yhdestä totuusmääritelmästä. Subjektista riippumaton totuuden puute asettaa haasteita tutkimuksen pätevyden arvioinnille. Tutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa lukijan täytyy pystyä muodostamaan näkemys tutkimushavaintojen aitoudesta ja tarkkuudesta sekä selitysten uskottavuudesta. Selitysten uskottavuuden arvioinnissa tarkastellaan, kuinka hyvin empiirisiä havaintoja on pystytty selittämään erilaisilla olemassa olevilla teorioilla. (Lukka & Modell 2010.)

Laadullisen tutkimusprosessin pätevyyttä arvioitaessa voidaan huomioida tutkimuksen ulkoiset lähtökohdat. Tällöin tarkastellaan tutkijasta riippumattomia, mutta tutkimuksen laatuun vaikuttavia seikkoja. (Koro-Ljungberg 2005.) Tämän tutkimusprosessin ulkoista pätevyyttä tukee useiden metodien käytöllä saavutettu laaja näkymä. Lisäksi tutkimuksen aineistoa kerättyä on pidetty päiväkirjaa, jota on soveltuvin osin raportoitu väitöskirjassa. Tutkimuksen ulkoista pätevyyttä parantaa myös tutkijakollegoilta tutkimusprosessin aikana saatu palaute.

Laadullisen tutkimusprosessin pätevyyttä voidaan tarkastella myös menetelmällisistä lähtökohdista. Tällöin tarkastellaan, ovatko tutkimuksen metodivalinnat yhteneväisiä tutkimuksen laajempaan viitekehykseen. (Koro-Ljungberg 2005.) Tämän tutkimuksen case-organisaatio poikkeaa hiukan vertailututkimusten (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Skaerbaek 1992) case-organisaatioista. SOJ:n näytöstoiminta keskittyy yhden kuukauden ajalle. Sillä on vakituista henkilöstöä vähemmän kuin vertailututkimusten case-organisaatioissa. Lukijan on hyvä tiedostaa nämä erot. Toiminnallisten erojen ei kuitenkaan nähdä uhkaavan tämän tutkimuksen pätevyyttä.

SOJ:n näytöstoiminta keskittyy yhden kuukauden ajalle. Se kuitenkin vuokraa produktioita ja konsertoi läpi vuoden. Varsinaisena festivaalikuukautena tapahtumia ja esityksiä on useita päivässä. Näin ollen SOJ:n ja aiempien tutkimusten organisaatioiden toiminnan määrä ei poikkea toisistaan merkittävästi. Toiminnan ajallinen painottuminen on kuitenkin erilaista. Tämän ei nähdä merkittävästi vaikuttavan organisaation ohjaukseen. SOJ:n vakituisen henkilöstön vähäinen määrä on vaikuttanut tässä tutkimuksessa tutkimushaastatteluiden rajalliseen määrään. Vaikka haastateltua vakituista henkilöstöä on vähän, siihen sisältyy tälle tutkimukselle oleellisia taiteen ja liiketalouden edustajia. Lisäksi haastateltu vakituinen henkilöstö osaa kertoa organisaation kokonaisuohjauksesta. He vastaavat tälle tutkimukselle oleellisesta organisaation ohjauksesta. He luovat ohjauskäytännöt, toteuttavat ne ja ovat ohjauksen kohteena. Tutkimuksessa kuvattavalla ja analysoitavalla kokonaisuohjauspaketilla ohjataan parhaimmillaan 900 henkilöä. Vakituudessa työsuhhteessa työskentelevien henkilöiden vähäistä

määrää ei pidetä tutkimuksen pätevyyttä uhkaavana tekijänä. Vakituisten henkilöstön määrän ei nähdä merkittävästi vaikuttavan sovellettaviin ohjauskäytäntöihin.

Teemahaastattelua on käytetty tämän tutkimuksen ensisijaisena metodina. Teemahaastatteluiden avulla on saatu rikas aineisto, jossa haastateltavat ovat kertoneet asioista omalla kielellään vapaasti. Haastatteluaineistoa on käsitelty tavalla, joka pätevöittää tutkimusta. Haastatteluaineistoa on tarkasteltua useasta näkökulmasta. Esimerkiksi tietyn ilmiön valikoituminen tutkimuksessa laajemmin käsiteltäväksi on edellyttänyt, että ilmiöstä on mainittu useita kertoja useiden haastateltavien toimesta. Lisäksi ilmiöllä on täytynyt olla voimakas merkitys haastatelluille. Merkitys on voinut ilmetä retorisin keinoin, ilmein tai elein.

Laadullisen tutkimusprosessin sisäistä pätevyyttä tarkasteltaessa keskitytään siihen, miten tutkijan toimintatapa ja persoona ovat vaikuttaneet tutkimusprosessiin ja lopulta tutkimustuloksiin (Koro-Ljungberg 2005). Tämän tutkimuksen sisäinen pätevöittäminen on tapahtunut jatkuvan itsereflektion avulla. Tutkimuksen sisäistä pätevyyttä uhkaavaksi tekijäksi havaittiin se, että tutkija ja haastateltavat eivät ymmärtäisi haastattelutilanteessa toisiaan. Tällöin tutkija saattaisi päätellä haastateltavan tarkoittavan jotain, mitä hän ei tarkoita. Jo ennen aineiston keräämisen aloittamista havaittiin, että taiteellisten henkilöiden ja tutkijan luontainen retoriikka poikkesivat toisistaan. Haasteeseen valmistauduttiin testaamalla haastattelujen teemojen ymmärrettävyyttä ja sanavalintoja testihaastatteluissa. Tämä tapahtui ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja case-organisaation ulkopuolisten luovien organisaatioiden edustajien avulla (ks. liite 1). Lisäksi tutkimuksen sisäistä pätevyyttä parannettiin lähettämällä varsinaisten tutkimushaastatteluiden yhteenvedot ja johtopäätökset haastatelluille tarkastettavaksi.

Laadullisen case-tutkimuksen välittömänä tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan analyysin suhteuttaminen tutkimusaineiston ulkopuolelle (Alasuutari 1993). Analyysin kautta saavutettu tutkimusaiheen syvä ymmärrys ja sen uskottava raportointi tekevät mahdolliseksi tutkimustulosten pätevyysalueen laajentamisen yli primaariaineiston (Lukka & Kasanen 1995). Tämän tutkimuksen tuloksia suhteutetaan taiteellisesti luovien organisaatioiden ohjausta ja kokonaisuohjauspakettia käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksen noudatetaan suhteuttamisen tiimalasimallia, jossa ”tietyissä, eksplikoiduissa suhteissa tulokset suhteutetaan osaksi laajempaa kokonaisuutta” (Alasuutari 1993).

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

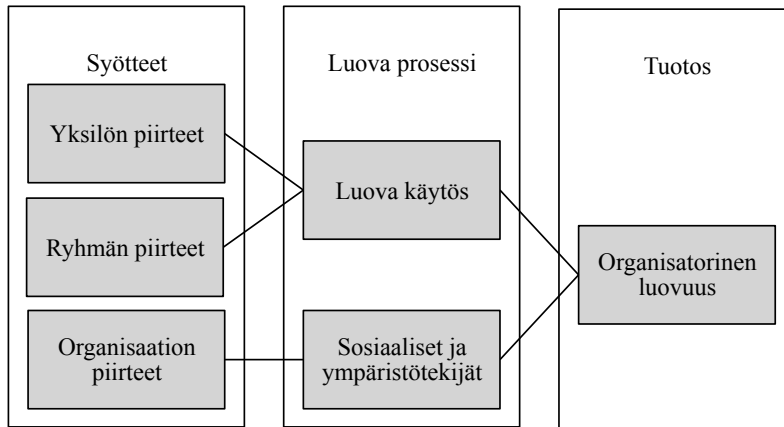
1.3.1 *Taiteellinen organisaatio ja luovat yksilöt sekä organisatorinen luovuus*

Taidetta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Kun taiteellisuutta tarkastellaan organisaation piirteinä, keskeisiksi tunnusmerkeiksi nousevat pyrkimys teoksen uudelleen toteutukseen sekä arvon tuottamiseen (Bilton 2007; Amabile 1997). Teoksen uudellisella toteutuksella tarkoitetaan totutusta paikallisesta tai globaalista tavasta poikkeavaa teoksen sisältöä tai muotoa (Castaner & Campos 2002). Käytännön esimerkkinä taiteellisesta innovaatiosta voidaan mainita nukeilla näytelty ooppera (Zan 2006). Arvon tuottamisella voidaan tarkoittaa taloudellisen lisäarvon tuottamista. Myös muut arvot, kuten sivistyksen tai suvaitsevaisuuden lisääminen, ovat lisäarvon tuottamista. Taiteelliset organisaatiot tuottavat symbolisia tuotteita, joiden arvo ei perustu fyysiseen olomuotoon, eikä edes aineettomaan laatuun, vaan symboliseen merkitykseen. Se voi ilmetä ideoina, mielikuvina, tunteina tai kokemuksina. (Bilton 2007.) Taiteellinen ja luova organisaatio ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan. Molemmat pyrkivät innovaatioihin sekä arvon tuottamiseen (Bilton 2007; Amabile 1997). Taiteellista organisaatiota voidaan pitää yhtenä luovan organisaation tyyppinä. Taiteellisen organisaation erottaa muista luovista organisaatioista sen tuotos, joka ilmenee teoksen muodossa, esteettisenä kokemuksena. Taiteelliset teokset ovat ilmaisun, viestinnän, kannanoton ja mielihyvän tuottamisen välineitä. (Oxford English Dictionary 2008.)

Taiteellisen organisaation kykyyn tuottaa teoksiin uudellaisia toteutuksia ja arvoa vaikuttaa organisaation jäsenten luovuus. Yksilön luovuus on kognitiivisen tavan ja kyvyn, persoonallisuuden, motivaatiotekijöiden ja tietämyksen summa. Havainnot luovuuteen kuuluvista persoonallisuustekijöistä vaihtelevat tutkimusnäkökulmien mukaan. Keskeisiä, näkökulmasta riippumattomia, luovuudelle luontaisia persoonallisuuspiirteitä ovat esteettisten asioiden arvostaminen, laajalle alueelle ulottuva mielenkiinto, monimutkaisista kokonaisuuksista viehättyminen, korkea energiataso, arvostelun huomiotta jättäminen, itseluottamus, intuitiivisuus, kyky toimia vastoin käsitystään itsestään ja itsensä luovana pitäminen. (Barron & Harrington 1981.) Luovuutta edesauttavaa tietämystä on kahdenlaista. Toisaalta henkilöllä täytyy olla organisaation taiteenalan erityisosaamista ja toisaalta osaamista käsitellä luovuuttaan (Amabile 1988).

Edellä on määritelty taiteellisen organisaation ja luovan yksilön käsitteet. Kun luovat yksilöt kohtaavat taiteellisessa organisaatioissa pyritään organisatoriseen luovuuteen. Organisatorinen luovuus on taiteellisen organisaation menestymisen elinehto. Organisatorinen luovuus syntyy moniulotteisessa prosessissa, jossa

toisensa kohtaavat yksilön ja organisaation lisäksi monet muutkin tekijät. Organisatorisen luovuuden syntymistä voidaan tarkastella Woodmanin, Sawyerin ja Griffinin (1993) mallin pohjalta (ks. kuvio 2). Malli erittelee taiteellisen tuotoksen syntymiseen vaikuttavat oleelliset tekijät.



Kuvio 2: Organisatorisen luovuuden syntyminen (Woodman, Sawyer & Griffin 1993).

Mallin mukaan organisatorisen luovuuden syötteitä ovat yksilön, ryhmän sekä organisaation piirteet. Yksilön ja ryhmän piirteet yhdistyvät organisaation luovaksi käytökseksi. Luovassa prosessissa organisaation luova käytös kohtaa organisaation sosiaaliset ja ympäristötekijät. Luovan prosessin tuotoksena syntyy organisatorinen luovuus. (Woodman ym. 1993.) Luovuus on moniulotteinen ja käyttäytymisriippuvainen kokonaisuus (Schneider 1983; Terborg 1981). Tämän tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että organisatorinen luovuus ei synny automaattisesti yhdistämällä taiteellinen organisaatio ja luova yksilö. Taiteellisen organisaation taustalla vaikuttaa monimutkainen sosiaalinen asetelma (Woodman ym. 1993), joka aiheuttaa vaatimuksia ja seuraamuksia organisaation ohjaukselle. Tämän asetelman tunnistaminen ja ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää, mikäli taiteellisen organisaation ohjausta halutaan hedelmällisesti analysoida.

Tässä tutkimuksessa luovia organisaatioita tai yksilöitä määrittävien seikkojen katsotaan pätevän myös taiteellisesti luovissa organisaatioissa tai yksilöissä. Taiteellisesti luovaa organisaatiota tai yksilöä koskevia havaintoja ei kuitenkaan voida sellaisenaan rinnastaa päteviksi muulla lailla luoviin organisaatioihin tai yksilöihin, sillä taiteellinen luovuus on luovuuden erityistyyppi. Esimerkiksi luovien henkilöiden luonteenpiirteiden nähdään määrittävän myös taiteellisesti luovien henkilöiden luonteenpiirteitä. Taiteellisesti luovien henkilöiden

toimintatapa ei kuitenkaan määritä toisella tavalla luovien henkilöiden toimintatapaa.

1.3.2 Kokonaisohjauspaketti

Kokonaisohjauspaketti voidaan määritellä kokoelmaksi ohjauskäytäntöjä, joilla yksilön käyttäytymistä pyritään ohjaamaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Yksittäiset ohjauskäytännöt voivat ilmetä perinteisesti johdon laskentatoimen kirjallisuudessa mainittujen menetelmien muodossa. Niitä voivat olla budjetointi, taloudellinen mittaaminen, hallinnolliset ohjauskäytännöt tai yhteisöön perustuvat ohjausjärjestelmät, kuten arvot ja kulttuuri. (Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2007; Alvesson & Kärreman 2004; Abernethy & Chua 1996; Simons 1995; Flamholtz ym. 1985; Otley 1980). Kokonaisohjauspaketin tutkimusnäkökulman soveltamisen hyötynä nähdään sen kokonaisvaltaisuus. Se pyrkii huomioimaan kaikki käytössä olevat ohjauskäytännöt sekä ympäröivän toimintaympäristön (Chenhall 2003). Kokonaisohjauspaketin tutkimusnäkökulmaa noudattamalla voidaan vähentää virheellisten johtopäätösten riskiä, jonka ohjauskäytäntöjen suhteiden huomiotta jättäminen voi saada aikaan (Fisher 1998). Lisäksi yksittäisten ohjauskäytäntöjen tarkastelu muusta kokonaisohjauspaketista irrallaan voi aiheuttaa johtopäätösten yksinkertaistumista (Chenhall 2003).

Kokonaisohjauspaketin tutkimusnäkökulman soveltaminen tarkoittaa myös haasteita. Ei ole yksiselitteistä, mitä kokonaisohjauspaketilla tarkoitetaan. Tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä kokonaisohjauspakettiin sisällytetään, kuinka osatekijöiden suhteita tarkastellaan ja kuinka kokonaisohjauspakettia tulisi empiirisesti tutkia. (Malmi & Brown 2008.) Kokonaisohjauspaketin tutkimusnäkökulmaa kuvaillaessa on tärkeää määritellä, mitä ohjauksella tarkoitetaan. Johto voi käyttää ohjausjärjestelmiä päätöksentekonsa tukena tai pyrkiä vaikuttamaan niillä henkilöstön käyttäytymiseen (Zimmerman 1997). Lisäksi on määriteltävä, mitä kokonaisohjauspaketti sisältää. Laajan ohjauskäsityksen mukaan kokonaisohjauspaketti voi sisältää usein johdon laskentatoimen näkökulman ulkopuolelle jätettyjä käytäntöjä. Sellaisia ovat esimerkiksi strateginen ohjaus ja kehittäminen sekä oppimisen prosessit (Merchant & Otley 2007). Suppeamman käsityksen mukaan johdon ohjaus erotetaan strategisesta ohjauksesta. Tällöin keskitytään ihmisten käyttäytymisen ohjaukseen. Keskeistä on varmistaa, ettei henkilöstö toimi organisaation tavoitteiden vastaisesti. (Merchant & Van der Stede 2007; Abernethy & Chua 1996.) Kokonaisohjaukseen sisällytettyjen käytäntöjen lisäksi ohjausnäkökulmaa voidaan määrittää myös sen tavoitteen näkökulmasta. Tavoitekongruenssin näkökulman mukaan ohjauskäytännöillä pyritään lisäämään todennäköisyyttä, jolla organisaation

käyttäytyminen johtaa organisatoristen tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin ohjaukseen vaikuttavat yksilöihin, ryhmiin, yksilöihin sekä kokonaisorganisaatioon (Flamholtz ym. 1985). Kokonaisohjaukspaketteja on tutkittu 1980-luvulta alkaen, mutta etenkin empiiristen tutkimusten määrä on suppeahko (ks. esim. Kennedy & Widener 2008; Sandelin 2008; Alvesson & Kärreman 2004; Abernethy & Chua, 1996; Simons 1995).

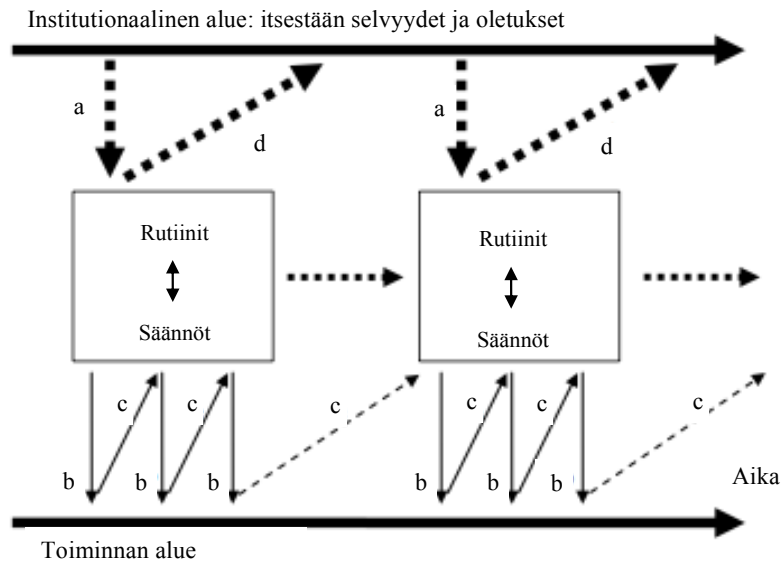
Tämä tutkimus noudattelee lähtökohtaisesti Malmin ja Brownin (2008) näkemystä kokonaisohjaukspaketin käsitteestä. Tällöin lähtökohtana toimii johdon pyrkimys vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Ohjauksen katsotaan olevan järjestelmiä, sääntöjä, käytäntöjä, arvoja ja muita aktiviteetteja, joita organisaation johto käyttää käyttäytymistä ohjatakseen. Yksittäisten ohjaukseen käytäntöjen katsotaan muodostavan ohjaukseen järjestelmiä, joita ovat suunnittelu, kyberneettinen ohjaus, palkitseminen, hallinnollinen sekä kulttuurinen ohjaus. Nämä viisi ohjaukseen järjestelmää muodostavat kokonaisohjaukspaketin. (Malmi & Brown 2008.) Sovellettava kokonaisohjaukspaketin näkökulma on laajempi kuin tavoitekongruenssiin pyrkivien mallien, sillä se huomioi myös yksittäiset säännöt (Flamholtz ym. 1985). Sovellettava kokonaisohjaukspaketin näkökulma on kuitenkin suppeampi kuin esimerkiksi Chenhallin (2003), sillä ne eivät rajaudu kattamaan pelkästään päätöksenteon tueksi suunniteltuja ja/tai käyttöön otettuja ohjaukseen käytäntöjä. Malli keskittyy organisaation jatkuvassa ohjauksessa hyödynnettäviin ohjaukseen käytäntöihin (Malmi & Brown 2008).

1.3.3 Säännöt ja rutiinit ohjauksessa

Institutionaalisen lähestymistavan mukaan ohjaukseen järjestelmät sisältävät sääntöjä ja rutiineja (Scapens 1994). Säännöt ovat formaalisti lausuttuja tapoja siitä, kuinka asiat tulisi tehdä (Burns & Scapens 2000.) Ne ovat tarpeellisia, jotta ryhmän käyttäytymistä voidaan koordinoita (Scapens 1994). Kauan jatkunut sääntöjen noudattaminen voi aiheuttaa käyttäytymisen automatisoitumista ja perustumista hiljaiseen tietoon. Automatisoitunutta käyttäytymistä voidaan kutsua rutiiniksi eli ryhmän tavaksi. Rutiinit ovat ryhmän soveltaman ajatus- ja toimintamallin ilmentymiä. Rutiineja voidaan myös kutsua tavaksi, jolla asiat todella tehdään. Säännöt ovat prosessien formalisoituneita ilmiöitä. Rutiinit ovat aitoja, käytössä olevia toimintaprosesseja. (Burns & Scapens 2000.)

Ohjaukseen sääntöjä ja –rutiineja tarkastellaan useissa laskentatoimen muutosta käsittelevissä tutkimuksissa (Lukka 2007; Nor-Aziah & Scapens 2007; Busco, Riccaboni & Scapens 2006; Siti-Nabiha & Scapens 2005). Säännöt ja rutiinit ovat myös Burns ja Scapensin (2000) laskentatoimen muutosta käsittelevän viitekehyksen keskeiset käsitteet. Burns ja Scapens (2000) kehittivät viitekehyyksensä Barleyn ja Tolbertin (1997) institutionalisoitumista kuvaavaan malliin

perustuen. Barley ja Tolbert hyödynsivät mallissaan strukturaatioteoriaa ja skriptin käsitettä. Skriptillä tarkoitetaan prosessia, joka on toimijasta ja tarkastelutavasta riippumatta havaittavissa. Burns ja Scapens (2000) käyttivät skriptiä rutiinin käsitteen perustana. He pyrkivät kehittämään viitekehyksen, jossa laskentatoimen muutosta selitetään ja kuvataan analyttisten käsitteiden avulla. Ohjauksääntöjen ja -rutiinien avulla laskentatoimen muutosta voidaan tarkastella tulkitsevasti (Burns & Scapens 2000).



- a = institutionalisoituneet periaatteet määrittävät toimintaa
- b = toiminnallisen rutiinin soveltaminen
- c = toiminnallisen rutiinin toistaminen ajassa ja paikassa
- d = institutionalisoituminen

Kuvio 3: Institutionalisoitumisen prosessi (Burns & Scapens 2000).

Viitekehyyksessä (ks. kuvio 3) institutionalisoitunut ja päivittäisen toiminnan alue ovat kumuloituvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Niitä yhdistävät organisaation ohjauksäännöt sekä rutiinit. Laskentatoimen muutoksen taustalla tapahtuvaa institutionalisoitumisen prosessia on kuvattu kuviossa kolme prosessin a-d avulla. Muutos alkaa institutionalisoituneiden periaatteiden siirtymisellä sääntöihin ja rutiineihin. Tätä on kuvattu viitekehyyksessä a-prosessilla. Prosessissa b sääntöjä ja rutiineja sovelletaan organisaation toiminnassa. Prosessissa c sääntöjä ja rutiineja toistetaan organisaation päivittäisessä toiminnassa. Kun rutiineja toistetaan organisaatiossa ne voivat kehittyä ja muuttaa muotoaan. Rutiinien muutos on usein seurausta aikojen saatossa tapahtuvasta toimintatavan muutoksesta. Tällöin alkuperäisen säännön

mukaisesta toimintatavasta ollaan huomaamatta tai tarkoituksellisesti ajautettu toiseen, mahdollisesti käytännössä toimivampaan toimintatapaan. Myös säännöt voivat muuttua. Sääntöjen muuttuminen vaatii kuitenkin aina johdon tekemän päätöksen. Ne eivät voi rutiinien tapaan liukua toimintamallista toiseen. Viimeisessä prosessissa d toimijoiden käytöksen ja/tai päätöksen kautta uudelleenmuotoutuneet säännöt ja rutiinit institutionalisoituvat¹. Ohjaussääntöjen ja rutiinien institutionalisoituessa käytännöistä tulee organisaation virallinen ajattelu- ja toimintatapa. (Burns & Scapens 2000.)

Vaikka organisaation institutionalisoitunut ja päivittäisen toiminnan alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ohjaussäännöt ja rutiinit eivät muutu jatkuvasti. Muutoksen toteutumiseen vaikuttavat institutionalisoituneen ympäristön lisäksi organisaation taloudelliset ja ihmiskeskeiset asiat. Muutosta voivat hankaloittaa muutosvastarinta ja huono johtamistaito. Jos muutosvastarinta ja huono johtamistaito kasvavat vahemmiksi kuin muutosta ajavat voimat, seurauksena voi olla muutoksen estyminen. Tällöin laskentatoimi ei muutu vaan säilyy ennallaan. (Granlund 2001.) Sääntöjen olemassaolon kesto ja niiden hyväksymisen laajuus vaihtelevat. Suhteellisesti uudet ja laajaa hyväksyntää vaille jääneet säännöt voivat aiheuttaa haasteita organisaation johtamiselle. Tällaisessa tilanteessa organisaation jäsenet eivät käyttäydy johdon olettamalla tavalla. (Barley & Tolbert 1997.)

Tässä tutkimuksessa case-organisaation ohjaukseen käytännöt jaotellaan sääntöihin ja rutiineihin. Sääntöjä voidaan pitää formaalin ohjauksen ilmentymänä, koska ne perustuvat ohjeistukseen. Rutiinien voidaan nähdä edustavan epäformaalia ohjausta, sillä ohjeistuksen sijaan ne perustuvat toimintatapaan. (Burns & Scapens 2000.) Ohjausrutiinit nähdään tässä tutkimuksessa toistuvina käytäntöinä.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa kehitetään taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevää kirjallisuutta sekä jalostetaan kokonaisohjauspakettia käsittelevää teoriaa. Näiden tavoitteiden saavuttamista tukee raportointityyli, jossa vuorottelevat teoriaan ja case-havaintoihin perustuvat osuudet. Taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevä ymmärrys kehittyi asteittain havaintojen seurauksena.

¹ Institutionalisoitumisella tarkoitetaan asioiden vakiintumista niin, että ihmisillä on yhteinen käsitys toimijoiden kategorioista, heille sopivista tehtävistä ja näiden suhteista. Instituutioita voidaan tarkastella sosiaalisena koherenssina ihmisen toiminnan taustalla. (Burns & Scapens 2000.)

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa lukija johdatettiin tutkimuksen aihepiiriin, esitettiin tutkimuskysymykset sekä motivoitiin lukijaa tutustumaan tutkimukseen syvemmin. Tämän jälkeen esiteltiin ja perusteltiin tutkimuksen metodologiset valinnat sekä tutkimuksen teossa käytettävät menetelmät. Lopuksi määriteltiin tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen toisessa luvussa keskitytään taiteen ja liiketoiminnan väliseen jännitteeseen ja sen organisaation ohjaukselle aiheuttamiin vaikutuksiin. Ensin referoidaan olemassa olevaa tutkimustietoa taiteellisen organisaation ohjauksen haasteista sekä sen taustalla vaikuttavista taiteellisen ja liiketaloudellisen arvomaailman eroista. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen case-organisaatio ja sen strategiset valinnat. Seuraavaksi aiempien tutkimusten havaintoja tarkastellaan case-organisaatiosta kerättyjen havaintojen näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan ohjausvaikutuksen käsitettä aiempaan tutkimukseen ja case-organisaation havaintoihin perustuen.

Kolmannessa luvussa kuvataan ja analysoidaan taiteellisen organisaation sääntöpohjainen kokonaisohjauspaketti. Ensin esitellään tutkimuksessa sovellettava kokonaisohjauspakettimalli (Malmi & Brown 2008) ja perustellaan sen valinta. Tämän jälkeen case-organisaatiossa sovelletut ohjauskäytännöt sijoitetaan malliin ja analysoidaan. Seuraavaksi havaintoja vertaillaan aikaisempiin tutkimuksiin. Sen jälkeen analysoidaan ohjausjärjestelmien rooleja kokonaisohjauspaketissa. Lisäksi arvioidaan sääntöpohjaisella kokonaisohjauspaketilla saavutettavaa ohjausvaikutusta. Lopuksi pohditaan kokonaisohjauspaketin käsitteen sovellettavuutta taiteellisen organisaation ohjaustutkimuksessa.

Tutkimuksen neljännessä luvussa tarkastellaan ohjausrutiineja osana taiteellisen organisaation kokonaisohjauspakettia. Edellisessä luvussa kuvatulle sääntöpohjaiselle kokonaisohjauspaketille haetaan selityksiä johdon laskentatoimen teoriasta. Tämän seurauksena kokonaisohjauspaketin käsitteeseen yhdistetään hybridin ja ohjausrutiinien käsitteet. Rutiinien roolia taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketissa arvioidaan ohjausvaikutuksen, kokonaisohjauspaketin käsitteen sekä laskentatoimen muutoksen ymmärtämisen näkökulmasta.

Lopuksi tutkimuksen viidennessä ja viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista, arvioidaan tulosten merkittävyyttä sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TAITEEN JA LIIKETOIMINNAN VÄLINEN JÄNNITE ORGANISAATION OHJAUKSEN NÄKÖKULMASTA

2.1 Taiteellisen organisaation ohjauksen haasteet

Johdon laskentatoimeen liittyen on tehty muutamia taiteellisten organisaatioiden ohjausta koskevia tutkimuksia. Tutkimuksia yhdistävät havainnot taiteellisten organisaatioiden ohjauksen haastavuudesta. Tässä luvussa esitellään aiempien johdon laskentatoimen tutkimusten havaintoja.

Skaerbaek (1992) tutki Tanskan kuninkaallisen teatterin ohjausta neljän vuoden ajan. Tanskan kuninkaallinen teatteri tuotti teatterin lisäksi baletti- ja oopperanäytöksiä. Teatterin toiminnan suurin rahoittaja oli valtio. Se rahoitti 85 prosenttia teatterin kustannuksista. Tanskan valtio yritti 15 vuoden ajan implementoida budjetoinnin ja kustannuslaskennan käytäntöjä organisaatioon, mutta epäonnistui yrityksissään. Henkilöstö ei suostunut noudattamaan kaikkia ohjauskäytäntöjä. Esimerkiksi työajanseurantaa ei pystytty tekemään, kustannuslaskentaa hyödynnettiin vain talousosastolla. Tällöin suunniteltu ohjausvaikutus jäi saavuttamatta. Yksi tutkimuksen keskeisimmistä kysymyksistä oli, miksi ohjauskäytäntöjen käyttöönotto kohtasi haasteita. Tutkimuksessa havaittiin, että teatteri ei käyttäytynyt kuten johdon laskentatoimen mallit olisivat. Suuri käyttäytymisero teatterin ja laskentatoimen mallien olettan välillä oli taiteilijan vapaus. Taiteellisen vapauden nimissä produktioissa työskentelevät saattoivat esimerkiksi vaihtaa teoksen puvustuksen tai lavastuksen viimeisillä minuuteilla ennen näytöstä. Tämä saattoi tapahtua, vaikka aiemmin suunnitellut materiaalit oli jo tilattu. Taiteilijan vapautta ilmentävät käyttäytymiserot vaikuttivat siihen, että johdon laskentatoimessa tunnistetut ohjauskäytännöt eivät toimineet organisaatioissa. (Skaerbaek 1992.)

Muutosvastarinnan havaittiin olevan yksi merkittävimmistä ohjauskäytäntöjen implementoinnin estäjistä Tanskan kuninkaallisessa teatterissa. Taiteellinen alakulttuuri dominoi taloudellista ja tuotantoon keskittyvää alakulttuuria. Näin se muodosti teatterissa eletävän todellisuuden perustan. Taiteellinen alakulttuuri oli niin voimakas, että se pystyi estämään muihin kulttuureihin perustuvien arvomaailmojen voimaantumisen. Taiteellisen alakulttuurin voima perustui kuninkaallisen teatterin voimakkaaseen statukseen tanskalaisessa yhteiskunnassa. Taiteellisen kulttuurin edustajien havaittiin nauttivan suurta kannatusta tanskalaisessa lehdistössä. Tämän vuoksi poliitikot eivät halunneet pakottaa

organisaatiota ohjaukikäytäntöjen noudattamiseen. Teatterin omistajan edustajat eli poliitikot eivät halunneet leimautua lehdistössä taiteen vastustajiksi. Johdon laskentatoimessa tunnistettujen ohjaukikäytäntöjen sijaan Tanskan kuninkaallinen teatteri toimi taiteellisten intohimojen ohjaamana. Edustihan teatteri ”korkeinta taiteellista normia Tanskassa”. (Skaerbaek 1992).

Christiansen ja Skaerbaek (1997) hyödynsivät Skaerbaekin (1992) tutkimuksen havaintoja analyysissaan. He pyrkivät ymmärtämään uusien ohjaukikäytäntöjen implementointiprosessia organisaation eri ryhmien näkökulmista. He tarkastelivat ryhmien välisiä suhteita poliittisesta näkökulmasta budjettipelikäsitteen tarjoamia rakenteita hyödyntäen. Tutkimuksessa havaittiin, että koska paine uusien ohjaukikäytäntöjen käyttöönottoon tuli poliitikoilta, eli organisaation ulkopuolisilta toimijoilta, organisaatio intoutui vastustamaan pyrkimyksiä monella organisatorisella tasolla. Organisaation ylin johto ei keskittynyt ohjauksjärjestelmien käyttöönottoon vaan käyttöönottopyrkimysten vastustamiseen. He pyrkivät parhaansa mukaan estämään tilanteen, jossa ohjaukikäytäntöjen käyttöönotto heikentäisi taiteilijan vapautta. Lisäksi organisaatio oppi hyödyntämään ulkopuolisten tukijoidensa valtaa ja näkyvyyttä taistelussaan uusia ohjaukikäytäntöjä vastaan. Tämä ilmeni esimerkiksi median hyödyntämisenä. Osa työntekijöistä suhtautui uusiin käytäntöihin positiivisesti. Näin tapahtui etenkin sellaisten yksilöiden kohdalla, joiden oma valta-asema organisaatiossa parantui ohjaukikäytäntöjen käyttöönoton myötä. Taiteellinen henkilöstö oli haluton noudattamaan uusia ohjaukikäytäntöjä, koska ne vähensivät heidän kontrollimahdollisuuksiaan ja valtaansa. (Christiansen & Skaerbaek 1997.)

Zan ym. (2000) analysoivat taiteellisesti luovien organisaatioiden ohjausta keskeisissä eurooppalaisissa instituutioissa. Organisaatioita olivat Britannian kansallismuseo, Napolin ooppera sekä Ranskan Pompidou keskus. Tutkijat näkivät, että organisaatioiden kulttuuri perustui esteettisiin asioihin johtamisessa esiintuotujen teemojen sijaan. Tämän vuoksi organisaatioiden johtaminen oli hyvin haastavaa. Johtamisen ja laskennan asiantuntijoiden havaittiin kohtaavan voimakasta johtamisen ja taiteen välistä jännitettä. Heidän oli toimiakseen ymmärrettävä taiteen ydin ja sen asettamat vaatimukset heidän omalle lähestymistavalleen. Tutkijoiden mukaan laskentatoimen tulisi tukea myös taiteellista prosessia. Tämä vaatisi uusien laskentakäytäntöjen kehittämistä taiteen tarpeisiin. Uusia käytäntöjä kaivattiin sisäiseen ja ulkoiseen laskentaan. Ulkoisten laskelmien koettiin antavan organisaation toiminnasta virheellisen kuvan. Riskinä pidettiin sitä, etteivät laskentasäännöt ohjeistaneet taideorganisaatioiden arvon kerryttämiseen² liittyvää laskentaa totuuden mukaiseksi. Sisäisen laskennan näkökulmasta perusasiat, kuten yleiskustannusten kohdistaminen,

² Hyvä analyysi taiteellisen organisaation arvon kerryttämisestä on Marianin ja Zanin (2010) tutkimus *The economy of music programs and organizations: A micro analysis and typology*.

koettiin haastavaksi toteuttaa. Laskentatoimen tukea tarvittiin, mutta pienissä määrin ja taiteen tekemistä palvelevassa muodossa. Tutkimuksessa havaittiin, että laskentatoimen ja johtamisen asiantuntijoiden oli haastavaa soveltaa käytäntöjään pienissä määrin ja osittaisesti. Organisaation taloudelliset henkilöt ja johto kokivat ohjauskäytäntöjen toimivan epätarkasti, mikäli niitä ei toteutettu kaikissa organisaation toiminnoissa samalla lailla ja oppikirjamaisessa muodossaan. (Zan ym. 2000.)

Sundström (2010) tutki kahden teatterin ohjausta Ruotsissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää aineettoman pääoman huomioimismahdollisuuksia johdon laskentatoimessa. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioissa, jossa keskeisimmät arvot eivät olleet rahamääräisiä, laskentatoimen rooli ei ollut yksiselitteinen. Organisaatioissa, jossa ei-rahamääräiset arvot olivat keskeisiä, johtamisen kannalta keskeiset ilmiöt eivät aina olleet mitattavia. Teattereissa ei pitänyt sanonta ”mitä voi mitata, sitä voi johtaa”. Laskentatoimen käytännöllä tuotettava informaatio ei ollut merkittävässä roolissa organisaatioiden johtamista ajatellen. Tämän vuoksi laskentatoimen rooli keskittyi ulkoiseen raportointiin ohjauksen sijaan. (Sundström 2010.)

Sundströmin (2010) tutkimuksessa havaittiin, että teattereissa sovelletut laskentatoimen käytännöt eivät pystyneet ottamaan huomioon taiteelliselle toiminnalle ominaisia erikoistarpeita. Sellaisia olivat esimerkiksi tuottajien erityyppiset kustannusrakenteet tai teosten keskenään erilaiset katteen tuotto-mahdollisuudet. Tämän vuoksi talousosasto ei pystynyt tuottamaan taiteelliselle organisaatiolle täysin merkityksellistä ja tarpeellista tietoa. Suuri haaste oli huomioida laskennallisesti aineettomia ilmiöitä ja prosesseja. Talousosasto ei esimerkiksi pystynyt laskelmillaan ohjaamaan, missä määrin ohjelmistoon piti valita tuottavia klassikkoteoksia ja missä määrin taas kalliita avantgardeprojekteja. (Sundström 2010.) On huomioitava, että ohjelmistovalintoihin sisältyy paljon aineettomia, mutta merkityksellisiä linjauksia. Niitä ovat esimerkiksi teatterin edustaman genren määrittely.

2.2 Taiteen ja liiketoiminnan välinen arvomaailmaero

Taiteellisen organisaation ohjaukseen liittyvät haasteet on yhdistetty taiteen ja liiketoiminnan väliseen arvomaailmaeroon, joka ilmenee ihmisten käyttäytymisessä (Sundström 2010; Zan 2006; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Jos ihminen kokee, että jotain hänen perusarvoistaan ei kunnioiteta, hän voi jättää ohjauskäytännöt huomiotta (Nørreklit 2011). Henkilön arvot määrittävät käyttäytymisen normin ja selittävät tätä kautta henkilön käyttäytymistä (William 1968). Taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneiden henkilöiden arvomaailmat ovat hyvin erilaiset ja on luonnollista, että niiden

välillä ilmenee jännitteitä (Townley 2002). Henkilön arvot ovat säilyviä uskomuksia, jotka määrittävät käyttäytymistavan lisäksi sen, mikä on periaatteellisesti oikein tai väärin (Rokeach 1979). Henkilökohtaisia arvoja on pidetty keskeisenä käsitteenä monilla yhteiskuntatieteen aloilla (Schwartz 1996), kuten antropologiassa, sosiologiassa, politiikan tutkimuksessa sekä yksilö- ja organisaatiopsykologiassa (Rokeach & Ball-Rokeach 1989).

Tässä alaluvussa esitellään taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneiden henkilöiden arvomaailmoja. Usein liiketaloudellisesta arvomaailmasta katsottaessa taiteellinen arvomaailma vaikuttaa toimivan ilman tavoitteita tai logiikkaa. Voidaan kuitenkin väittää, että molemmilla ryhmillä on omat tavoitteensa ja suhteellisen vakioitu tapa toimia, vaikkakin ne eroavat ryhmien välillä merkittävästi toisistaan. Tutkimuksen case-organisaation johtaja kommentoi tutkijalle seuraavasti kun tämä koki taiteellisen ryhmän haastattelun liiketaloudellista ryhmää haastavammiksi:

”Tuohon sanoisin lohdutukseksi, että kyllä taiteessakin logiikka on. Katsantokanta on tietysti vähän erilainen, mutta kyllä sitäkin voi ymmärtää. Se on hyvin mielenkiintoista. Se on tän työn ihan älyttömän iso rikkaus, erilaiset ihmiset. Välillä aina ku tajuaa, että miten se voi noin ajatella.” (liiketoiminnallisen ryhmän edustaja)

Boltanski ja Thévenot (2006) ovat havainneet kuusi erilaista arvomaailmaa. Arvomaailmat on nimetty niille keskeisen ilmiön mukaan. *Inspiraatioon* perustuvassa arvomaailmassa spontaanit visiot, mielikuvitus ja taiteilijan luovuus ovat keskeisessä roolissa. Inspiraatioon perustuva arvomaailma on hyvin yksilökeskeinen. *Perinteinen* arvomaailma perustuu perinteiden, lojaalisuuden ja auktoriteettien titteli- tai rooliperusteiseen kunnioittamiseen. *Mielipidekeskeisessä* arvomaailmassa maine, saavutukset ja saavutusten julkinen noteeraaminen ovat keskeisessä roolissa. Muiden tekemä arvostelu on kriittistä tälle arvomaailmalle. *Kansalaisarvomaailmassa* arvostetaan vapaaehtoistyötä ja käyttäytymistä, jolla pyritään yhteiseen hyvään. Kansalaisarvomaailma perustuu anteeksiantoon ja solidaarisuuteen. *Kaupallinen* arvomaailma perustuu omaa etuaan ajavien yksilöiden toimintaan, jotka pyrkivät saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa. *Teollinen* arvomaailma keskittyy tehokkuuden ja standardisoinnin saavuttamiseen. Tiede ja teknologia ovat tässä arvomaailmassa keskeisessä roolissa. (Boltanski & Thévenot 2006.)

Taiteellisessa organisaatiossa kohtaavat voimakkaimmin inspiraatioon perustuva taiteellinen arvomaailma sekä kaupallisuuteen ja teollisuuteen perustuva liiketaloudellinen arvomaailma. Taiteellisen arvomaailman johtavat periaatteet, asiat joita kunnioitetaan kaikissa tilanteissa, ovat inspiraatio ja omaperäisyys. Ne poikkeavat melkoisesti liiketaloudellisen arvomaailman

johtavista periaatteista, joita ovat kilpailu, tehokkuus ja suorittaminen. Taiteellisia henkilöitä kuvaa luovuus, mielikuvituksellisuus ja intohimo. Liiketaloudellisesti motivoituneita henkilöitä puolestaan kuvaa työlle omistautuminen, oman edun puolustaminen ja itsekkyyks verrattaessa muihin arvomaailmatyyppeihin. (ks. taulukko 1.) (Boltanski & Thévenot 2006.) Edellä kuvattu arvomaailmoin perustuva ihmisten tyypittely on melko stereotyyppinen kuvaus. Todellisuudessa ihmisen arvomaailma ei välttämättä määritä hänen luonteenpiirteitään. Esimerkiksi taiteellinen ihminen voi olla arvomaailmastaan huolimatta hyvin itsekäs. Stereotyyppinen luokittelu auttaa kuitenkin hahmottamaan tälle tutkimukselle keskeisiä ihmistyyppisiä ja heidän piirteitään.

Taulukko 1: Taiteellisessa organisaatiossa ilmenevät arvomaailmat (Boltanski & Thévenot 2006).

	Taiteellinen inspiraatioon perustuva arvomaailma	Liiketaloudellinen kaupallisuuden ja teollisuuden perustuva arvomaailma	
		Kaupallisuus	Teollisuus
Johtava periaate	Inspiraatio, omaperäisyys	Kilpailu	Tehokkuus, suoritus
Yksilön piirteet	Luovuus, mielikuvitus, intohimo	Oman edun puolustaminen, itsekkyyks	Työlle omistautuminen
Arvostukseen vaaditaan	Riskinotto	Henkilökohtaisten mahdollisuuksien etsintä	Prosessi-investoinnit

Mikäli henkilö haluaa saada arvostusta arvomaailmansa jakavien henkilöiden taholta, taiteellisen henkilön täytyy uskaltaa ottaa riskejä. Liiketaloudellisesti motivoituneen henkilön tulee puolestaan tehdä prosessin parantamiseen liittyviä investointeja sekä etsiä henkilökohtaisesti hyödyttäviä mahdollisuuksia. (Boltanski & Thévenot 2006).

Johdon laskentatoimissa organisaatiot jaotellaan usein mekanistisiin ja orgaanisiin kun halutaan viitata tietäntyyppiseen arvomaailmaan (Adler & Borys 1996). Orgaanisessa ympäristössä johto näkee organisaation yhteistyökeskeiseksi, luovaksi, rohkaisevaksi, sosiaalseksi, suhdeorientoituneeksi ja tietoa jakavaksi ilmiöksi (Weick 1969). Mekanistista organisaatiota kuvaavat byrokraatia, johdon oletus poliittisten tavoitteiden olemassa olosta, tehtäväorientaatio, tiukat rakenteet ja hierarkia sekä valtaan ja prosesseihin keskittyvät arvot (Adler & Borys 1996). Yleisellä tasolla organisaatiota, jossa on taiteelliseen inspiraatioon perustuvaa arvomaailma, voitaneen pitää orgaanisena. Mekanisti-

sisä organisaatiossa vaikuttaneen usein liiketaloudellinen kaupallisuuteen ja teollisuuteen perustuva arvomaailma.

2.3 Retoriikkaerot arvomaailmaeron ilmentäjänä

Aiemmissa johdon laskentatoimen tutkimuksissa taiteen ja liiketoiminnan välillä on havaittu merkittäviä retoriikkaeroja. Retoriikalla tarkoitetaan termien merkityksiä sekä käytettäviä termejä. Ihmisen soveltama retoriikka perustuu hänen arvomaailmaansa. (Nørreklit 2011; Mariani & Zan 2010; Zan 2006). Taiteen ja liiketoiminnan retoriikan eroja voidaan tarkastella symbolisen muodon käsitteen avulla. Symbolinen muoto tarkoittaa kielenkäyttöä, joka muodostaa tietynlaisen tavan ymmärtää ja konstruoida maailmaa (Cassirer 1946, 1962). Ilmenevät symboliset muodot on luokiteltu neljään ryhmään, joita ovat taiteellinen, tieteellinen, myyttinen ja uskonnollinen muoto. Jokainen symbolinen muoto sisältää koherentit piirteet ja rakenteen, jotta käsitys ihmisen olemassaolosta voidaan muodostaa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeisimpiä ovat taiteellinen symbolinen muoto ja tieteellinen symbolinen muoto. Taiteellinen symbolinen muoto kuvaa taiteellisten henkilöiden käyttämää retoriikkaa, tieteellinen symbolinen muoto taas liiketaloudellisten henkilöiden retoriikkaa. Nimestään huolimatta tieteellistä symbolista muotoa ei käytetä ainoastaan tutkimuksen alalla, vaan monissa tieteeseen perustuvissa tutkimuksissa ja ammateissa (Nørreklit 2011). Tieteellisessä symbolisessa muodossa keskeistä on ilmiöiden selittämisen objektiivisuus ja täsmällisyys. Tieteen symbolisessa muodossa kielenkäyttöä ja käytettyjä diskurssityyppejä kuvaavat rationaaliset ratkaisut tunteiden ja tuntemusten sijaan. Tieteellinen kieli symbolisena muotona sisältää selkeitä, käsitteellisiä eroja, loogisia ja matemaattisia perusteluja, pohdiskelua, kevennettyjä ilmaisuja sekä suhteuttavaa ja käytännöllistä ajattelua. Tieteen symbolisen muodon kielellinen tapa ei jätä tulkinnan varaa. (Cassirer 1946, 1962.)

Taiteen symbolisessa muodossa keskitytään subjektiivisuuteen ja ymmärtävällisen käsityksen muodostamiseen asioista, ja niiden monimuotoisuudesta. Taiteellinen symbolinen muoto, kuten tieteellinenkin, on todellisuuden tunnistamista. Siinä missä tieteessä luodaan yleisiä ja tarkkoja käsitteitä ihmisiä ympäröivästä todellisuudesta, taiteellinen kieli luo ymmärtävällisen käsityksen ja havaitsee ihmisen todellisuudessaan. Kun tieteellinen symbolinen muoto korostaa todellisuutta, taiteellinen symbolinen muoto taas supistaa sitä. Runollinen kieli on paras esimerkki taiteellista symbolista muodosta. Taiteella viitataan olemassa olevaan ilmiöön, mutta symbolinen muoto ei ole ilmiön suora esitys, vaan taiteellisella kielellä tulkittu esitys ilmiöstä. Rationaalisten

ratkaisujen sijaan taiteen symbolista muotoa luonnehtii genren, kielen ja perusteluiden tunteellinen esittäminen. (Cassirer 1946, 1962.)

Tarkasteltaessa tieteen ja taiteen symbolisia muotoja havaitaan erilaisuutta kuten tarkasteltaessa tieteen ja taiteen välisiä arvomaailmaeroja. Johtamisen käytännöt perustuvat pääasiassa tieteen symboliseen muotoon (Nørreklit 2011). Tämän vuoksi pelkästään ohjauksekäytännöissä sovelletun kielen voidaan kokea supistavan ihmisen luovuutta ja itsenäisyyttä. Se taas aiheuttaa ohjauksekäytäntöjen huomiotta jättämistä. Lisäksi ohjauksekäytäntöjen huomiotta jättäminen voi olla merkki ymmärryksen puutteesta. Omasta symbolisesta muodosta poikkeavaa retoriikkaa voi olla niin vaikeaa ymmärtää, että viesti jää vain osittain ymmärretyksi. Edellä on esitetty tutkimuksia, joissa taiteellisen organisaation ohjaus on kohdannut haasteita. Mikäli tutkimuksia tarkastellaan retoriikan näkökulmasta, havaitaan ymmärtämisen vaikeutta tieteellisen ja taiteellisen symbolisen muodon välillä. Tehokkuus tarkoittaa liiketoiminnallisesti motivoituneeseen ryhmään kuuluvalla henkilöllä usein ajankäytöllistä ja taloudellista tehokkuutta. Taiteelliselle henkilölle tehokkuus voi tarkoittaa asian visuaalista ilmentymää, jolla pyritään tietynlaiseen taiteelliseen vaikutelmaan. Johtajalle strategia, missio ja visio ovat itsestään selviä käsitteitä, mutta taiteilijalle ne ovat ”jotain johtamisen sanoja”. Taiteilijalle käsitteet tempo ja syvyys ovat yhtä itsestään selviä kuin strategiset käsitteet johtajalle. (Zan 2006.) Liiketalouden keskeisten ilmiöiden, kuten kriittisen pisteen ja mittakaavaedun, tunnistaminen ja paikantaminen taiteellisesta organisaatiosta ei ole yksinkertaista. Taiteellisessa organisaatiosta se vaatii taiteellisen toiminnan sekä retoriikan ymmärtämistä (Mariani & Zan 2010).

Retoriikka on siis yksi arvomaailmaa ilmentävistä tekijöistä. Tässä aluvuossa retoriikkaa käsitellään erillisenä ilmiönä, koska sen havaittiin olevan case-organisaatiosta ja aiemmissa tutkimuksissa keskeinen tekijä taiteen ja liiketoiminnan välisessä jännitteessä.

2.4 Case-organisaatio SOJ

Tutkimuksen case-organisaatio on Savonlinnan Oopperajuhlat (SOJ) konserni. Tutkimuksen tavoitteena on esittää case-organisaation ohjauksesta tiettyyn ajanhetkeen sidottu ja mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus. Organisaation esittely ja havainnot perustuvat aineistoon, joka oli saatavilla havaintojen keruun aikaan. Organisaation perustiedot sekä organisaation ohjaukseen liittyvät ilmiöt, ovat voineet muuttua tutkimuksen empiirisen osion tekemisen jälkeen.

Savonlinnan oopperajuhlat on vuosittain järjestettävä kuukauden kestävä oopperafestivaali Savonlinnassa. Ensimmäinen oopperafestivaali järjestettiin Olavinlinnassa vuonna 1912 kansainvälisesti menestyneen sopraanon Aino

Acktén toimesta. Ensimmäisestä maailmansodasta ja sisällissodasta seurannut taloudellinen kriisi keskeyttivät oopperajuhlien järjestämisen useiksi vuosikymmeniksi. Vuonna 1967 oopperafestivaalit järjestettiin uudelleen. (Konttinen 2009.) Oopperajuhlat ovat vuosien saatossa kasvaneet viikon pituisesta tapahtumasta kuukauden mittaiseksi festivaaliksi. Kävijämäärä on vuosittain noin 60 000 henkeä. Kävijöistä noin kymmenen prosenttia on ulkomaalaisia. Vuoden 1967 jälkeen Savonlinnan Oopperajuhlilla on tuotettu ja esitetty kymmenen suomalaisen oopperan kantaesitystä. Kantaesitykset ovat sisältäneet myös perheopperoita. Lisäksi festivaaleilla on esitetty itse tuotettuja klassikkoopperoita. Oopperafestivaaleilla on vuodesta 1987 alkaen vierailut ulkomaisia oopperataloja. Festivaaleilla ovat esiintyneet muun muassa Tallinnan Estonia-teatteri, Reinin kansallisooppera, Lontoon Covent Garden ja pietarilainen Mariinski-teatteri. Oopperateosten esittämisen ohella festivaalilla on useita klassisen musiikin konsertteja sekä kansainvälinen laulukilpailu. SOJ on vienyt omia tuotantojaan maailmalle vuodesta 1997 alkaen. Ulkomailla esitettyjä tuotantoja ovat muun muassa Lentävä hollantilainen Espanjassa 1997, Turandot Singaporessa 2002 ja Ratsumies Moskovassa 2006. (Konttinen 2009.)

Oopperafestivaaleja järjestävä konserni koostuu kahdesta organisaatiosta Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry:stä sekä Savonlinnan Oopperajuhlat Oy:stä. Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry. vastaa oopperajuhlien tuotannosta, lipunmyynnistä ja markkinoinnista. Kannatusyhdistys on perustettu vuonna 1972. Sillä on nykyisin noin 1100 jäsentä, pääasiassa yksityishenkilöitä, mutta myös yhteisöjäseniä. Oopperajuhlien oheisliiketoiminnasta, produktoiden vuokrauksesta ja vierailutoiminnasta vastaa tytäryhtiö Savonlinnan Oopperajuhlat Oy. Lisäksi tytäryhtiö tukee ja rahoittaa emoyhtiönsä toimintaa. Savonlinnan Oopperajuhlat Oy on perustettu vuonna 1986. Osakeyhtiön pääosakkaan, Oopperajuhlien Kannatusyhdistyksen, lisäksi osakkaina ovat Savonlinnan kaupunki ja joukko yrityksiä sekä yksityishenkilöitä, yhteensä 170 tahoja. Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry:stä sekä Savonlinnan Oopperajuhlat Oy:stä muodostuvaa konsernia ohjaa yritys- ja oopperamaailman asiantuntijoista koottu hallitus ja valtuusto. Vuonna 2008 konsernin kokonaiskustannukset olivat 7,6 miljoonaa euroa. Omatoimisen varainhankinnan osuus kokonaistuloista oli 83 prosenttia. Taiteellisen ja teknisen tuotannon osuus kustannuksista oli 70 prosenttia. Tilikauden ylijäämä oli 156 379 euroa. Ylijäämällä katettiin edellisiltä tilikausilta kertynyt tappio. Henkilötyövuosia kertyi 81. (Savonlinnan Oopperajuhlien toimintakertomus 2008.)

SOJ:n taloudellinen tilanne on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Samalla kun festivaali on laajentunut, sen kokonaistulot ovat kasvaneet muutamasta sadasta tuhannesta yli seitsemään miljoonaan euroon. Suomen valtiolta ja Savonlinnan kaupungilta saadun avustuksen osuus on laskenut neljästäkymmenestä prosentista 15 prosenttiin kokonaistuloista.

Julkishallinnolta saadun rahoituksen vähenemisen sekä festivaalin kasvun vuoksi SOJ:n omatoimisen varainhankinnan osuus on kasvanut merkittävästi. Samanaikaisesti organisaation tuloksentekeyky on parantunut. Vielä 1990-luvulla SOJ:n tulostaso vaihteli huomattavasti. Myös yksittäisiä, merkittävästi tappiollisia vuosia ilmeni. Esimerkiksi vuonna 1990 tappiota syntyi yli miljoona euroa. 2000-luvulle siirryttäessä tuloksentekeyky on tasaantunut. Tulos on vaihdellut 300 000 euron ali- ja ylijäämän välillä. (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2: SOJ:n talouden tilaa kuvaavia lukuja vuosilta 1974–2004 (SOJ:n talousjohtaja, haastattelu, 11.6.2009).

Tilikausi	Kokonaistulot (€)	Avustusten osuus tuloista	Tulos (€)
1974	258 969	41 %	-200
1984	1 514 627	24 %	-95 068
1994	3 967 506	23 %	1 458
2004	7 026 024	15 %	660 456

Savonlinnan Oopperajuhlat on mielenkiintoinen organisaatio, jossa ilmeni monia keskenään jopa ristiriitaiselta tuntuvia asioita. Organisaatio tuottaa hyvin elitistiseksi miellettyä taiteenlajeja ja on oopperan tuotannon huippuammattilainen. Elitistisyyttä oli kuitenkin melko mahdotonta havaita organisaation toiminnoissa, ihmisissä tai asenteissa. Organisaatioon tutustuessa huomio kiinnittyi elitistisyyden sijaan rentoon, iloiseen ja ahkeraan organisaatiokulttuuriin. Organisaatiolla oli merkittäviä taiteellisia tavoitteita. Samanaikaisesti sen omarahoitteisuuteen perustuva toimintamalli pakotti tiukkoihin taloudellisiin tavoitteisiin.

2.4.1 Missio, visio ja strategia

SOJ:n strategisia valintoja ohjasivat kiristynyt kilpailu ihmisten ajasta ja kiinnostuksesta sekä tarve asiakaskunnan ikäprofiilin muuttamiseen seuraavan kymmenen vuoden aikana. Voidakseen toteuttaa missiotaan oopperataiteen kehittäjänä ja ylläpitäjänä Suomessa sekä suomalaisen kulttuuri-identiteetin vahvistajana, tavoitteet oli asetettu korkealle. SOJ oli asettanut visiokseen olla vuonna 2010 yksi maailman kolmesta johtavasta oopperafestivaalista. Johtavalla tarkoitettiin kiinnostavaa, haluttua, tunnettua ja arvostettua. Visio pyrittiin toteuttamaan asettamalla strategisia tavoitteita brändin, asiakkuuksien, sisällön, talouden ja infrastruktuurin kehittämiseksi. (Savonlinnan Oopperajuhlien

toimintakertomus 2008.) Yksityiskohtaisia tavoitteita oli laadittu noin kahdeksalle kymmenelle asialle. Niistä mainittakoon esimerkkeinä tuotannolle asetetut strategiset tavoitteet ohjaajien laadulle, vierailijatalojen genrelle ja teosrotaatiolle.

2.4.2 Henkilöstö

Konsernissa työskenteli vakinaisessa työsuhteessa 15 henkilöä. Oopperajuhlien aikaan organisaatiossa työskenteli parhaimmillaan noin 900 työntekijää. Tästä määrästä noin puolet oli taiteelliseksi luokiteltua henkilökuntaa. Taiteellisen tuotannon toteutukseen keskittyvät henkilöt palkattiin yleensä vakituisen organisaation ulkopuolelta. Tällaisia henkilöitä olivat muun muassa ohjaajat, kapellimestarit, lavastuksen- ja maskeerauksensuunnittelijat sekä solistit ja teknikot. (Savonlinnan Oopperajuhlien toimintakertomus 2008.) Lisäksi organisaatio osti markkinointiin liittyviä palveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Koko organisaatiota johti oopperanjohtaja. Hänen alaisuudessa työskenteli vakituisesti taiteellinen johtaja, tuotantopäällikkö, talousjohtaja sekä markkinointi- ja myyntijohtaja. Oopperanjohtajan alaisina toimivilla johtajilla ja päälliköillä oli muutamia vakituisessa työsuhteessa olevia alaisia. Oopperajuhlien ajaksi palkattava lisähenkilökunta työskenteli pääasiassa tuotantopäällikön ja osittain taiteellisen sekä myynti- ja markkinointijohtajan alaisuudessa.

Tämän tutkimuksen kannalta SOJ:n organisaatiossa oli kaksi keskeistä henkilöstöryhmää: taiteellisesti ja liiketoiminnallisesti motivoituneet henkilöt. Taiteesta motivoituvilla henkilöillä oli usein taiteellinen koulutus ja työkokemus. He keskittyivät työssään taiteellisten asioiden hoitamiseen. Liiketoiminnasta motivoituneilla henkilöillä oli puolestaan usein hallinnollinen koulutus ja he olivat työskennelleen johtamisen ja hallinnon tehtävissä. Organisaation toiminnan alkuvaiheissa liiketoiminnallisesti motivoitunutta ryhmää ei juurikaan ollut, sillä toiminta oli hyvin taidelähtöistä. Vasta myöhemmin taloudellinen osaaminen ja näkökulma tuotiin osaksi toimintaa. Viimeisten vuosikymmenten aikana taloudellinen näkökulma on vakiinnuttanut paikkansa organisaation toiminnassa. Tutkimushavainnot kerättyä liiketaloudellisen henkilöstöryhmä oli luonnollinen osa organisaatiota.

Taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneille ryhmille yhteistä olivat sama tavoite ja samassa organisaatiossa työskentely. Silti niillä oli selvästi omat identiteettinsä. Ryhmien erot noudattelivat aiempia tutkimushavainnot ja taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneiden henkilöiden luonteenpiirteistä. ”Liiketaloudellinen koulutus ohjaa ihmiset rationaalisesti käyttäytyviksi toimijoiksi, talousmiehiksi tai -naisiksi. He keskittyvät työssään taloudelliseen ajatteluun, tehokkuuteen, syihin ja vastuullisuuteen. He pyrkivät löytämään

ratkaisuja käytännön ongelmiin. Ratkaisun löydettyään he jatkavat kehitystyötä mahdollistaakseen tehokkaamman toimintamallin”. (Koivunen 2007.) Taiteelliselle henkilölle luontaisia persoonallisuuspiirteitä ovat esteettisten asioiden arvostaminen, laajalle alueelle ulottuva mielenkiinto, monimutkaisista kokonaisuuksista viehättyminen, korkea energiataso, arvostelun huomiotta jättäminen, itseluottamus, intuitiivisuus ja itsensä luovana pitäminen. (Barron & Harrington 1981.) Case-organisaatiossa oli muutamia henkilöitä, jotka kokivat kuuluvansa molempiin ryhmiin. Mitään muuta oleellista henkilöstöryhmää ei tunnustettu näiden kahden lisäksi.

2.5 Case SOJ: Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite

SOJ:n organisaation jäsenet pystyivät helposti määrittelemään, kuuluivatko he taiteellisesti vai liiketoiminnallisesti motivoituneeseen henkilöstöryhmään. Henkilöstöryhmillä oli keskenään erilaiset arvomaailmat. Taiteellisten henkilöiden oli hetkittäin vaikeaa pitää liiketoimintaan liittyviä asioita mielessä. Vastaavasti liiketoiminnallisesti motivoituneet henkilöt näkivät organisaation tavoitteet usein oman toimenkuvansa kautta, jolloin esimerkiksi taiteellisen tuotannon kokonaiskuva jäi puutteelliseksi.

”...ja varmasti taiteellinen puoli ei aina ihan voi ymmärtää taloudellista puolta ja toisin päin. Taloudelliset ihmiset ei pysty lopullisesti ymmärtämään, miten se taiteellinen tuotos syntyy. Kyllä se vaatii molemmilta puolilta toisen ymmärtämistä ja lainalaisuuksien tajuamista. Ne ihmiset, jotka ovat täällä toimistolla, ovat pääsääntöisesti kaupallisen koulutuksen saaneita eivätkä välttämättä tunne oopperaa sen syvällisemmin. Niiden ihmisten Oopperajuhlat on kovin erilaiset kuin niiden, jotka tekevät työtä tuotantoorganisaatiossa. Käsitys Oopperajuhlita on väistämättä erilainen. Monenlaisia ammatillaisia tarvitaan kuitenkin.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Huolimatta luontaisesti erilaisesta arvomaailmastaan taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneet ryhmät kokivat toisensa tärkeiksi organisaation toiminnan kannalta. Tästä huolimatta ryhmät pyrkivät toimimaan rationaalisesti omasta näkökulmastaan, omaan arvomaailmaansa perustuen.

SOJ:n henkilöstöryhmät arvioivat ohjauksen käytäntöjä oman arvomaailmansa kautta. Keskeisin ero taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneiden ryhmien välillä oli ohjauskäytäntöjen ymmärtämisessä. Ohjausprosessi näyttäytyi monilta osin taiteellisesti motivoituneelle ryhmälle käsitteellisesti tyhjänä, koska se ei

vastannut heidän arvomaailmaansa. Hyvä esimerkki tästä on taiteellisen ryhmän edustajan vastaus kun häneltä kysyttiin, kuka hänen työskentelyään ohjaa:

”No mä en nyt oikein ymmärrä, mitä haet?” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Vaikka haastattelun aikana oli sivuttu organisaation ohjausta monesta näkökulmasta, melko yksinkertaisen tuntuista kysymystä ei ymmärretty. Tämä tapahtui siitä huolimatta, että kysymykseen vastaaja edusti organisaation ylintä johtoa.

Taiteellisen ja liiketoiminnallisen ryhmän retoriikka oli erilaista. Erityisesti strategisen ohjauksen käytäntöjen perusoletukset olivat vieraita taiteellisesti motivoituneelle ryhmälle, eivätkä he olleet niistä muutenkaan kiinnostuneita. Kun taiteellisesti motivoituneelle ryhmälle pyrittiin strategista ohjausta jalkautettaessa selittämään strategisten käytäntöjen hyötyjä, se näyttäytyi heille itsestään selvien asioiden toistelulta. Heidän arvomaailmansa perusoletus oli laadukkaan ja haluttavan oopperan tekeminen taloudellisten raamien puitteissa. Tämän arvon vuoksi SOJ:n taiteellisesti motivoitunut henkilöstö ei toisaalta ymmärtänyt, eikä toisaalta nähnyt merkitykselliseksi SOJ:n strategisen ohjauksen käytäntöjä. Heidän toimintaansa ja päätöksentekoaan ohjasi henkilökohtainen arvo, joka oli rakkaus oopperaan ja halu tehdä sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Strategian merkityksestä kysyttäessä saatiin seuraava vastaus:

”Jos nyt ihan suoraan sanotaan, ni mä en oo näitä muistioihmisiä. Mä en oikein näitä missioita ja muita. Ne on vähän sellasia amerikkalaismallisia juttuja. Ne varmaan toimii siellä paremmin. Se mistä SOJ on sen omaksunut, niin sitä mä en tiedä. Se oli olemassa jo silloin ku mä tänne tulin. Kyllä mä sen takana voin seistä. Mun mielestä ooppera on elämys jo sinänsä, eikä sitä sit tarvii sen enemää todeta.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

SOJ:iin perustuvat havainnot taiteellisesti ja liiketoiminnallisesti motivoituneiden ryhmien eroista noudattelivat aiempia tutkimushavaintoja taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneiden ihmisten luonteenpiirteistä. Liiketaloudellisesti motivoituneen ryhmän koulutus ohjasi ihmiset rationaalisesti käyttäytyviksi toimijoiksi, jotka keskittyvät työssään taloudelliseen ajatteluun, ahkeruuteen, syihin ja vastuullisuuteen. He pyrkivät löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin. Ratkaisun löydettyään he jatkoivat kehitystyötä mahdollistaakseen tehokkaamman toimintamallin. (vrt. Koivunen 2007.) Luovat henkilöt puolestaan korostivat työskentelyssään substanssin ja sen osaamisen merkitystä (Paalumäki & Virtaniemi 2009). SOJ:n taiteellisesti orientoituneet henkilöt toivat yllättävänkin avoimesti ja painokkaasti esiin oman taiteellisen osaamisalueensa, vaikka

monissa tapauksissa työtehtävät vastasivat paremmin yleisjohdollista tehtäväkuvaa kuin taiteellista roolia. Liiketaloudellinen rooli hyväksyttiin, kunhan itse saatiin turvallisesti kategorisoitua taiteen tekijöihin. Liiketoiminnallisesti motivoituneet henkilöt puolestaan perustelivat työskentelynsä tehokkuutta.

Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ei ilmennyt SOJ:ssa konflikteina kuten aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty. Organisaation jäsenet eivät kokeneet jännitettä suureksi haasteeksi. Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite oli erilaisten arvomaailmojen vuoksi olemassa, mutta se oli luonteeltaan erilaisuutta kuin negatiivista jännitettä.

2.6 Ohjausvaikutus

Taiteellisessa organisaatiossa kohtaavat inspiraatioon perustuva taiteellinen arvomaailma sekä kaupallisuuteen ja teollisuuteen perustuva liiketaloudellinen arvomaailma. Taiteellisen arvomaailman johtavat periaatteet poikkeavat melkoisesti liiketaloudellisen arvomaailman johtavista periaatteista (Boltanski & Thevenot 2006). Organisaatiossa ilmenevien erilaisten arvomaailmojen vuoksi taiteellisten organisaatioiden ohjaus voi olla haastavaa (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Tässä luvussa tarkastellaan taiteellisen organisaation ohjattavuutta eli ohjaukikäytäntöjen ohjausvaikutusta.

Organisaation toiminnan ohjausta, tämän tutkimuksen tapauksessa ohjaukikäytäntöjä, voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ohjauksella voidaan pyrkiä tukemaan henkilöä tehtäviensä hallinnassa. Tätä ohjauksen tyyppiä kutsutaan mahdollistavaksi. Mikäli henkilön ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, ohjaus auttaa henkilöä suoriutumaan tehtävistään ja hän kokee sen arvokkaana välineenä kohti henkilökohtaisia tavoitteitaan. Tällöin ohjausvaikutus on positiivinen ja ohjaus mahdollistavaa. (Adler & Borys 1996.)

Ohjauksella voidaan myös pyrkiä tehostamaan henkilön toimintaa sekä sääntöjen noudattamista. Tällöin ohjaus saa pakottavia piirteitä. Työntekijä kokee ohjauksen pakottavana, jos hänen ja organisaation tavoitteet eivät ole samansuuntaisia. Tällöin on ohjausvaikutus on negatiivinen. (Adler & Borys 1996.) Ihmisen kokemus oman elämänsä tavoitteesta ja tavoitteellisesta toimintatavasta perustuu hänen arvoihinsa (Rokeach 1973). Yksilön arvot ovat yksi osa pakottavan ohjauksen synnyssä (Adler & Borys 1996).

Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa ohjauksella pyrittiin ohjaukikäytännöstä riippuen tukemaan työntekijää sekä tehostamaan ja standardoimaan työprosesseja. Ohjauksessa sovellettiin mahdollistavia ja pakottavia ohjaukikäytäntöjä. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstö suhtautui ohjaukseen kolmella erilaisella tavalla. Henkilöstö saattoi jättää ohjaukikäytännöt huomiotta, he

saattoivat noudattaa ohjausta tai jopa sitoutua siihen. Ohjauksen huomiotta jättäminen tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö ei toiminut ohjauksikäytäntöjen odottamalla tavalla. Ohjauksen noudattamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö noudatti ohjauksikäytäntöjen prosesseja, muttei sitoutunut henkisesti tavoitteisiin. Tällöin työntekijän käyttäytymistä tarkasteltaessa ei voitu havaita ohjauksikäytäntöjen noudattamatta jättämistä, mutta ei myöskään asetettuja tavoitteita ylittävää suoritusta. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että jos henkilön arvot ovat eriäviä hänen sosiaalisen ympäristönsä arvoista (esimerkiksi organisaatio), sosiaalisen ympäristön arvot voivat vaikuttaa siihen, mitä henkilö sanoo, mutta ne eivät vaikuta siihen, mitä hän tekee (Meglio & Ravlin 1989). Tällä viitataan siihen, että henkilö toimii ohjauksikäytäntöjen mukaisesti, mutta ei ylitä niiden asettamia tavoitetta. Tässä tutkimuksessa ohjaukseen sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö todella sisäistää ohjauksen taustalla vaikuttavan tavoitteen ja pyrkii oma-aloitteisesti ja innovoiden toteuttamaan tämän tavoitteen toteutumisen. Sitoutuminen on ohjauksivaikutuksen syvin taso ja organisaation johdon ja henkilöstön kannalta tavoiteltavin vaihtoehto. Mikäli henkilöstö on sitoutunut ohjaukseen, on todennäköisempää, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja johto menestyy tehtävässään. Ohjaukseen sitoutuminen kertoo myös siitä, että henkilöstö viihtyy organisaatiossa erittäin hyvin ja pyrkii oman motivoitumisensa vuoksi saavuttamaan työskentelyllään enemmän kuin työnantaja odottaa.

Aiempi tutkimus (Adler & Borys 1996) ei ole tarkka ohjauksen seurauksista yksilön näkökulmasta. Ohjauksen noudattamista ja siihen sitoutumista kuvaavien termien käytössä ollaan epätarkkoja. Termejä ei määritellä toisistaan erillisiksi, eikä niitä käytetä erillisyyteen pyrkien. Tutkimuksessa on kuitenkin yksittäisiä merkkejä siitä, että jossain tilanteissa ohjauksen noudattamista ja siihen sitoutumista pidetään erillisinä ilmiöinä. Esimerkiksi ”pakottavilla toimintaprosesseilla on pyritty saamaan aikaan sitoutumisen sijaan vastahakoista noudattamista” (Adler & Borys 1996). Tämä lause antaa lukijan ymmärtää, että ohjauksen noudattaminen ja siihen sitoutuminen ovat erillisiä ilmiöitä.

Aiemmassa tutkimuksessa mahdollistavaa ohjausta ei pidetä mahdollisena, mikäli organisaation ja henkilöstön tavoitteet ovat erilaisia. Samassa tutkimuksessa kuitenkin todetaan myös, että pakottava ohjaus voi saada mahdollistavia piirteitä, mikäli henkilöstö kokee pakottavan ohjauksen auttavan heitä tehtävissään (Adler & Borys 1996). Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa taiteellisesti motivoituneiden henkilöiden tavoitteet olivat osittain erilaisia kuin organisaation tavoitteet. Vaikka esimerkiksi strateginen ohjaus koettiin pakottavaksi ohjaukseksi, sitä noudatettiin ja organisaatiota pystyttiin tältä osin ohjaamaan. Pakottavassa ohjauksessa oli voimakas mahdollistava piirre. Taiteellisesti motivoitunut ryhmä noudatti omien tavoitteidensa vastaista strategista taloudellista ohjausta, koska he näkivät sen mahdollistavan taiteellisten tavoitteidensa

toteuttamisen. Mikäli henkilöstö ei olisi noudattanut strategista ohjausta ja toteuttanut sen prosesseja, tämä olisi lopulta riskeerannut henkilön organisaatiossa työskentelyn. Henkilökohtaisten taiteellisten intressien toteuttamisen vuoksi henkilöstö näki tarpeelliseksi noudattaa itselleen vierasta ja suurelta osin epämieluisista ohjausta. Tämän tutkimuksen havainnot tukevat aiempaa tutkimusta siinä, että pakottavassa ohjauksessa voi olla mahdollistavia piirteitä (Adler & Borys 1996).

Tämän tutkimuksen seuraavissa luvuissa analysoidaan ja kuvataan tarkemmin ohjauksen seurauksia sekä siirtymää pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan ohjaukseen.

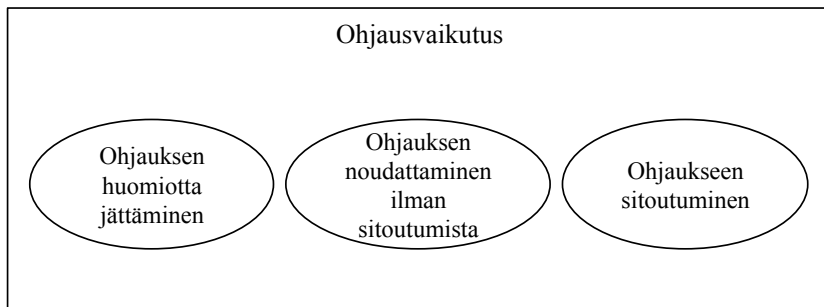
2.7 Yhteenveto

Taiteellisten organisaatioiden ohjaus johdon ohjausjärjestelmiä soveltamalla on havaittu hyvin haastavaksi tehtäväksi (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Haasteet ovat tämän ja aiempien tutkimusten perusteella seurausta taiteen ja liiketoiminnan välisestä arvomaailmojen erosta. Taiteellisen arvomaailman johtavat periaatteet, asiat, joita kunnioitetaan kaikissa tilanteissa, ovat inspiraatio ja omaperäisyys. Liiketaloudellisessa arvomaailmassa keskeisessä roolissa ovat kilpailu, tehokkuus ja suorittaminen. Tiettyyn arvomaailmaan sitoutuminen vaikuttaa yksilön piirteisiin. Taiteellisia henkilöitä kuvaa usein luovuus, mielikuvituksellisuus ja intohimo. Liiketaloudellisesti motivoituneita henkilöitä puolestaan kuvaa usein työlle omistautuminen, oman edun puolustaminen ja itsekkyyys verrattaessa muihin arvomaailmoihin sitoutuneisiin yksilöihin. (Boltanski & Thévenot 2006.)

Tämän tutkimuksen havainnot tukevat aiempia johdon laskentatoimen tutkimuksia (Nørreklit 2011; Mariani & Zan 2010; Zan 2006), joissa retoriikka on määritelty yhdeksi keskeiseksi arvomaailmojen eroa ilmentäväksi asiaksi. Retoriikalla tarkoitetaan termien merkityksiä sekä käytettäviä termejä. Taiteellisten ja liiketoiminnallisten henkilöstöryhmien retoriikkaerot aiheuttivat sen, että case-organisaation yksilöt eivät aina täysin ymmärtäneet toistensa viestiä. Taiteellisilla henkilöillä oli ongelmia ymmärtää liiketaloudellisten henkilöiden viestiä ja päinvastoin. Kyse ei ollut pelkästään yksittäisten termien sisällön ymmärtämättömyydestä. Suurempi ongelma oli itselle vieraan arvomaailman ajattelulogiikan ymmärtämättömyys sekä siitä seuraavat haasteet ymmärtää toisen viestiä. Ajattelulogiikkaan liittyviin haasteisiin on ohjausmielessä huomattavasti vaikeampaa puuttua, sillä se edellyttää opastuksen lisäksi vastaanottajan avoimuutta ja kiinnostusta itselle vierasta arvomaailmaa kohtaan.

Verrattuna aiempiin johdon laskentatoimen tutkimuksiin, tässä tutkimuksessa on keskeistä ohjausvaikutuksen tunnistaminen ja sen syvempi analysointi.

Ohjausvaikutuksella tarkoitetaan ohjauksikäytäntöjen kykyä saada organisaation jäsenet käyttäytymään organisaation tavoitteiden mukaan. Mikäli yksilön ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, ohjaus auttaa henkilöä suoriutumaan tehtävistään ja hän kokee sen mahdollistavana (Adler & Borys 1996). Tällöin hän noudattaa ohjausjärjestelmän mukaisia prosesseja. Tämä tutkimus keskittyy taiteellisiin organisaatioihin, joissa yksilön ja organisaation tavoitteet usein eroavat toisistaan. Tällöin mahdollistava ohjaus ei ole saatavilla ja ohjaus koetaan pakottavaksi (Adler & Borys 1996). Tämän seurauksena yksilö ei noudata ohjausjärjestelmää eli ei käyttäydy toivotulla tavalla. Aiempi tutkimus (Adler & Borys 1996) ei ole tarkka ohjauksen seurauksista. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella ohjauksella, tässä tapauksessa ohjausjärjestelmällä, saavutettava ohjausvaikutus tulee jakaa kolmeen syvyystasoon: ohjauksen huomiotta jättämiseen, ohjauksen noudattamiseen ja ohjaukseen sitoutumiseen (ks. kuvio 4).



Kuvio 4: Johdon ohjausjärjestelmien ohjausvaikutus.

Ohjauksen huomiotta jättäminen tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö ei toimi ohjauksikäytäntöjen odottamalla tavalla. Ohjauksen noudattamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö noudattaa ohjauksikäytäntöjen prosesseja, muttei sitoudu henkisesti tavoitteisiin. Ohjaukseen sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö todella sisäistää ohjauksen taustalla vaikuttavat tavoitteet ja pyrkii oma-aloitteisesti ja innovoiden toteuttamaan tämän tavoitteen toteutumisen. Sitoutuminen on ohjausvaikutuksen syvin taso ja organisaation johdon ja henkilöstön kannalta tavoiteltavin vaihtoehto. Tällöin organisaatio saavuttaa tavoitteensa todennäköisemmin. Myös organisaation jäsenet tuntevat tällöin itsensä motivoituneiksi. Organisaation ja yksilöiden arvojen samanlaisuus tai erilaisuus vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi organisaation ohjausjärjestelmällä saavutettava ohjausvaikutus muodostuu. Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstön arvomaailmat tulisi ottaa huomioon ohjauksen menestystä tarkasteltaessa.

3 TAITEELLISESTI LUOVAN ORGANISAATION SÄÄNTÖPOHJAINEN KOKONAISSOHJAUSPAKETTI

3.1 Johdon ohjaus ja kokonaiissohjauksettimallit

Kokonaiissohjauksettimallikäsitteellä tarkoitetaan ohjauksettimallien ja -järjestelmien kokoelmaa. Johdon laskentatoimen tutkimuksessa on tarjolla useita käsitteellisiä malleja, joiden avulla voi tarkastella organisaation kokonaiissohjausta. Malleihin on sisällytetty johdon ohjauksen määritelmästä riippuen erilaisia ohjauksettimallia ja niitä on ryhmitelty erilaisiin ryhmiin. Yksittäinen ohjauksettimalli voi sisältää esimerkiksi laskentatoimen oppiaineen perinteisiä ohjauksettimalleja. Niitä ovat muun muassa budjetointi ja taloudellinen mittaus. Ohjauksettimalli voi sisältää myös sosiaalisempia ohjauksettimalleja. Sellaisia ovat esimerkiksi arvot ja kulttuuri. (Alvesson & Kärreman 2004; Abernethy & Chua 1996; Simons 1995; Flamholtz ym. 1985; Otley 1980.)

Systeemitteoriaan perustuvissa kokonaiissohjauksen määritelmässä organisaatioiden oletetaan olevan tavoiteorientoituneita ja ohjauksen avulla pyritään varmistamaan resurssien tehokas hyödyntäminen. Tällöin ohjauksettimallit ovat melko formaaleja ja ne keskittyvät informaation välittämiseen organisaation sisällä (Otley 1999; Ferreira & Otley 2005; Simons 1995). Systeemitteoriaan perustuvissa kokonaiissohjauksellisissa kokonaiissohjauksissa on jaettu diagnostisiin, uskomuksia vahvistaviin, toimintaa rajoittaviin sekä vuorovaikutukseen perustuviin ohjauksettimalleihin (Simon 1995). Myös jakoa budjetin, tasapainotetun mittariston ja taloudellisen lisäarvon ohjauksettimalleihin on käytetty (Ferreira & Otley 2005).

Osa kokonaiissohjauksellisista on huomionut, että formaalit ohjauksettimallit ovat vain osa laajaa organisatorisen ohjauksen kokonaiissohjauksellista (Flamholtz 1983; Flamholtz ym. 1985; Abernethy & Chua, 1996; Alvesson and Kärreman 2004; Merchant and Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008). Näihin tutkimuksiin sisältyvät kokonaiissohjauksettimallit, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation henkilöstön käyttäytymiseen. Osa näistä malleista perustuu *tavoitekongruenssiin*. Tällöin ohjauksettimallit on suunniteltu ja otettu käyttöön, jotta organisaation jäsenet käyttäytyisivät organisaation tavoitteiden mukaisesti. Organisaation ja siinä työskentelevien tavoitteet pyritään muokkaamaan samanlaisiksi tai ainakin samansuuntaisiksi. Tavoitekongruenssin kokonaiissohjauksettimalleissa ohjauksettimallit on jaettu suunnitteluun, mittaamiseen,

palautteen antamiseen ja arviointiin sekä palkitsemiseen. (Flamholtz ym. 1985; Abernethy & Chua 1996.)

Organisaation *jäsenten käyttäytymisen ohjaukseen* pyrkivissä malleissa uskotaan, että organisaation jäsenet ”saavat asiat tapahtumaan”. Ohjausjärjestelmät ovat tarpeellisia, sillä niiden avulla voidaan minimoida työntekijöiden mahdollisuus epäonnistua tehtävässään. Ohjausjärjestelmiä ei tarvittaisi, jos kaikki työntekijät tekisivät organisaatioissa parhaansa. (Alvesson & Kärreman 2004; Merchant and Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008.) Henkilöstön käyttäytymiseen pyrkivissä kokonaisohjausmalleissa ohjausjärjestelmät on jaettu teknokraattisiin ja sosioideologisiin (Alvesson & Kärreman 2004), kulttuuriin, tulokseen, toimintaan ja henkilöstöön keskittyviin (Merchant and Van der Stede 2007) sekä suunnitteluun, kyberneettiseen ohjaukseen, palkitsemiseen, hallinnolliseen sekä kulttuuriseen ohjaukseen (Malmi & Brown 2008).

3.2 Tutkimuksessa sovellettava kokonaisohjauspakettimalli

Tällä tutkimuksella on tarkoitus kontribuoida taiteellisten organisaatioiden ohjausproblematiikkaan. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan taiteellisen organisaation ohjausta jännitteellisessä ympäristössä. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa oletus taiteellisten henkilöiden vaikeasta ohjattavuudesta (Sundström 2010; Grabner 2009; Zan 2006; Koivunen 2003; Zan ym. 2000; Skaerbaek 1992). Tämän vuoksi kokonaisohjauspakettimalli, joka pyrkii vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen, nähdään tämän tutkimuksen tavoitetta palvelevaksi. Johdon laskentatoimesta on tunnistettu ainakin kolme kokonaisohjauspakettimallia, joissa pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen (Alvesson & Kärreman 2004; Merchant and Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008). Lisäksi tavoitekongruenssiin pyrkivillä ohjauspakettimalleilla pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten käyttäytymiseen (Flamholtz ym. 1985; Abernethy & Chua 1996).

Tavoitekongruenssiin perustuvat ohjausjärjestelmät on suunniteltu ja otettu käyttöön, jotta organisaation jäsenet käyttäytyisivät organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että johto käy läpi kaikki organisaation toiminnot varmistaakseen, ettei mikään niistä rajoita tai heikennä organisaation mahdollisuutta saavuttaa tavoitteensa. Tavoitekongruenssiin pyrkivissä kokonaisohjauspaketeissa ohjauksen tavoite on tiukempi kuin henkilöstön käyttäytymiseen pyrkivissä kokonaisohjausmalleissa. Tavoite organisaation koherentista ja pelkästään tavoitteeseen pyrkivästä toiminnasta tuntuu taiteellisen organisaation tapauksessa liian haastavalta. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että tiukan tavoiteohjauksen näkökulma ei toimi taiteellisissa organisaatioissa (Sundström 2010; Grabner 2009; Zan 2006; Koivunen 2003; Zan ym. 2000; Skaerbaek

1992). Tämä tutkimus on lähtökohtaisesti kiinnostunut kaikista taiteellisen organisaation ohjausjärjestelmistä sekä -käytännöistä. Tavoitekongruenssiin pyrkivät kokonaisohjausmallit eivät huomioi yksittäisiä ohjauskäytäntöjä, kuten esimerkiksi yksittäisiä toimintaa ohjaavia sääntöjä (Malmi & Brown 2008). Nämä nähdään oleellisiksi taiteellisesti luovan organisaation kokonaisohjausta analysoitaessa. Tämän tutkimuksen tavoitetta tukevat näin ollen kokonaisohjauspakettimallit, jotka pyrkivät hiukan väljemmin vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen (Alvesson & Kärreman 2004; Merchant and Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008).

Alvesson ja Kärreman (2004) määrittelee ohjaukseksi toiminnan, jolla pyritään takaamaan organisaatiolle tarvittavat resurssit sekä organisoimaan yksilöiden ja yhteisön toiminta organisaation tavoitetta kohti. Ohjaus jaetaan teknokraattisiin ja sosioideologisiin käytäntöihin. Teknokraattisilla ohjauskäytännöillä tarkoitetaan käyttäytymiseen ja mitattaviin tuotoksiin keskittyviä suunnitelmia, järjestelyitä ja systeemejä. Sosioideologisissa käytännöissä keskeisiä ovat sosiaaliset suhteet, identiteetin muodostaminen ja ideologia. Tämä kokonaisohjauspakettimalli huomioi monia mielenkiintoisia ilmiöitä. Sellaisia ovat muun muassa identiteetin rakentaminen ja ohjaus. Mallissa on kuitenkin myös muutamia seikkoja, joiden vuoksi sitä ei sovelleta tässä tutkimuksessa. Alvessonin ja Kärremanin (2004) ohjauksen määritelmässä korostuu rekrytointi. Sitä ei pidetä erityisen keskeisenä asiana tämän tutkimuksen kannalta, koska case-organisaation rekrytoidaan hyvin harvoin uusia työntekijöitä. Lisäksi ohjauskäytäntöjen jakaminen kahteen ryhmään ei ole tämän tutkimuksen kannalta riittävän hienojakoinen. Jotta taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketti pystytään kuvaamaan ja analysoimaan riittävän yksityiskohtaisella tasolla, ohjauskäytännöt täytyy ensin luokitella useampaan kuin kahteen ryhmään.

Merchantin ja Van der Steden (2007) kokonaisohjausmallilla pyritään ohjaamaan organisaation jäsenten käyttäytymistä. Kokonaisohjauspakettimallissa ohjaus jaetaan organisaation tulosta, toimintaa, henkilöstöä ja kulttuuria käsitteleviin ohjausjärjestelmiin. Mallissa strategia nähdään hyödylliseksi mutta ei välttämättömäksi lähtökohdaksi kokonaisohjauspaketin suunnittelulle. Selkeän strategian olemassaolon nähdään mahdollistavan useamman ohjauskäytännön soveltamisen sekä ohjauskäytäntöjen tehokkaamman vaikutuksen. Silti johtajat pystyvät soveltamaan ohjauskäytäntöjä myös ilman strategian mielessä pitämistä. (Merchant & Van der Stede 2007.) Ohjauskäytännöt nähdään siis strategisessa mielessä yksittäisiksi käytännöiksi. Ne voivat toimia sellaisenaan välittämättä siitä millainen ylitason tavoite organisaatiolla on. Oletus strategian ulkopuolisuudesta kokonaisohjauspakettimallissa on tämän tutkimuksen kannalta heikkous. Taiteellisen organisaation ohjauksessa yhtenä keskeisimpänä tavoitteena on tasapainoilla taiteellisten ja taloudellisten strategisten tavoitteiden

välillä. Tutkimuksessa tarkastellaan, millainen rooli organisaation kokonaisohjauspaketilla, ja siihen kuuluvilla ohjausjärjestelmillä on strategisen tasapainon luomisessa. Strategisen ulottuvuutensa vuoksi Merchant ja Van der Steden (2007) kokonaisohjausmalli ei ole tämän tutkimuksen näkökulmasta relevantti vaihtoehto.

Malmi ja Brown (2008) määrittelevät kokonaisohjausmallissaan ohjauksen tarkoituksen johdon pyrkimyksiksi varmistaa, että yksilöiden käyttäytyminen on organisaation tavoitteiden ja strategian mukaista. Malli on rakentunut ohjauksen toteutuksen ympärille. Sen avulla voidaan kuvata ohjaukseen käytettävät välineet, järjestelmät ja käytännöt, joilla johto pyrkii formaalisti ja epäformalisti ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. Ohjauskäytännöt jaetaan johdon laskentatoimissa usein päätöksentekoa tukeviin ja organisaatiota jatkuvasti ohjaaviin. Tällöin päätöksentekoa tukevat ohjauskäytännöt voivat olla organisaation johdon käytössä tai johto voi ottaa niitä käyttöön vaikuttaakseen muun henkilöstön tekemiin päätöksiin. (Zimmerman 1997.) Esimerkiksi suunnittelua voidaan tehdä, jotta johto pystyisi tekemään tarkoituksenmukaisia päätöksiä operatiivisessa toiminnassaan. Tällöin kyse on päätöksentekoa tukevasta ohjauskäytännöstä. Suunnittelulla voi olla myös organisaatiota jatkuvasti ohjaava merkitys. Tällöin organisaation henkilöstö altistuu suunnitteluprosessissa strategisille linjauksille. Tämän seurauksena he pystyvät jatkossa paremmin toimimaan ja tekemään päätöksiä strategian mukaisesti. (Malmi & Brown 2008.) Malmin ja Brownin (2008) kokonaisohjauspakettimalli huomioi organisaation ohjauskäytännöt ja -järjestelmät, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Pelkästään johdon käytössä olevia päätöksentekoa tukevia ohjauskäytäntöjä ei huomioida mallissa. Malli on kehitetty analysoimalla ja yhdistelemällä ohjausmenetelmäkirjallisuutta lähes neljältä vuosikymmeneltä. Se perustuu Brownin (2005) väitöskirjaan. Malmi ja Brown (2008) ovat jakaneet kokonaisohjauspaketin viiteen ohjausjärjestelmään, joita ovat suunnittelu, kyberneettinen ohjaus, palkitseminen, hallinnollinen sekä kulttuurinen ohjaus (ks. kuvio 5). Ohjausjärjestelmäluokittelun vahvuus piilee paremminkin ohjausjärjestelmien laajassa skaalassa kuin jokaisen ohjausjärjestelmän syvässä pohdinnassa. (Malmi & Brown 2008.)

KULTTUURINEN OHJAUS					
Heimo-ohjaus		Arvoperusteinen ohjaus			Symbolit
SUUNNITTELU		KYBERNEETTINEN OHJAUS			PALKITSEMINEN
Pitkän ajanjakson suunnittelu	Toiminnan suunnittelu	Budjetointi	Taloudellinen seurantajärjestelmä	Ei-taloudellinen seurantajärjestelmä	Hybridi seurantajärjestelmä
HALLINNOLLINEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ					
Hallintotapa		Toimintohierarkiat			Toimintapolitiikat ja -proseduurit

Kuvio 5: Tutkimuksessa sovellettava kokonaisohjauspakettimalli (Malmi & Brown 2008).

Malmin ja Brownin (2008) kokonaisohjauspakettimalli on valittu tässä tutkimuksessa käytettäväksi viitekehyykseksi, koska se tukee parhaiten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Mallin mukaan ohjauksella pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen. Lisäksi malli jakaa kokonaisohjauksen hienojakoi-

simmin ohjausjärjestelmiin. Tarpeeksi hienojakoinen ohjaustypologia on edellytys kokonaihojauspaketin laadukkaalle kuvaamiselle ja selittämislle. Malmin ja Brownin kokonaihojauspakettimalli on kehitetty nimenomaan empiirisen tutkimuksen tarpeisiin. Empiirisen tutkimuksen tapauksessa kokonaihojauspakettimalliin sisällytetyt ohjausjärjestelmät eivät saa olla liian tiukasti rajattuja. Tämä on tärkeää, jotta liian suoraviivaisten johtopäätöksiön riski ei toteudu. Toisaalta typologian täytyy olla tarpeeksi hienojakoinen, jotta se luo empiirislle tutkimukselle tarvittavat rajat. (Malmi & Brown 2008.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Malmin ja Brownin kokonaihojauspakettimallin ohjausjärjestelmätypologian lisäksi kokonaihojauspaketin, ohjausjärjestelmän ja ohjauskäytännön käsitteitä. Ohjauskäytännöillä tarkoitetaan organisaatiossa nähtävillä olevia päivittäisiä ohjaustoimenpiteitä. Ohjausjärjestelmät ovat ohjauskäytäntöjä suuremmiksi kokonaisuusiksi luokittelevia ryhmiä. Ohjausjärjestelmiä ovat kulttuurinen ohjaus, suunnittelu, kyberneettinen ohjaus, palkitseminen sekä hallinnollinen ohjaus (Malmi & Brown 2008).

3.3 Case SOJ: kokonaihojauspaketin käsitteen operationalisointi

SOJ:n strategisia valintoja ohjasivat kilpailun kiristyminen potentiaalisten asiakkaiden ajasta ja kiinnostuksesta sekä tarve asiakaskunnan ikäprofiilin muuttamiseen. SOJ oli asettanut visiokseen olla vuonna 2010 yksi maailman kolmesta johtavasta oopperafestivaalista. Johtavalla tarkoitettiin kiinnostavaa, haluttua, tunnettua ja arvostettua. (Savonlinnan Oopperajuhlien toimintakertomus 2008.) SOJ:ssa oli törmätty ilmiöön, joka on tuttu kansainvälisissä taideorganisaatioissa. Julkishallinnon rahoitusosuuksien pienentyessä liiketoiminnan lainalaisuudet alkavat ohjata entistä enemmän taiteellisen organisaation päivittäistä elämää (Mariani & Zan 2010). SOJ:n tapauksessa se tarkoitti, että organisaatio oli siirtymässä valtion ja kunnan tukemasta lipunmyyntiliiketoiminnasta omarahoitteisemman³ ansaintaliiketoiminnan suuntaan (ks. taulukko 2).

*”Niin pyritään muokkaamaan tätä organisaatiota niin, että pystyt-
täis kasvattamaan sitä yhdestä asiakkaasta saatavaa tulovirtaa...
Meidän pitää tajuta, et me tarvitaan se raha, jotta me voidaan pi-
tää nää festivaalit. Se dollarin kuva meidän pitää saada meidän
silmiin. Me ei olla enää lipunmyyntibusinessissä vaan me ollaan*

³ Savonlinnan Oopperajuhlat toimii hyvin omarahoitteisesti. 2000-luvulla tuki Suomen valtiolta ja Savonlinnan kaupungilta oli noin 15 % sen kokonaistuloista. Tämä on erittäin vähän verrattaessa oopperatoimintaan yleisesti Suomessa tai Euroopassa.

rahanansaitsemisbisineksessä.” (liiketaloudellisen ryhmän edustaja)

Uuteen toimintaympäristöön sopeutuakseen SOJ:n johto oli lähtenyt tietoisesti kehittämään ja laajentamaan kokonaisohjauspakettiaan viime vuosina. Pyrkimyksenä oli ollut luoda strateginen ohjauspaketti, joka tukee liiketoimintaa ja kannustaa innovointiin. SOJ:n kokonaisohjauspaketti on kuvattu seuraavissa kappaleissa sovellettavan kokonaisohjauspakettimallin mukaisin luokitteluin (Malmi & Brown 2008). Tämä tarkoittaa, että Malmin ja Brownin (2008) käsitteellinen viitekehys on operationalisoitu tässä tutkimuksessa kuvaamalla toimivan organisaation kokonaisohjauspaketti viitekehysten avulla. Ohjausmenetelmät on identifioitu analysoimalla organisaation jäsenten haastatteluita, dokumentteja sekä havainnointimuistiinpanoja. Organisaation edustajat ovat varmistaneet havaintojen oikeellisuuden. Visuaalinen yhteenvetokuva SOJ:n kokonaisohjauspaketista löytyy tutkimuksen kuviosta 6 ja liitteestä 3.

3.3.1 Kulttuurinen ohjaus

Organisaatiokulttuuri on joukko arvoja, uskomuksia ja sosiaalisia normeja, jotka jaetaan organisaation jäsenten kesken. Ne vaikuttavat jäsenten ajatuksiin ja käyttäytymiseen (Flamholtz ym. 1985). Organisaatiokulttuuri on monin osin johdon kontrolloimattomissa. Sillä on kuitenkin myös selvä ohjausjärjestelmärooli, mikäli sillä pyritään säätämään käyttäytymistä (Malmi & Brown 2008). Kulttuurinen ohjausjärjestelmä sisältää arvoperusteisen ohjauksen (Simons 1995), heimo-ohjauksen (Ouchi 1979) sekä symbolisen ohjauksen (Schein 1997).

Arvoperusteisella ohjauksella tarkoitetaan asioita, joita johto kommunikoi formaalisti. Tämän viestinnän tarkoituksena on lujittaa organisaation arvoja, tarkoitusta ja suuntaa. Arvoperusteisen ohjauksen käytännöt esittävät arvot ja suunnan, joita johto haluaa alaistensa noudattavan. Esimerkkinä arvoperusteisen ohjauksen käytännöistä mainittakoon organisaation missio, visio ja tavoitteita kuvaavat dokumentit. (Simons 1995.) Heimo-ohjauksella tarkoitetaan kanssakäymistä, joka varustaa yksilöt tietyillä arvoilla ja osaamisella. Kanssakäyminen tapahtuu esimerkiksi ammattiryhmien tai yrityksen sisäisten ryhmien tapahtumis- ja perinteissä. (Ouchi 1979.)

Malmin ja Brownin (2008) kokonaisohjauspakettimallin mukaan kulttuurinen ohjausjärjestelmä luo kontekstuaalisen toimintakehyksen muulle ohjaukselle. Symbolinen ohjaus on sisällytetty osaksi kulttuurista ohjausta. Symbolisella ohjauksella tarkoitetaan nähtävillä olevia ilmaisuja, joilla pyritään kehittämään tietynlainen kulttuuri (Schein 1997). Tässä tutkimuksessa kokonaisohjauspakettimallia on muokattu siten, että symbolinen ohjaus on sisällytetty kulttuurisen

ohjausjärjestelmän sijaan hallinnolliseen ohjausjärjestelmään. Muutos on tehty, koska havainnot case-organisaatiosta eivät tukeneet Malmin ja Brownin (2008) esittämää kokonaisohjauspakettimallin toimintamallia. Malmin ja Brownin kokonaisohjauspakettimallissa hallinnollisen ohjausjärjestelmän on tarkoitus luoda toimintakehys muille ohjausjärjestelmille. Case-organisaatiossa symbolisen ohjauksen käytännöt eivät luoneet toimintakehystä muille ohjausjärjestelmille. Sen sijaan ne loivat rakenteita muulle ohjaukselle. Tämän vuoksi symbolinen ohjaus on kulttuurisen ohjausjärjestelmän sijaan esitetty tässä tutkimuksessa osana hallinnollista ohjausjärjestelmää. Tätä muutosta käsitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 3.5.

Organisaatiokulttuuri oli merkittävä ohjauksen käytäntö SOJ:n kokonaisohjauspaketissa. Organisaatiokulttuurin keskeinen arvo oli rakkaus oopperaan. Se oli juurtunut henkilöstöön syvästi. Osa henkilöstöstä oli omaksunut arvon jo ennen organisaatioon tuloaan. Nämä henkilöt olivat pääasiassa taiteellisesti motivoituneita. Organisaatiokulttuurilla ei ollut heihin suurta vaikutusta. He olisivat kokeneet oopperaa kohtaan rakkautta ilman SOJ:akin. Osalle henkilöstöstä ooppera ei ollut herättänyt rakkauden syvyisiä tunteita ennen organisaatioon kuulumista. Organisaatioon liittyessään ja organisaatiokulttuurin vaikutuspiiriin tullessaan he alkoivat kuitenkin voimakkaasti arvostaa oopperaa. He alkoivat toimia kuin olisivat tunteneet rakkautta oopperaa kohtaan. Organisaatiossa ei tavattu yhtään henkilöä, joka ei olisi kokenut oopperaa mieluiseksi taiteen lajiksi. Seuraava lainaus taiteellisen ryhmän edustajan puheenvuorosta toimii hyvänä esimerkkinä usean organisaation jäsenen mietteistä.

”No taustatavoitteenaha tässä on tietysti saada se hieno oopperaelämys Olavinlinna. Sitähän me kaikki tehdään. Sehän se on se tärkein. Että mitä siellä linnassa tapahtuu ennen tapahtumaa, tapahtumassa ja tapahtuman jälkeen.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Oopperaa koskevan rakkauden lisäksi SOJ:n organisaatiokulttuuri sisälsi taloudellisen ja ylpeyden vivahteen. Taloudellinen vivahde tarkoittaa, että organisaatiokulttuuri sisälsi oletuksen taloudellisesti järkevästi tuotetusta oopperasta. Henkilöstö ei tuonut liiketaloudellisia asioita yhtä tunteellisesti esiin kuin oopperaan liittyviä asioita. Organisaatiokulttuuriin sisältyvä ylpeyden vivahde tarkoitti ylpeyttä omasta tekemisestä. Ylpeys oli seurausta siitä, että asiat tehtiin tinkimättömästi niin hyvin kuin pystyttiin. Ylpeys omasta tekemisestä vaikutti organisaatiokulttuuriin niin, että melko pieni organisaatio toimi rohkeasti. Sen jäsenille oli ominaista esittää osaamistaan ja mielipiteitään mahdollisimman laajasti kansallisesti ja kansainvälisesti.

Organisaatiokulttuuri oli vaikuttanut siihen millaisia toiminta- ja ajattelumalleja organisaatioon oli muodostunut. Organisaation jäsenille oli esimerkiksi

itsestään selvää, että kaikki organisaation jäsenet tekivät parhaansa upean oopperakokemuksen luomiseksi. Organisaation henkilöstölle oli ehdottoman tärkeää suorittaa oma tehtävänsä niin hyvin kuin mahdollista, jotta yleisölle esitettävä oopperaesitys olisi ensiluokkainen. Tällainen toimintamalli oli saanut aikaan keskinäisen luottamuksen ja tilanteen, jossa formaaleja toimintamalleja ja formaalia vastuuttamista ei osattu juurikaan kaivata. SOJ:n organisaatiokulttuuriin kuului suora, hierarkiasta piittaamaton kommunikointi ja toiminta. Epäviralliset ja -formaalit keskustelut olivat keskeinen osa organisaation kulttuuria. Henkilöstö reagoi ilmeneviin operatiivisiin ja taloudellisiin tarpeisiin tinkimättömästi ja pyrki kantamaan vastuunsa tilanteessa kuin tilanteessa.

Esimerkkinä organisaatiokulttuurin ohjaavasta vaikutuksesta voidaan esittää harjoitustilanteet Olavinlinnassa. Pienellä linnasaarella tapahtui useita festivaaliin pystyttämisen liittyviä asioita samanaikaisesti. Niitä olivat muun muassa ravintolan ja tekniikan rakentaminen, katsomon pystyttäminen sekä teosten harjoitukset. Kenellekään ei kuitenkaan ollut epäselvää, mikä toiminto oli ensisijainen. Kun lavalla olivat käynnissä teosten harjoitukset, muut toiminnot pysähtyivät, jotta harjoitusrauha olisi taattu. Jos joku rikkoi tätä sanatonta sopimusta, hän sai välittömästi kuulla virheestään. Organisaatiokulttuurin taloudellista vivahdetta kuvaa esimerkiksi se, että ompelimossa toimittiin jatkuvasti hyvin innovatiivisesti, jotta tarvittava taiteellinen vaikutelma saatiin aikaiseksi budjetissa sovituin kustannuksin. Ompelimon henkilöstölle olisi ollut monesti helpompaa tinkiä taiteellisesta vaikutelmasta ja tehdä esiintymisasut katalogeista löytyvistä materiaaleista. Hyödynnettäviä materiaaleja kuitenkin etsittiin jatkuvasti, myös työajan ulkopuolella. Lisäksi materiaaleja jalostettiin monin, työteliäin tavoin. Organisaatiokulttuuriin kuuluvasta ylpeydestä ja sen aikaansaamasta rohkeudesta ovat hyviä esimerkkejä organisaation edustajien vierailut. Organisaation edustajat vierailivat jatkuvasti useissa kansallisissa tilaisuuksissa ja kertoivat ”oopperan ilosanomaa”. Lisäksi organisaatio esitti produktioitaan vuosittain kansainvälisesti merkittävässä oopperatapahtumissa.

SOJ:n visio, missio ja strategia oli lähes kaikkien haastateltavien tiedossa. Visiota pyrittiin toteuttamaan strategian avulla, jolla asetettiin tavoitteita brändin, asiakkuuksien, sisällön, talouden ja infrastruktuurin kehittämiseksi. Yksityiskohdaisia tavoitteita oli laadittu noin kahdellekymmenelle asialle. Niistä mainittakoon otsikkotasoisesti esimerkkinä tuotannolle asetetut strategiset tavoitteet ohjaajien laadulle, vierailijatalojen genrelle sekä teosrotaatiolle. Visio ja missio laadittiin pääasiassa hallitustyöskentelyssä. Strategia valmisteltiin johtoryhmän työskentelyn avulla ja hallitus käsitteli strategiaehdotuksen kokouksissaan sekä tarvittaessa kehitti strategiaa edelleen. SOJ:lla oli nähtävillä strategisen ohjauksen viitekehys, jossa visioon perustuvat mitattavat tavoitteet jaettiin pienempiin tavoitteisiin ja jalkautettiin organisaation jäsenten vastuulle.

Taulukko 3: SOJ:lla havaitut kulttuurisen ohjauksen käytännöt.

Kulttuurinen ohjausjärjestelmä	Havaitut ohjauskäytännöt
Heimo-ohjaus: Kanssakäymisen juurruttamat arvot ja uskomukset (Ouchi 1979).	Organisaatiokulttuuri
Arvoperusteinen ohjaus: Asiat, joita johto kommunikoi formaalisti lujittaakseen organisaation arvoja, tarkoitusta ja suuntaa (Simons 1995).	Visio Missio Strategia

SOJ:lla heimo-ohjaus ilmeni organisaatiokulttuurin muodossa. Arvoperusteinen ohjaus ilmeni visiona, missiona ja strategiana. (ks. taulukko 3.)

3.3.2 *Suunnittelu*

Suunnittelu on ex ante -muotoinen ohjausjärjestelmä (Flamholtz ym. 1985), eli sillä pyritään ohjaamaan asiaa ennen sen realisoitumista. Suunnittelun avulla asetetaan tavoitteet, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation käyttäytymiseen ja pyrkimykseen. Lisäksi suunnittelun avulla määritetään standarditaso, jolla tavoitteet odotetaan saavutettavan ja jonka mukaan organisaation jäsenten odotetaan käyttäytyvän. Suunnittelu mahdollistaa organisaation kokonaisuohjauksen asettamalla samansuuntaiset tavoitteet organisaation eri toimintoihin. Suunnittelulla voidaan tarkoittaa joko organisaation strategista suunnittelua tai toiminnan taktista, yleensä seuraavan 12 kuukauden suunnittelua.

Malmi ja Brown (2008) ovat kokonaisuohjauspakettimallissaan sisällyttäneet budjetoinnin kyberneettiseen ohjausjärjestelmään. Budjetointi on nähty osaksi kyberneettistä ohjausta sen numeerisen luonteensa vuoksi (Malmi & Brown 2008). Budjetilla tarkoitetaan numeerista tulevaisuuden suunnitelmaa, joka palvelee toiminnan suunnittelua ja jälkikäteistä arviointia (Hansen, Otley & Van der Stede 2003). Budjetointia voidaan tehdä monesta eri syystä. Sen avulla voidaan muodostaa strategia, tehdä operatiivista suunnittelua, kommunikoida tavoitteita sekä arvioida suoritusta. (Hansen & Van der Stede 2004.)

SOJ:n retoriikassa numeerinen budjetointi esiintyi suunnitteluprosessin osana. Lisäksi strateginen suunnittelu, tavoitteiden kommunikointi ja operatiivinen suunnittelu ilmenivät osana suunnitteluprosessia. Tämän vuoksi budjetin laadinta on luonnollista sisällyttää tässä tutkimuksessa osaksi suunnittelun ohjausjärjestelmää. Budjetointiin liittyvä suorituksen arviointi eli toteumaseuranta on sisällytetty tässä tutkimuksessa osaksi kyberneettistä ohjausjärjestelmää. Näin on tehty, koska budjetin toteumaseuranta toteutettiin case-organisaatiossa suunnittelusta erillisenä toimenpiteenä kuten muutkin kyberneettiseen ohjausjär-

jestelmään sisällytetyt seurantaan keskittyneet ohjauskäytännöt. Budjetointi on Malmin ja Brownin (2008) mallista poiketen jaettu tässä tutkimuksessa kahteen osaan. Numeerisen budjetin laadinta on sisällytetty osaksi suunnittelun ohjausjärjestelmää. Budjetin numeerinen toteumaseuranta on sisällytetty Malmin ja Brownin (2008) mallin mukaisesti osaksi kyberneettistä ohjausjärjestelmään. Suunnitteluprosessin keskeisimpiä tavoitteita olivat taiteellisen ja liiketaloudellisen näkökulman huomioiminen sekä näkökulmien priorisoiminen.

SOJ:n strategiset tavoitteet syntyivät hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn avulla. Strategian toteutuksesta vastasi kyseisen osa-alueen johtaja tai päällikkö. Strategisten toimenpiteiden toteuttaminen tapahtui tavoitteesta riippuen johtajan tai päällikön itse kehittämien aktiviteettien avulla tai oopperanjohtajan tukemana. SOJ:n hallitus asetti tavoitteet noin viiden vuoden päähän brändin, asiakkuuksien, sisällön, talouden ja infrastruktuurin kehittämiseksi.

”...meidän pitää päästä siihen, että hallituksessa ei ole mitään mandaattipaikkoja. Governance on mennyt eteenpäin. Hallitus on vahva... Hallitus tietää roolinsa, ohjaa meitä. Ei se ohjaus nyt ole niin suoraa kuin jossain liikeyrityksissä, koska ei heillä ole sitä substanssiosaamista.” (liiketoiminnallisen ryhmän edustaja)

Hallitustyöskentelyn pohjalta johtoryhmä teki strategiatyötä, jolla hallituksen asettamat tavoitteet operationalisoitiin. Tavoitteiden toteutumista seurattiin säännöllisesti. Seurantasykli vaihteli vuodesta pariin kuukauteen ja seurannan formaaluisuus käytäväkeskustelusta kehityskeskusteluun. Oopperanjohtaja kantoi lopullisen vastuun strategisten tavoitteiden saavuttamisesta hallitukselle.

Organisaation johto teki sanallista budjetointia noin neljäksi vuodeksi eteenpäin. Sanallisella budjetoinnilla tarkoitettiin suuria linjauksia lähivuosien ohjelmistoon liittyen. Keskeisiä linjattavia asioita olivat ohjelmiston sisältö. Ohjelmisto voi sisältää klassikkoteoksia ja/tai uusien teosten kantaesityksiä. Ohjaajan ja tuotantoryhmän valinta ohjaavat merkittävästi sitä, kuinka teos tullaan toteuttamaan. Sanallisen budjetoinnin toteuttaminen oli mahdollista, koska organisaation johdolla oli selkeä näkemys erityyppisen ohjelmiston taloudellisesta katteesta. Sanallisella budjetoinnilla pyrittiin mahdollistamaan ohjaajien, tuotantoryhmän ja solistien varaaminen tarvittavan aikaisin. Sanallinen budjetointi voisi ulottua pidemmällekin aikahorisontille tulevaisuuteen, mutta palkattavat taiteilijat eivät yleensä tee sopimuksia kuin kolmen vuoden päähän. Pidemmälle ulottuvien sopimusten tekeminen olisi myös SOJ:lle riskialtista, sillä taiteilijoiden äänille voi tapahtua merkittäviä muutoksia muutamassa vuodessa.

Oopperanjohtaja asetti strategisen suunnittelun sekä sanallisen budjetoinnin jälkeen alaisilleen ajankäyttösuosituksia. Ajankäyttösuosituksilla pyrittiin rajaamaan työntekijöiden työkuormaa sopivaksi sekä ohjaamaan henkilöstön

ajankäyttöä. Ajankäyttösuositusten pohjalta organisaatiossa oli viime vuosina alettu pitämään myös kehityskeskusteluja.

”Kehityskeskustelut on meillä sillei vielä alkutekijöissään. Se on vähä sillei ku ollaan koko ajan tekemisissä. Se on tuntunu vähän keinotekoiselta. Mut nyt kun niissä sovitaan yhdessä niistä prosenteista, että tän verran työaikaa laitat tähän, niin sen arvioiminen on sellanen työkalu siihen keskusteluun. Kyl se on ihan hyödyllistä, mutta se ei oo syvällä meidän DNA:ssa.” (liiketaloudellisen ryhmän edustaja)

Kehityskeskusteluihin liittyvät palautekeskustelut oli tunnistettu tärkeäksi osaksi kokonaisohjausta, mutta niiden toteuttaminen oli vielä suunnitelman tasolla, samoin keskusteluissa syntyvien ideoiden kirjaaminen sekä käsittely.

Strateginen suunnittelu tiivistyi vuosittain budjetin laatimiseen. Organisaatiossa oli budjetoitu jo vuosikymmenten ajan, mutta nykyisessä mallissaan sitä oli tehty noin seitsemän vuotta. Budjettia valmistelivat ensin oopperan- ja talousjohtaja. Tämän jälkeen jokainen vastuullinen johtaja ja päällikkö osallistui prosessiin oman vastualueensa osalta. Lopulta talousjohtaja esitti budjetin hallituksessa ja johtoryhmässä. Tarvittaessa budjettia muokattiin hallintoelinten päätösten mukaisesti.

Erilaisilla aikatauluilla oli merkittävä rooli SOJ:n toiminnan suunnittelussa. Aikatauluilla ohjattiin tuotantoa sekä hallinnollisia toimintoja. Taiteelliselle tuotannolle oli vuosien saatossa kehittynyt massiivinen aikataulu, joka määrittäi tuotannon yksittäisetkin tehtävät ja niiden suorittamisaikataulun lavasteiden valmistamisesta esiintymispaikan teknisiin valmisteluihin. Tuotantopäällikkö näytti tietokoneeltaan lukujärjestysmäistä taulukkoa, jossa kaikki tuotannon tapahtumat oli jaettu päiville, tunneille ja produktioille. Hän kuvasi tuotannon aikataulun ylläpitämistä seuraavasti:

”Tää on niiku Silja Line, ei tätä hetkessä käännetä. Kiskot vie yhteen suuntaan. Sen mä oon oppinu, et ku teet jonkun päätöksen ni yritä päästä siihen tunnelmaan, et mieli harjoitussuunnitelman kautta. Aikasemmin mulle jäi sellasia ajatusvirheitä, et en ollu ajatellu loppuun asti. Niitä ei sit voi tilanteessa muuttaa. Päätös täytyy mieltää kunnolla. Taulukko (aikataulu) tehdään jo tammikuussa. Mukana on lossikuljetukset ja harjoitussalikuljetukset ynnä muut, solistit, orkesterit ynnä muut. Kuorolle pitää olla kahvinkeitin ja niin edelleen. Mukana linna ja salit.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Yksittäisen teoksen harjoittelu alkoi kuoron osalta jo puolta vuotta ennen tapahtumaa. Samoin nuottien toimittaminen orkesterille, kapellimestarille sekä solisteille tapahtui hyvissä ajoin. Ennen ensi-iltaa esitettäviä teoksia harjoiteltiin noin viikon ajan. Ensin Olavinlinnassa harjoittelivat erikseen kuoro, solistit ja orkesteri. Pikkuhiljaa osasia yhdisteltiin toisiinsa. Taiteellinen luovuus ei ollut keskeisessä roolissa harjoituksissa. Taiteellinen luova työ oli jo tehty aiemmin ohjaajan ja hänen työryhmänsä toimesta. Harjoituksiin osallistuvat solistit sekä orkesterin, kuoron ja tekniikan jäsenet pyrkivät noudattamaan ohjaajan ja kapellimestarin neuvoja, jotta suunniteltu taiteellinen visio toteutuisi. Tuotannon aikataululla varmistettiin, että produktiot valmistuvat aikataulussa ja ettei kalliisiin korjausratkaisuihin jouduta.

Organisaation hallinnollisia toimintoja ohjasivat hallituksen ja valtuuston kokouksien aikataulut. Ne määräsivät organisaation tehtävien tekojärjestystä sekä niitä kuvaavien raporttien laadintaa.

Taulukko 4: SOJ:lla havaitut suunnittelun ohjauskäytännöt.

Suunnittelun ohjausjärjestelmä	Havaitut ohjauskäytännöt
Strateginen suunnittelu: Pitkän aikavälin operatiivinen ja strateginen suunnittelu (Malmi & Brown 2008).	Hallitustyöskentely Johtoryhmätyöskentely Sanallinen budjetointi Kehitys- ja tavoitekeskustelut
Toiminnan suunnittelu: Seuraavan vuoden tai sitä lyhyemmän ajanjakson taktinen ja numeerinen suunnittelu	Budjetointi Aikataulut (tuotanto, hallintoelimet)

Strateginen suunnittelu ilmeni SOJ:lla hallitus- ja johtoryhmätyöskentelynä, sanallisena budjetointina sekä kehitys- ja tavoitekeskusteluina. Toiminnan suunnittelua toteutettiin budjetoinnin ja aikataulujen muodossa. (ks. taulukko 4.)

3.3.3 Kyberneettinen ohjaus

Kyberneettisessä ohjausjärjestelmässä suorituksille määritettyä standarditasoa verrataan toteutuneeseen ja mitattuun suoritukseen. Mahdollisista ei-toivotuista poikkeamista annetaan palautetta suorituksen tekijälle. Näin pyritään vaikuttamaan työntekijän tuleviin suorituksiin (Green & Welsh 1988). Kyberneettiseen ohjausjärjestelmään sisältyy budjetoinnin lisäksi taloudellista, ei-taloudellista sekä nämä näkökulmat yhdistävää mittaamista (Ittner & Larcker 1998). Taloudellinen mittaaminen voi perustua budjetissa määriteltyihin tavoitteisiin, mutta myös yksittäisiä yksioikoisempia mittareita voidaan käyttää. Esimerkkejä

taloudellisista mittareista ovat investoinnin tuottoaste ja taloudellinen lisäarvo. Ei-taloudellisesta mittaamisesta on tullut tärkeä osa organisaation kokonaisohjausta. Sen avulla pystytään täydentämään taloudellista mittaamista sekä havaitsemaan toiminnan ajureita. (Malmi & Brown 2008.) Ei-taloudellinen mittaaminen voi olla osa organisaation laajempaa johtamismetologiaa kuten laatujohtamista (Ittner & Larcker 1998). Hybridi suorituksen mittaaminen sisältää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Esimerkki hybridistä suorituksen mittaamisesta on tasapainotettu mittaristo (Ittner & Larcker 1998).

Tässä tutkimuksessa budjetin numeerinen laadinta on sisällytetty Malmin ja Brownin (2008) kokonaisohjauspakettimallista poiketen suunnittelun ohjausjärjestelmään. Näin on toimittu, koska budjetointi ilmeni SOJ:n retoriikassa ja toiminnoissa osana suunnitteluprosessia. Numeeriseen budjettiin liittyvä toteumaseuranta on sisällytetty tässä tutkimuksessa kyberneettiseen ohjausjärjestelmään. Toteumaseuranta edusti SOJ:lla kyberneettiseen ohjaukseen kuuluvaa taloudellista mittaamista. Toteumaseurantaa tehtiin case-organisaatiossa vertailemalla budjettia toteutuneeseen lipunmyyntiin. Vertailu toteutettiin tuloslaskelmamuotoisesti kuukausittain. Talousosaston henkilöstö toimitti toteumaseurantaraportit johtajille, päälliköille sekä hallitukselle. Toteumaseurantaan perustuva palaute ja toiminnan muutolinjaukset annettiin johtaja- tai päällikkökohtaisesti sekä tarvittaessa johtoryhmän kokouksessa.

”Toteumaseurannathan ohjaa. Tavoitteena on aina kuukausittain käydä läpi jokaisen budjettivastuullisen kanssa, mutta siinä en aina onnistu. Sit mie järjestän palaveria tai puhelinkeskustelua, et miten vastuullinen näkee. Esimerkiks tällä viikolla oli tekniikan vastuullisten kanssa palaveri, että miten ne näkee sen, että toteutuuko budjetti, meneekö yli vai ali...” (liiketoiminnallisen ryhmän edustaja)

Lipunmyynnin toteumaa verrattiin tavoitteeseen jopa päivittäin. Seuranta tapahtui raportin muodossa. Markkinointi- ja myyntitoimenpiteisiin tehtiin pieniä muutoksia lipunmyyntiraportin pohjalta. Lisäksi myynti- ja markkinointiosasto teetti toimintansa suunnittelun tueksi vuosittain laadullista ja numeerista kävijätutkimusta. Tutkimuksella pyrittiin keräämään lisätietoa tapahtuman asiakaskunnasta, heidän tyytyväisyydestään sekä odotuksistaan tapahtumalle. Kävijätutkimuksen avulla pyrittiin parantamaan todennäköisyyttä, jolla markkinointi- ja myyntiviestit tavoittavat potentiaaliset asiakkaat.

Ei-taloudellista mittaamista toteutettiin kävijätutkimuksen lisäksi strategian toteuman valvonnan ja tuotannon kontrollin ohjauskäytännöillä. Strategian toteuman valvontaa tehtiin hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä. Tämä tarkoitti, että strategisten osa-alueiden (brändi, asiakkuudet, sisältö, talous, infrastruktuuri) yksittäisiä tavoitteita käytiin läpi hallituksen ja johtokunnan kokouksissa.

Hallitustyöskentelyssä keskityttiin toteuman kehittämisen valvontaan. Johtoryhmän työskentelyssä kehitettiin ratkaisuja haasteellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisten poikkeamisen käsittely jalkautui hallituksesta johtoryhmän kautta yksittäisille työntekijöille.

Tuotannon kontrollilla tarkoitettiin taiteelliseen tuotantoon liittyvää eitaloudellista mittaamista. Tuotantoon liittyi lavalla esiintyvän henkilöstön lisäksi suuri määrä toimintoja. Niitä olivat esimerkiksi maskeeraus, puvustus, logistiikka, tekniikka, äänentoisto ja lavastus. Mittaaminen toteutettiin vuoden ajankohdasta riippuen erilaisella periaatteella. Ajankohdasta riippumatta mittaamista ei toteutettu kirjallisen raportoinnin avulla, vaan henkilökohtaiseen suulliseen raportointiin perustuen. Ennen festivaalin pystyttämistä vapaaehtoisesta kontrollista vastasi tuotantohenkilökunta. Tuotantopäällikkö luotti alaistensa kertovan, jos jokin asia ei etene tavoitteiden mukaisesti, eikä formaalia tai jatkuvaa raportointia nähty tarpeelliseksi. Kun festivaalin pystyttäminen alkoi noin kuukautta ennen ensimmäistä oopperaesitystä, tuotannon kontrolli järjestettiin päivittäisissä tuotantopalaverissa. Palaverissa käytiin läpi seuraavan päivän tuotannolliset tavoitteet yksityiskohtaisella tasolla, sekä mahdolliset haasteet, jotka voisivat vaikeuttaa suunnitelmien toteuttamista.

”Mä oon rakentanu heille (tuotantoon osallistuvat tahot) sellaset sopimukset, et siel on sitä valmistelutyötä, sit on läsnäolevaa. Sit ku ne tekee sitä valmistelevaa työtä ni ne lähettää suunnitelmiaan et onks ok. Sit tapahtuman aikaan ohjaus tapahtuu älyttömän hyvin kun me kaikki istuta samassa huoneessa. Meil on linnassa niin minimaaliset tilat. Se ei oo tätä isompi, mut siinä on viis ihmistä. Hyvä puoli on se, et me ollaan siinä nenät vastakkain. Mä oon aina sanonu, et tää ei oo mitään salatiedettä. Me ollaan siinä ja kaikki kuulee ne jutut mitä kukin puhuu. Mä pyrin kertomaan kaiken mahdollisen. Mä sanon aina, et on hyvä tietää enemmän ku mikä kuuluu just itelle ni sit voi ymmärtää kokonaisuuden. Se ohjaus tapahtuu oikeestaan nii. Sit nää mei vakituiset, eli työpajan ja ompelimon päällikkö, ne taas se on sellasta kehityskeskustelua ja aktiivista kanssakäymistä ja aikataulutusta... Kaikki ne, mitä mä oon palkannu, ni mä tiedän, et homma hoituu. Ei tarvii kysellä sieltä. Sit taas päästää jääkiekkoon. Tää on joukkuekysymys.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Tuotantopalaverin mittaaminen oli kommunikaatioon perustuvaa, yksityiskohtaista ja asioiden selkeään vastuuttamiseen pyrkivää. Tuotantopalaverissa oli läsnä noin kymmenen tuotannon eri osa-alueiden edustajaa. Ajankohtaisten osa-alueiden edustajat raportoivat oman osa-alueensa tilanteen. Tämä tarkoitti, että he

luettelivat, mitkä toiminnot olivat valmistuneet, mitkä toiminnot olivat kesken ja missä toiminnossa ilmeni haasteita. Vaikka tuotannon osa-alueiden mittaaminen toteutettiin suullisesti, tuotantopalavereissa vallitsi tiukka kuri. Palaveriin osallistujat eivät puhuneet kuin kysyttäessä, ja tavoitteita uhkaavat haasteet ratkaistiin heti. Tuotannon kontrollille tarpeellista mutta yllättävää oli työstettävien teosten näkyvyys. Esimerkiksi logistiikasta, lavastuksesta ja sähköistä vastaavat, organisaation ulkoa tilatut työmiehet osasivat teosten käsikirjoitukset ulkoa. Keskustellessaan työhönsä liittyvistä haasteista he käyttivät käsikirjoitusta yhteisenä, kaikkien tuntemana ”karttana”.

SOJ:lla havaittiin yksi hybridi seurantajärjestelmä. Se oli myynnin ja markkinoinnin hyväksikäyttämä suoritusmittaristo. Mittaristo ei ollut laaja, eikä siinä huomioitu tasapainotetun mittariston tapaan useita näkökulmia. Mittaristossa hyödynnettiin lipunmyyntiä koskevaa tietoa kuten ostomääriä ja ostopaikkaa. Lisäksi siinä huomioitiin toteutetut markkinointitoimenpiteet. Mittaristossa yhdistyivät sekä taloudellinen että ei-taloudellinen mittaaminen. Suoritusmittaristossa oltiin havaittu useita kehittämismahdollisuuksia ja parempia mittareita kehitettiin tutkimusta tehtäessä. Suoritusmittariston toimivuus todennäköisesti paranee tulevaisuudessa huomattavasti, kun SOJ käyttöönottaa uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän.

Taulukko 5: SOJ:lla havaitut kyberneettiset ohjauskäytännöt.

Kyberneettisen ohjauksen järjestelmä	Havaitut ohjauskäytännöt
Taloudellinen mittaaminen: Tapa pitää organisaatio tulosvastuullisena (Malmi & Brown 2008).	Budjetin toteumaseuranta Lipunmyyntiraportti
Ei-taloudellinen mittaaminen: Taloudellista mittaamista täydentävä laadullinen mittaus (Malmi & Brown 2008).	Strategian toteuman valvonta Kävijätutkimus Tuotannon kontrolli
Hybridit seurantajärjestelmät: Järjestelmät, jotka sisältävät taloudellista ja ei-taloudellista mittaamista (Malmi & Brown 2008).	Myynnin ja markkinoinnin mittaristo

Kyberneettiseen ohjausjärjestelmään kuuluva taloudellinen mittaaminen ilmeni SOJ:lla budjetin toteumaseurannan ja lipunmyyntiraportin muodossa. Ei-taloudellisen mittaamisen avulla valvottiin strategian toteutumista, asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä tuotantoa. Myynnin ja markkinoinnin mittaristo oli ainoa SOJ:lla käytetty hybridi seurantajärjestelmä. (ks. taulukko 5.)

3.3.4 Palkitseminen

Palkitsemisen ohjausjärjestelmä pyrkii parantamaan henkilöstön motivaatiota sekä suoritusta vahvistamalla organisaation ja henkilöstön tavoitekongruenssia. Palkitsemisen perusoletus on, että palkkioiden olemassaolo motivoi henkilöstöä työskentelemään tavallista intensiivisemmin. Palkitsemisen on havaittu johtavan intensiivisempään työskentelyyn kolmesta näkökulmasta. Sen on nähty ohjaavan henkilöstön energian oikeisiin tehtäviin sekä ohjaavan työhön omistautumisen kestoa ja intensiteettiä. (Bonner and Sprinkle 2002.) Palkitseminen on usein liitetty kyberneettisen ohjauksen osaksi. Malmi ja Brown (2008) ovat kuitenkin kuvanneet palkitsemisen kokonaisohjausmallissaan erilliseksi ohjausjärjestelmäksi. Tähän on päädytty, koska he näkevät palkitsemista ilmenevän ”myös muista syistä”. Esimerkeiksi mainitaan pyrkimys pitää henkilö organisaatiossa sekä kulttuurisen kontrollin vahvistaminen. (Malmi & Brown 2008.)

Taulukko 6: SOJ:lla havaitut palkitsemisen ohjauskäytännöt.

Palkitsemisen ohjausjärjestelmä	Havaitut ohjauskäytännöt
Palkitseminen: Henkilöstön työskentelyn motivointi ja parantaminen liittämällä palkitseminen työskentelyn ohjaukseen (Malmi & Brown 2008).	Palkkio-ohjelma

SOJ:lla oli käytössä palkkio-ohjelma (ks. taulukko 6). Sen piiriin kuului tutkimuksen tekoheikellä kaksi ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä. Tarkoituksena oli ulottaa palkkio-ohjelma koskemaan myös muuta henkilöstöä. Palkkio oli rahallinen vuosibonus perustuen laadullisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin.

3.3.5 Hallinnollinen ohjaus

Hallinnollinen ohjausjärjestelmä vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen määrittelemällä organisaation toimintatavan. Hallinnollisen ohjausjärjestelmän tukemana määritetään organisaation toimintahierarkiat, organisaation hallintotapa sekä organisaation toimintapolitiikat ja -prosessit. (Malmi & Brown 2008.) Organisaation toimintahierarkia ilmenee usein organisaatorakenteiden muodossa. Organisaatorakenteella voidaan tukea halutun kanssakäymisen ja suhteiden syntyä (Abernethy and Chua, 1996; Alvesson and Kärreman, 2004). Organisaatorakenne on nähty useissa tutkimuksissa kontekstuaalisena tekijänä ohjauskäytännön sijaan. Malmi ja Brown (2008) ovat sisällyttäneet organisaation

toimintahierarkiat ja rakenteet osaksi kokonaisuohjauspakettia, koska organisaation johto voi halutessaan vaikuttaa niiden sisältöön. Organisaation toimintahierarkiat ja rakenteet määrittävät johtamista ja ohjaavat sitä kautta organisaatiota. Ne eivät ole organisaation ohjauksen kannalta ulkoa annettuja tekijöitä. (Malmi & Brown 2008.)

Organisaation hallintotapa viittaa organisaation hallitukseen sekä muihin johto- ja projektiryhmiin. Hallintotapa kuvaa käskyvallan ja vastuun jakautumista organisaatioon. Lisäksi se kuvaa tapaa, jolla varmistetaan organisaation toimintojen ja yksiköiden horisontaalisesti ja vertikaalisesti tasapainoinen toiminta. (Abernethy & Chua 1996.) Esimerkiksi hallintoelinten kokoukset luovat organisaation henkilön käyttäytymiseen vaikuttavia tehtäviä ja aikatauluja (Malmi & Brown 2008). Organisaation toimintapolitiikat ja -prosessit ovat byrokraattinen tapa määritellä organisaation prosesseja ja toimintatapaa. Toimintapolitiikat ja -prosessit sisältävät organisaation standardit toimintaprosessit ja -käytännöt, säännöt ja politiikat. (Malmi & Brown 2008.) Tässä tutkimuksessa hallinnollinen ohjausjärjestelmä sisältää organisaation toimintahierarkioiden, hallintotavan sekä toimintapolitiikkojen ja -prosessien lisäksi symbolisen ohjauksen. Symbolinen ohjaus ilmenee visuaalisina asioina, joilla pyritään kehittämään tietynlainen kulttuuri. Symbolinen ohjaus voi ilmetä esimerkiksi vaatetuksen ja toimitilojen muodossa. (Schein 1997.) Symbolisen ohjauksen sisällyttämistä hallinnolliseen ohjaukseen analysoidaan syvemmin tutkimuksen luvussa 3.5.

SOJ:n hallintotapaa toteutettiin valtuuston, hallituksen, johtoryhmän sekä tiimien toiminnalla ja sidosryhmäsuhteiden hallinnoinnilla. Savonlinnan Oopperajuhlien kannatusyhdistys on yhdistysmuotoisesti toimiva organisaatio, joka valitsee kolmen vuoden mittaiselle toimintakaudelle valtuuston. Valtuuston alaisuudessa toimi strategisia tavoitteita asettava hallitus. Hallituksen ohjaus oli ammattimaista, sillä siellä toimi useita hallitustyön ammattilaisia. Hallitus johti Savonlinnan Oopperajuhlien kannatusyhdistyksen lisäksi Savonlinnan Oopperajuhlat osakeyhtiötä eli koko SOJ konsernia. Hallitus ohjasi johtoryhmää, joka vastasi organisaation operatiivisesta toiminnasta oopperanjohtajan alaisuudessa. Valtuustolla, hallituksella ja johtoryhmällä oli etukäteen sovittu kokousaikataulu, jonka mukaisesti ryhmät kokoontuivat. Valtuustolla ja hallituksella oli vakioitu agenda kokouksille, mutta johtoryhmän kokousten sisältö vaihtui kokouskohtaisesti. Johtoryhmän jäsenet edustivat tiettyä organisaation toimintoa sekä tiimiä. Tiimien hallinnointi oli hyvin hajanaista. Osa tiimeistä piti kokouksen viikoittain ja tehdyistä päätöksistä laadittiin muistio. Osa tiimeistä ei pitänyt virallisia kokouksia koskaan, eikä epäformaalisti käsiteltyjä asioita tai päätöksiä dokumentoitu.

SOJ:lla oli muutamia erityisen tärkeitä sidosryhmäsuhteita, joita koordinoitiin hallintotavan tyyppisesti. SOJ oli ulkoistanut osittain markkinointinsa ja

myyntinsä. Jotta ulkoistetuilla palveluilla saatiin sitä mitä haluttiin, tavoitteista ja aktiviteeteista käytiin jatkuvaa vuoropuhelua. Vuoropuhelun selkärankana toimi säännöllinen kokousaikataulu myynti- ja markkinointiosaston kanssa. Vaikka palvelut tuotti organisaation ulkopuolinen toimija, kokouksissa varmistettiin, että SOJ:lla oli kuitenkin aktiviteettien määrittelyvalta. Toinen merkittävä sidosryhmä oli oopperateoksittain muodostettava tuotantoryhmä. Tuotantoryhmä koostui organisaation ulkopuolisista taiteilijoista. Hallintotapa asetti tuotantoryhmille tietyn taloudellisen raamin, operationaalisen toimintamallin sekä raportointivelvoitteen. Tuotantoryhmän jäsenille eli kapellimestareille, ohjaajalle, lavasteiden- ja puvustuksen suunnittelijoille kerrottiin jo sopimuksien neuvotteluvaiheessa budjettiraami. Samalla korostettiin budjetin sitovuutta, määritettiin tavoitteet ja asetettiin raportointivelvoite.

”Monesti se on niin, että siinä vaiheessa ku neuvotellaan ohjaajan kanssa niin hän jo kysyy, et paljonko rahaa on käytettävissä.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Tällä toimintatavalla varmistettiin, että taiteilijat ymmärtävät heidän ja SOJ:n välisen tehtävä- ja vastuujaon. Lisäksi varmistettiin se, että tuotantoryhmän jäsenet pystyvät tekemään työsopimuksen hyväksymis- tai hylkäämispäätöksen faktapohjaan perustuen.

SOJ:lla toimintahierarkiaa edusti formaaliin muotoon piirretty organisaatorakenne. Organisaatorakenne oli perinteiseen tyyliin toimintokohtainen ja osoitti vakituisen henkilöstön esimies – alaisuudet. Lisäksi tuotantopäälliköllä oli festivaalien aikaisen organisaation hallintaa tukemaan laadittu toinen organisaatorakenne. Tämän organisaatorakenteen tarkoituksena oli esittää tuotannon osa-alueista vastaavat henkilöt ja mahdollisesti myös heidän alaisuudessaan toimiva henkilöstö. Festivaalien aikaisen organisaatorakenteen kuvaaminen oli tärkeää, koska tuotantohenkilöstö oli lähes kokonaan vakinaisen organisaation ulkopuolelta palkattuja ja osittain vuosittain vaihtuvia henkilöitä. Tällaisessa tilanteessa yhteyshenkilöiden löytyminen olisi hyvin haastavaa, ellei organisaatiota olisi kuvattu toimintahierarkian muotoon.

SOJ:lla oli muutamia käytäntöjä, joilla pyrittiin määrittelemään organisaation toimintapolitiikkoja ja prosesseja. Monet organisaation käytännöistä perustuivat vakiintuneisiin käytäntöihin. Henkilöstö toimi tavalla, jota ei oltu määritelty missään. Tavat opittiin ajan kuluessa taikka työsuhteen alussa, perehdytyksen yhteydessä.

”Tässä talossa on tosi paljon vakiintuneita käytäntöjä. Tietyt asiat tehdään niinku ne on aina tehty.” (liiketoiminnallisen ryhmän edustaja)

Oopperafestivaalin ajaksi palkattavalle noin 900:lle työntekijälle järjestettiin vakiosisältöinen perehdytys. Perehdytyksessä esiteltiin SOJ:n toimintaa, kesän ohjelmistoa sekä kerrottiin, miten henkilöstön toivotaan käyttäytyvän. Festivaali-työntekijät olivat useissa tapauksissa asiakkaiden ensisijaisia ja ainoita kontakteja organisaatioon ja he vastaavat hyvin merkittävistäkin tehtävistä (esim. lehdistöpäällikkö). Tämän vuoksi festivaalin työntekijöiden oli erityisen tärkeää hallita organisaation toimintapolitiikat ja -prosessit. Toinen käytäntö, jolla pyrittiin jalkauttamaan toimintapolitiikkoja ja -prosesseja organisaatioon, oli tehtävänkuvaukset. Lähes jokaiselle organisaation jäsenelle oli tehty kirjallinen tehtävänkuvaukset viimeisinä toimintavuosina.

SOJ:n kaksi eri kaupungeissa sijaitsevaa toimitilaa oli sisustettu paikkakuntien ominaiskulttuurien mukaan. SOJ:n Helsingin Eirassa sijaitsevassa toimistossa olisi voinut toimia mikä tahansa markkinointitoimisto. Heti sisään astuttaessa huomio kiinnittyi vanhaan keintuoliin, vastaanottovirkailijan puutteeseen, vitsikkäästi "pahaksi ja vanhaksi" mainostettuun kahviin, esiintymisasusteisiin ja lattialla makoilevaan toimistokoiraan. Savonlinnassa vanhaan puuhuvilaan restauroidussa toimistossa tunnelma oli hyvin erilainen. Henkilöstöllä oli avoimen tilan sijaan työhuoneet, jotka oli sisustettu asukkaistensa toiveiden mukaisesti. Tästä huolimatta tilan tunnelma oli yhdenmukainen, sillä työhuoneissa oli käytetty tummaa puuta ja empiretyylisiä tapetteja. Tilan arvokkuus ja rauhallisuus oli vastakohta Helsingin toimiston trendikkyydelle. Toimitilat henkivät sijaintipaikkansa tunnelmaa. Lisäksi erilaisilla sisustuksilla haluttiin korostaa oopperaan liittyviä mielikuvia: Helsingissä rentous ja trendikkyys oli tärkeää, Savonlinnassa painotettiin taas klassisuutta ja arvokkuutta. Helsingin toimistossa tehtiin suuri osa festivaalikauden ulkopuolisesta suunnittelu- ja neuvottelutyöstä. Tässä työssä vaadittiin dynaamista ja ajan hermolla elävää otetta. Savonlinnan toimisto heräsi henkiin festivaalikauden lähestyessä ja se toimi festivaalin aikana tapahtuman hermokeskuksena. Savonlinnan toimiston luottamusta herättävä ja kulttuurista henkiva tunnelma sopi hyvin SOJ:n toiminnan rutiininomaisiin- ja festivaalin aikaisiin tehtäviin.

Merkittävä SOJ:n toimitila oli myös Olavinlinna, jossa itse festivaalin näytökset järjestettiin. 1400-luvulla rakennettu linna rajoitti arkkitehtuurinsa vuoksi tuotannon suunnittelua merkittävästi. Tilat olivat pienet, alkeelliset ja vaikeakulkuiset. Produktioiden lavastuksen suunnittelussa, ohjauksessa sekä esitysten suunnittelussa nämä seikat oli otettava huomioon. Esimerkiksi vuonna 2009 puvustamo toimi Oopperajuhlien ajan tornissa. Sinne kuljettiin hyvin jyrkkiä väliaikaisportaita pitkin. Näytösten jälkeen tarjottavat samppanjat viilennettiin muovipussissa Linnasaaren läpi kulkevassa ojassa, koska keittiötiloja ei ollut tarjolla. Esiintyjien oli mahdotonta liikkua linnan kapeilla käytävillä suurissa esiintymispuvuissa, joten ne jouduttiin pukemaan päälle vasta lavalla. SOJ:n

asiakkaille näkyvä upea näyttämö ohjaa tuotannon tekemiä valintoja merkittävästi. Tuotantopäällikkö kuvaa näytöspaikkaa ”logistiseksi helvetiksi”, ja siltä se paikan päällä vaikuttikin.

Taulukko 7: SOJ:lla havaitut hallinnollisen ohjauksen käytännöt.

Hallinnollinen ohjausjärjestelmä	Havaitut ohjauskäytännöt
Hallintotapa: Kuvaa vallan ja vastuun jakautumista (Abernethy & Chua 1996) sekä tapaa, jolla organisaation sisäinen yhteistyö varmistetaan (Malmi & Brown 2008).	Valtuusto Hallitus Johtoryhmä Tiimit Sidosryhmäsuhteet
Toimintahierarkiat: Auttaa henkilöstön sijoittelun avulla muodostamaan spesialiteetiltaan homogeenisia ryhmiä ja sen tukemana ennustamaan käyttäytymistä (Flamholtz 1983).	Organisaatorakenne
Toimintapolitiikat ja -prosessit: Byrokraattinen tapa määrittellä organisaation prosesseja ja henkilöstön toimintatapaa (Malmi & Brown 2008).	Vakiintuneet käytännöt Työntekijöiden perehdytys Tehtäväkuvaukset
Symbolit: Nähtävillä olevat ilmaisut, joilla pyritään kehittämään tietynlainen kulttuuri (Schein 1997).	Toimitilat

SOJ:n hallinnollista ohjausta toteutettiin valtuuston, hallituksen, johtoryhmän, tiimien sekä sidosryhmäsuhteiden hallinnan kautta. Organisaatorakenne kuvasi toimintahierarkiaa. Toimintapolitiikkoja ja –prosesseja toteutettiin vakiintuneiden käytäntöjen, perehdytyksen sekä tehtäväkuvausten avulla. Symbolinen ohjaus oli havaittavissa organisaation toimitiloissa. (ks. taulukko 7.)

3.4 Case SOJ: kokonaisohjauspaketin analyysi

3.4.1 Kokonaisohjauspaketin luonne

Tämän tutkimuksen havainnot osoittavat, että taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketti voi sisältää samoja ohjausjärjestelmiä kuin muidenkin organisaatioiden kokonaisohjauspaketit. Tämän tutkimuksen perusteella taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketti voi näyttää hyvin samanlaiselta kuin minkä tahansa organisaation kokonaisohjauspaketti (ks. kuvio 6, liite 4).

KULTTUURINEN OHJAUS			
Heimio-ohjaus • Organisaatiokulttuuri (rakkaus opperaan)		Arvoperusteinen ohjaus ○ Visio ○ Missio ○ Strategia	
SUUNNITTELU		KYBERNEETTINEN OHJAUS	
Strateginen suunnittelu ○ Hallitus-työskentely • Johtoryhmä-työskentely • Sanallinen budjetointi ○ Kehitys- ja tavoite-keskustelut	Toiminnan suunnittelu ○ Budjetointi • Aikataulut (tuotanto, hallintoelimet)	Taloudellinen mittaaminen ○ Budjetin toteumaseuranta ○ Lipunmyynti-raportti	Ei-taloudellinen mittaaminen • Strategian toteuman valvonta ○ Kävijätutkimus ❖ Tuotannon kontrolli
		Hybridit seuranta-järjestelmät ○ Myynnin ja markkinoinnin mittaristo	
		• Palkkio-ohjelma	
HALLINNOLLINEN OHJAUS		HALLINNOLLINEN OHJAUS	
Hallintotapa ○ Valtuusto ○ Hallitus • Johtoryhmä • Tiimit • Sidosryhmäsuhteet	Toimintahierarkiat • Organisaatorakenne	Toimintapolitiikat ja proseduurit • Vakiintuneet käytännöt ❖ Työntekijöiden perehdytys ○ Tehtäväkuvaukset	
		Symbolit • Toimitilat	

Ohjauskäytäntöjä kuvaavat symbolit

- Koko henkilökunta mainitsi nämä ohjauskäytännöt
- ❖ Taitteelliset henkilöt mainitsivat nämä ohjauskäytännöt
- Liiketaloudelliset henkilöt mainitsivat nämä ohjauskäytännöt

Kuvio 6: SOJ:n sääntöpohjainen kokonaisohjauspaketti.

Vastoin aiempia johdon laskentatoimen tutkimuksia (Sundström 2010; Zan 2006; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992) taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ei estänyt johdon laskentatoimessa sovellettujen ohjausjärjestelmien hyödyntämistä taiteellisessa organisaatiossa. Case-organisaation sääntöpohjaista kokonaisuohjauspakettia voidaan pitää yritysmäisenä. Yritysmäisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kokonaisuohjauspakettia, jossa on toiminnan suunnitteluun ja toteutuksen arviointiin liittyviä ohjausjärjestelmiä. Lisäksi toiminnan ja henkilöstön strategiset ohjausjärjestelmät on huomioitu.

Kokonaisuohjauspaketin sisältöä voidaan tarkastella taloudellisten ja toiminnallisten, institutionaalisten ja yksilökeskeisten tekijöiden näkökulmasta⁴ (Granlund 2001; Granlund & Lukka 1998a). Taloudellisilla ja toiminnallisilla tekijöillä tarkoitetaan sekä organisaation toimintaympäristöön liittyviä että teknisiä tekijöitä. Esimerkkejä taloudellisista ja toiminnallisista tekijöistä ovat markkina-tilanne ja organisaation hyödyntämät tietojärjestelmät. Institutionaalisilla tekijöillä tarkoitetaan organisaation toiminnan vakiintuneita ilmiöitä. Niitä voivat olla esimerkiksi toimintarutiinit ja organisaatiokulttuuri. Yksilökeskeisiä tekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstön luonteisiin tai toimintatapoihin liittyvät tekijät. (Granlund 2001.) Tämän tutkimuksen case-organisaation kokonaisuohjauspaketin sisältöä ja rakennetta voidaan selittää kaikkien kolmen tekijän avulla. Tässä luvussa käsitellään case-organisaatioon vaikuttaneita taloudellisia ja toiminnallisia sekä institutionaalisia tekijöitä. Yksilökeskeisiä tekijöitä ei käsitellä tässä sääntöpohjaista kokonaisuohjauspakettia koskevassa luvussa. Yksilökeskeisiä tekijöitä, joiden avulla voidaan selittää case-organisaation kokonaisuohjauspaketin sisältöä, käsitellään tutkimuksen seuraavassa luvussa.

Aiemmissa taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevissä tutkimuksissa laskentatoimessa sovellettujen ohjausjärjestelmien käyttöönotto on tuottanut vaikeuksia (Zan 2006; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Kaiken kattavaa selitystä case-organisaation kokonaisuohjauspaketin yritysmäisyydelle ja tämän tutkimuksen poikkeaville havainnoille on haastavaa hakea ja varmuudella määritellä. Tämän ja aiempien tutkimusten vertailu on haastavaa, koska tutkimusraporteissa ei ole täysin vertailukelpoista tietoa organisaatioista ja niiden toiminnasta. Sääntöpohjaista kokonaisuohjauspakettia tarkasteltaessa havaittiin kuitenkin muutamia selviä eroja ohjaukseen vaikuttavissa tekijöissä case-organisaatioiden välillä.

Tutkimusten case-organisaatioiden taloudellisia ja toiminnallisia tekijöitä tarkasteltaessa havaittiin, että organisaatioiden rahoituksellinen tausta oli

4 Granlund ja Lukka (1998b) ovat kehittäneet ensisijaisesti organisaatioiden ohjausjärjestelmien muutoksen ja säilyvyyden analysoinnin avuksi mallin. Mallin avulla ohjausjärjestelmien säilyvyyteen ja muutokseen vaikuttavia ilmiöitä pystytään luokittelemaan taloudellisiin ja toiminnallisiin sekä institutionaalsiin tekijöihin. Granlund (2001) kehitti mallia edelleen ja lisäsi ohjausjärjestelmien muutokseen ja säilyvyyteen vaikuttaviin ilmiöihin yksilökeskeiset tekijät.

erilainen. SOJ:lla organisaation oman rahoituksen osuus oli noin 85 % tuotoista kun vertailututkimusten organisaatioissa se oli noin 20 % tuotoista (Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). SOJ:n tiukka rahoituksellinen tilanne vaikutti muun muassa siihen, millaista taloudellista tietoa sen täytyi pystyä tuottamaan suunnitelmistaan ja toteutumistaan. Jotta organisaatio pystyi vakuuttamaan julkiset rahoittajansa, johtoelimensä jäsenet sekä sponso-reidensa edustajat, sen täytyi toimia yritysmäisesti. Sen tuottaman taloudellisen informaation täytyi olla paikkaansa pitävää ja nopeasti tuotettua. SOJ:n ja vertailuorganisaatioiden erilainen rahoituksellinen tausta oli taloudellinen ja toiminnallinen tekijä, joka selitti osittain tämän ja aiempien tutkimusten eroja.

Toinen eroja selittävä taloudellinen ja toiminnallinen tekijä oli SOJ:n sijainti Savonlinnassa. Organisaatio toimi maantieteellisesti katsottuna syrjäisessä paikassa Euroopan ja Suomen mittakaavassa. Savonlinna sijaitsee melko harvaan asutulla alueella. Sinne oli vaikeahkoa ja aikaa vievää matkustaa julkisen liikenteen avulla. Lisäksi korkealuokkaisia majoituspalveluja oli saatavilla rajallinen määrä. Syrjäinen toimipaikka lisäsi haastetta houkutella asiakkaita kuluttamaan palveluja. Vertailututkimusten toimipaikat olivat Euroopan sydämessä Kööpenhaminassa, Pariisissa ja Lontoossa (Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Euroopan suurkaupungit ovat helpommin saavutettavissa kuin Savonlinna. Myös oopperayleisön arvostamia, korkealuokkaisia majoituspalveluja oli enemmän saatavilla. Sijainti oli yksi syy siihen, että case-organisaatiolla oli vähemmän potentiaalisia asiakkaita kuin vertailututkimusten organisaatioilla. Heikompi potentiaalisten asiakkaiden määrä kavensi mahdollisuutta kerätä omaa rahoitusta lipputulojen avulla. Tämä puolestaan lisäsi organisaation rahoitukseen kohdistuvaa painetta. Organisaation sijainti vaikutti välillisesti kokonaisuohjauspaketin yritysmäiseen luonteeseen.

Taloudellisten ja toiminnallisten tekijöiden lisäksi havaittiin institutionaalisia tekijöitä, jotka erosivat tämän ja vertailututkimusten case-organisaatioiden välillä. Tekijöillä oli vaikutusta siihen, että SOJ:n kokonaisuohjauspaketti oli yritysmäisempi kuin aiemmissa taiteellisia organisaatioita koskevissa tutkimuk-sissa. Ensimmäinen havaituista institutionaalisista tekijöistä oli organisaatiokulttuuri. SOJ:n organisaatiokulttuurin keskeisin teesi oli rakkaus oopperaan. Sama ajatus oli myös vertailututkimusten organisaatioiden kulttuurin perusta. SOJ:n organisaatiokulttuuri erosi kuitenkin vertailuorganisaatioista siinä, että siihen sisältyi myös taloudellisen näkökulman ymmärrys ja rahoituksellisen paineen huomioiminen. SOJ:n moniulotteisempi organisaatiokulttuuri vaikutti osaltaan siihen, että organisaation kokonaisuohjauspaketissa huomioitiin taiteen lisäksi myös taloudellisia asioita. Toinen institutionaalinen kokonaisuohjauspaketin sisältöön vaikuttava tekijä oli henkilöstön laatu. Ehkä juuri organisaatiokulttuurin vuoksi SOJ:iin hakeutui ja/tai haettiin henkilöitä, jotka näkivät tarpeellisiksi ja ymmärsivät sekä taiteellisen että liiketaloudellisen näkökulman. Jopa taiteellista

valtaa käyttävillä henkilöillä oli vahva taloudellinen ymmärrys. Henkilöstön laatu vaikutti tämän tutkimuksen case-organisaatiossa siihen, että yritysmäinen kokonaisuohjauspaketti hyväksyttiin vertailuorganisaatioita paremmin.

Tämän ja aiempien tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että johdon ohjausjärjestelmät eivät ole yleisesti sopimattomia taiteellisiin organisaatioihin. Organisaation taloudellisilla ja toiminnallisilla sekä institutionaalisilla tekijöillä voi olla vaikutusta siihen millaisella kokonaisuohjauspaketilla on organisaatiossa toimintaedellytyksiä. Kokonaisuohjauspaketin sisältö ja rakenne sekä organisaation taloudelliset ja toiminnalliset tekijät on liitetty toisiinsa myös aiemmissa *kokonaisuohjausta* käsittelevissä tutkimuksissa. Tutkimuksissa organisaation rahoituksellisella taustalla oli vaikutusta organisaatiossa käytettyihin ohjausjärjestelmiin. (Sandelin 2008; Abernethy & Chua 1996.) Lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin, että organisaation yksilökeskeisillä ja institutionaalisilla tekijöillä voi olla vaikutusta organisaatiossa toimivaan kokonaisuohjauspakettiin. Yksilökeskeisiä tekijöitä tarkastellaan tutkimuksen seuraavassa luvussa neljä.

3.4.2 Ohjausjärjestelmien rooli kokonaisuohjauspaketissa

Malmi ja Brown (2008) ovat kokonaisuohjauspakettimalliaan määriteltessään tehneet oletuksia ohjausjärjestelmien roolista (ks. kuvio 5). Kulttuurista ohjausjärjestelmää pidetään laajana, mutta hienovaraisena ohjausjärjestelmänä. Se on sijoitettu mallin visuaalisessa kuvauksessa ylimmäiseksi, koska sen oletetaan muuttuvan hitaasti ja tämän vuoksi tarjoavan kontekstuaalisen toimintakehyksen muille ohjauksikäytännöille. Kokonaisuohjauspaketin visuaalisen kuvauksen keskikerroksessa toimivaa suunnittelua, kyberneettistä ohjausta ja palkitsemista pidetään toisiinsa tiukasti sitoutuneina ohjausjärjestelminä. Ne on kuvattu toteuttamisjärjestyksessään vasemmalta oikealle. Kokonaisuohjauspaketin visuaalisessa kuvauksessa alimmassa kerroksessa toimii hallinnollinen ohjaus. Se luo organisaation ohjaukselle rakenteet, jossa suunnittelu, kyberneettinen ohjaus ja palkitseminen toimii. (Malmi & Brown 2008.) Tässä kappaleessa tutkimushavaintoja verrataan sovelletun kokonaisuohjausmallin oletuksiin.

SOJ:lla havaittujen ohjausjärjestelmien roolit noudattelivat jossain määrin Malmin ja Brownin (2008) kokonaisuohjauspaketin mallin oletuksia. Kulttuurinen ohjausjärjestelmä loi perustan ja raamit muiden ohjausjärjestelmien toiminnalle. Rakkaus oopperaan oli organisaatiokulttuurin keskeisin sanoma. Muita keskeisiä teemoja olivat henkilöstön luottamus toisiinsa, liiketaloudellisten asioiden huomioiminen sekä ylpeys oman organisaation toiminnasta. SOJ:n kulttuurinen ohjaus oli niin vahva, että se vaikutti muiden ohjausjärjestelmien toimintaan niitä tukemalla tai niiden merkitystä vähentämällä. Lisäksi kulttuurinen ohjaus

määritteli muita kokonaisuohjauspaketin ohjauskäytäntöjä rajaamalla niiden näkökulmat taiteelliseksi ja/tai liiketaloudelliseksi.

Tarkasteltaessa SOJ:n suunnittelua, kyberneettistä ohjausta ja palkitsemista tutkimushavainnot poikkesivat Malmin ja Brownin (2008) mallista. Mallissa oletetaan, että kyseiset ohjausjärjestelmät toimivat tiukasti toisiinsa sitoutuneina. Ohjausjärjestelmät toimivat case-organisaatiossa itsenäisesti, saman kulttuurisen raamin puitteissa. Suunnittelun ohjausjärjestelmän rooli oli merkittävästi suurempi kuin kyberneettisen tai palkitsemisen ohjausjärjestelmän. Suuruudella tarkoitetaan tässä ohjaukseen käytettyä aikaa ja johdon luottamusta ohjausjärjestelmän vaikutuksiin. Samoilla kriteereillä arvioituna kyberneettisen ohjausjärjestelmän merkittävyys oli melko heikko, palkitsemisen vieläkin heikompi.

Case-organisaation ohjausjärjestelmien välillä havaittiin kuitenkin myös Malmin ja Brownin (2008) kuvaamaa ohjausjärjestelmien välistä tiukkaa sidosteisuutta. Sidosteisuus ei kuitenkaan ilmennyt kokonaisuohjauspaketin mallin visuaalisessa kuvauksessa keskikerrokseen sijoitettujen suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen sekä palkitsemisen välillä. Sidosteisuutta havaittiin case-organisaatiossa kokonaisuohjauspaketin mallin ylimmän ja keskimmäisen kerroksen välillä eli kulttuurisen ja suunnittelun ohjausjärjestelmien sekä ei-taloudellisen mittaamisen välillä. Ylimmän kerroksen kulttuurinen ohjausjärjestelmä asetti case-organisaatiolle yleiset tavoitteet. Tavoitteet operationalisoitiin suunnittelun ohjausjärjestelmällä ja niiden toteutumista valvottiin ei-taloudellisen mittaamisen avulla. Tavoitteisiin motivointi ei tapahtunut Malmin ja Brownin (2008) mallin mukaisesti palkitsemisen ohjausjärjestelmän avulla. Case-organisaation henkilöstö motivoitui työskentelemään, koska pystyivät työskenteleensä avulla tukemaan henkilökohtaiselle arvomaailmalleen tärkeän taiteenlajin esittämistä. Lisäksi he saivat siitä riittäväksi katsomansa rahallisen korvauksen. Henkilökohtaiselle arvomaailmalle tärkeän asiat toteuttaminen kompensoi case-organisaatiossa palkitsemisen merkitystä.

Malmin ja Brownin (2008) kokonaisuohjauspaketin mallin mukaan hallinnollinen ohjausjärjestelmä määrittää rakenteen, jonka mukaan suunnittelun, kyberneettisen ja palkitsemisen ohjausjärjestelmät toimivat. Tämän tutkimuksen havainnot tukevat tätä oletusta, mutta eri tavalla kuin Malmi ja Brown (2008) ovat tarkoittaneet. Hallinnollinen ohjausjärjestelmä määrittelee case-organisaatiossa rakenteet suunnittelun, kyberneettisen ja palkitsemisen ohjausjärjestelmille. Esimerkiksi suunnittelu tapahtui organisaatorakenteen määrittelemällä hierarkialla ja sitä valvottiin hallintotavassa määritellyissä elimissä. Huomattavaa kuitenkin on, että määrittäminen oli siinä mielessä keinotekoisista, että hallinnollisen ohjausjärjestelmän käytännöt olivat syntyneet vasta kun suunnittelu ja kyberneettinen ohjausjärjestelmä olivat olleet käytössä jo vuosikymmenten ajan. Hallinnollista ohjausjärjestelmää oli voimakkaasti rakennettu ja uudistettu viimeisen vuosikymmenen aikana. Hallinnollisen

ohjausjärjestelmän rakentamisella ja uudistamisella organisaation olemassa oleva ohjaus pyrittiin muokkaamaan aiempaa vahvemmaksi ja formaalimmaksi. Osittain hallinnollisen ohjausjärjestelmän rakentamiselle ja uudistamiselle oli toki ollut aito, ohjauksellinen tarve. Esimerkkinä tästä mainittakoon hallitustyöskentelyn ammattimaistuminen. Yhteenvetona hallinnollisen ohjausjärjestelmän nähtiin tarjoavan rakenteet suunnittelun, kyberneettisille ja palkitsemisen ohjausjärjestelmille. Tämä näkymä oli kuitenkin kosmeettinen. Suunnittelu, kyberneettinen ohjaus ja palkitseminen eivät olleet syntyneet hallinnollisen ohjauksen perusteisiin nojautuen, vaan hallinnollinen ohjaus oli suurelta osin syntynyt kuvaamaan organisaation olemassa olevaa ohjausta ja toimintaa.

3.4.3 Sitoutumista tukevat ohjausjärjestelmät

SOJ:lla voimakkain henkilöstön käyttäytymistä suuntaava ohjausvaikutus saatiin aikaan organisaatiokulttuurin avulla. Pääsääntöisesti koko henkilökunta, niin taiteellisesti kuin liiketaloudellisestikin motivoituneet henkilöt, olivat sitoutuneet organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri oli monille työntekijöille niin läheinen ja sisäänrakennettu, että sitä ei koettu ohjauksikäyttönä. Tätä ilmiötä kuvaa taiteellisen ryhmän edustajan vastaus tiedusteltaessa organisaatiossa sovellettuja ohjausjärjestelmiä.

”... Ohjausta ei juuri tarvita tässä organisaatiossa, koska ihmisillä on rakkaus oopperaan, pitkä kokemus ja ammattitaito.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Rakkaus oopperaan oli organisaatiokulttuurin keskeisin sanoma. Lisäksi organisaatiokulttuuriin sisältyi henkilöstön luottamus toisiinsa, taloudellisten asioiden huomioiminen sekä ylpeys oman organisaation toiminnasta. SOJ:n organisaatiokulttuurilla oli voimakas ohjausvaikutus organisaatiossa. Lisäksi se vaikutti organisaation muihin ohjausjärjestelmiin. Rakkaus oopperaan ja henkilöstön välinen luottamus aiheutti sen, että palkitsemisella ei ollut merkittävää ohjausvaikutusta organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin sisältämä taloudellisen ymmärryksen vivahde aiheutti sen, että suunnittelun ohjausjärjestelmä oli tärkeä organisaatiolle. Henkilöstön välinen luottamus aiheutti puolestaan sen, että kyberneettisen ohjausjärjestelmän ohjausvaikutus oli heikko.

Myös aiemmissa taiteellisia organisaatioita koskevissa johdon laskentatoimen tutkimuksissa on havaittu, että taiteellisten organisaatioiden ohjaus tapahtuu merkittävässä määrin organisaatiokulttuurin eli jaetun maailmankuvan ja arvojen avulla. Estetiikkaa korostavan organisaatiokulttuurin on havaittu olevan keskeinen ja voimakkain ohjauksikäytäntö ooppera- ja museo-organisaatioissa.

(Zan 2006; Zan ym. 2000.) Case-organisaatiossa rakkaus oopperaan koettiin myös organisaatiota rajoittavana tekijänä. Se oli paikoittain niin voimakasta, että henkilöstö ei halunnut tai pystynyt sitoutumaan muihin organisaation tavoitteisiin samanaikaisesti. Organisaatiokulttuurin ei esimerkiksi erityisesti koettu tukevan organisaation rahoitukseen liittyviä tavoitteita. Organisaation johto kaipasi henkilöstöön himoa ansaita enemmän kuin kulujen kattamiseksi tarvittava summa. Voimakkaalla sitoutumisella organisaatiokulttuuriin koettiin olevan yhteys organisaation heikkoon investointimahdollisuuksien ymmärtämiseen ja hitaisiin kehitysaskeliin.

SOJ:n liiketoiminnallisesti motivoitunut ryhmä oli pääpiirteissään mieltynyt oopperaan taidemuotona. Se ei kuitenkaan kokenut sitä kohtaan samanlaista intohimoa kuin taiteellisesti motivoitunut ryhmä. Liiketoiminnallisesti motivoituneen ryhmän osalta missio, visio ja strategia sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentely korvasivat ohjausvaikutuksen, jonka organisaatiokulttuuri, rakkaus oopperaan, sai aikaan taiteellisessa ryhmässä.

SOJ:lla voimakkain käyttäytymiseen vaikuttava ohjausvaikutus saatiin aikaan suunnittelun avulla. Johtoryhmätyöskentely, sanallinen budjetointi ja aikataulut sitouttivat henkilöstöä merkittävästi organisaation tavoitteisiin. Tavoitteisiin sitoutuminen oli niin vahvaa, että talusjohtaja ei muistanut milloin viimeksi kulubudjetti olisi ylitetty. Eräs suunnittelun voimakasta roolia tukeva seikka oli se, että taloudellisten asioiden tärkeänä pitäminen oli osa organisaation kulttuuria. Näin se ei ollut taiteelliselle organisaatiolle lähtökohtaisesti niin vierasta kuin olisi voinut olla. Suunnittelu loi organisaation jäsenille yksinkertaisia ja käytännönläheisiä tavoitteita, joita kohti henkilöstön oli helppo pyrkiä. Vahvistusta suunnittelun poikkeuksellisen voimakkaalle ohjausroolille saatiin kansainvälisesti teatterimaailmassa toimivilta Madame Butterfly -teoksen taiteellisen työryhmän jäseniltä. He kertoivat vain harvoin asioineensa teatterissa, jossa suunnitelmallisuus oli SOJ:n tasolla. Vaikka suunnittelu koettiin merkittäväksi ohjausjärjestelmäksi, strategisen suunnittelun merkitys ymmärrettiin vain ylimmässä, liiketaloudellisesti motivoituneessa johdossa. Tätä ilmiötä analysoidaan myöhemmin tarkemmin.

Vastoin tämän tutkimuksen tuloksia aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että suunnittelulla ei ole saatu aikaan haluttua ohjausvaikutusta taiteellisessa organisaatiossa. Ohjausvaikutusta ei ole saatu aiemman tutkimuksen case-organisaatiossa syntymään, koska taiteellinen organisaatio on vastarinnallaan estänyt suunnittelukäytäntöjen käyttöönoton. Vastarintaa ilmeni niin organisaation johdon kuin taiteellisen henkilöstön taholta. (Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992.) Aiempia tutkimuksia tulkittaessa tulee kuitenkin huomata, että tämän tutkimuksen ja aiemman tutkimuksen suunnittelukäytännöt olivat hyvin erilaisia keskenään. SOJ:n tapauksessa hyödynnettiin numeerisesti keveitä suunnittelun käytäntöjä kuten johtoryhmätyöskentelyä ja sanallista budjetointia.

Numeerinen budjetointi jäi suunnitelmien pohjalta lähes täysin talousjohtajan tehtäväksi. Aiemmassa tutkimuksessa suunnittelu keskittyi numeeriseen budjetointiin. Budjetointikokonaisuus oli luonteeltaan oppikirjamainen ja sisälsi useita numeerisia ja pakottavia aliprosesseja kuten numeerinen tuotannon suunnittelu, henkilöstön tuntikirjanpito ja toimintojen välinen siirtohinnoittelun järjestelmä. (Christiansen & Skaerbaek 1997.)

Eräässä aiemmassa taiteellisten organisaatioiden budjetointia käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin, että tutkimuksen kohteina olleissa neljässä teatterissa sovellettiin budjetointikäytäntöjä, mutta niiden sisältö vaihteli hyvin yksinkertaisesta hyvin yksityiskohtaiseen (Bennett 1994). Kun aiemmat havainnot yhdistetään tämän tutkimuksen tuloksiin voidaan päätellä, että ne kertovat enemmän taiteelliseen organisaatioon sopivista suunnittelukäytännöistä kuin suunnittelujärjestelmän sopivuudesta taiteelliseen organisaatioon. Tutkimusten perusteella keskustelevat ja organisaation käytännön toimia käsittelevät suunnittelukäytännöt sopivat taiteellisiin organisaatioihin paremmin kuin monimutkaisia laskentatekniikoita hyödyntävä suunnittelujärjestelmä.

Suunnitteluun sitoutumisen on havaittu aiheuttavan myös negatiivisia lieveilmiöitä. Organisaation ylin johto havaitsi, että jos taloudellinen tai laadullinen tavoite oli saavutettavissa vanhoihin menetelmin, ei uusia menetelmiä riskin vuoksi kokeiltu.

*”Jos mä olisin järkevä, ni mä pelaisin budjettipeliä, enkä yrittäis tehdä paremmin ku budjetti odottaa. Mä oon kuitenkin niin sydämelläni tekemässä tätä hommaa ja haluan rahaa tälle toiminnalle, että pyrin kaikin keinoin alittamaan tai saavuttamaan budjetin”
(taiteellisen ryhmän edustaja)*

Tämän vuoksi organisaation toimintaprosessit eivät olleet juurikaan kehittyneet vaan jumiutuivat paikalleen. Organisaatio oli oopperanjohtajan mukaan erittäin hyvä säästämässä, mutta ylimääräistä rahaa ei osattu käsitellä. Vain harva osasi pohtia, mihin raha kannattaisi paremman tuoton toivossa sitouttaa. Jatkuvan rahoituksellisen alijäämäisyyden, ja siitä seuranneen suunnittelukurin seurauksena, organisaatio oli vieraantunut investoinnin käsitteestä. Tämä oli epätoivottava ilmiö organisaation vision saavuttamisen näkökulmasta. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellytti investointeja.

3.4.4 Ohjausvaikutukseltaan heikot ohjausjärjestelmät

Missio, visio ja hallitustyöskentely sitoutuivat suurimman osan liiketaloudellisesti motivoituneesta ryhmästä. Taiteellisesti motivoitunut ryhmä ei kokenut missiota,

visiota, strategiaa tai hallitustyöskentelyä ohjaavina käytäntöinä. Tätä kuvaa seuraava taiteellisen ryhmän jäsenen kommentti kysyttäessä strategioiden hyödyllisyydestä.

”Joo niitä strategioita luodaan tasaiseen tahtiin ja ilman muuta ne minullekin käydään läpi ja niistä keskustellaan. Mitenköhän mä nyt sanoisin sen näitisti. Mä oon ollu mukana niin pitkään ja nähnyt niin monta osa-aluetta, että se on kuitenkin niin, että jos tätä festivaalia halutaan jatkossakin tehdä ja hengissä pitää niin strategioista riippumatta on tiettyjä lainalaisuuksia joiden mukaan toimitaan... Tietysti aina tulee tiettyjä painotuksia. Ja jokainen johtaja saa sen omansa näköiseksi, ja välillä tukeudutaan milloin mihinkin mainostoimistoon. Ja kyllähän se niin onkin, että perusasia on aina sama, jos halutaan tehdä Olavinlinnassa oopperaa perinteisin keinoin. Keinot on samat; laulajat, orkesterit, akustiikka jne. Tietyt asiat tulee aina tehdä, strategiasta riippumatta.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Vastaus osoittaa, että taiteellisen ryhmän edustaja ei kokenut SOJ:n hyötyvän strategisesta työskentelystä. Hän koki, että oopperan tuottaminen on organisaation selvä tavoite, eikä sitä sen syvemmin tarvinnut analysoida tai todeta. Case-organisaation taiteellinen henkilöstö noudatti visiota, strategiaa ja hallitustyöskentelyä siinä määrin kuin ne asettivat heille toiminnallisia vaatimuksia. Vision, strategian ja hallitustyöskentelyn noudattaminen oli pakollista, sillä muuten taiteellinen henkilöstö ei olisi voinut kuulua organisaatioon. Kyseisten ohjauskäytäntöjen noudattamisen avulla he pääsivät toteuttamaan taiteellisia intohimojaan. Taiteellisen henkilön tuntemuksia hallitustyöskentelyä kohtaan kuvaa seuraava vastaus. Vastaus saatiin kun taiteellisen ryhmän edustajalta kysyttiin hallituksen merkityksestä hänen työskentelylleen.

”Totaa. Ei se... Hallitus vaan siunaa päätökset. Joka oopperassa on joku hallinnollinen elin. Saksassa se oli hallitus, jossa oli poliitikkoja mukana kuten kaupungin pormestari ja sellaisia. Eihän he koskaa puuttuneet mihinkään... Mut mä en tiedä, et miten se on niiku businesspuolella. Se on varmaan ihan tärkeä jossain?” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Taiteellisen ryhmän edustaja koki, että hallituksen työskentely ei vaikuttanut merkittävästi case-organisaation taiteellisiin mahdollisuuksiin tai osaamiseen. Aiemmassa tutkimuksessa on tehty samantyyppisiä havaintoja (Zan ym. 2000). Taiteellisen organisaation hallintotapaan kuuluvien käytäntöjen ja taiteellisen

henkilöstön välillä havaittiin olevan jännitteitä. Jännite oli seurausta siitä, että taiteellinen henkilöstö koki, ettei hallintoon kuuluvilla henkilöillä ollut tehtävässään tarvittavaa osaamista. Taiteellinen henkilöstö koki, että organisaatioiden ylin johto kuten hallitus, ei pystynyt tukemaan organisaatiota sen taiteellisissa asioissa. Hallituksen jäsenten toiminta koettiin enemminkin taiteen tekemiselle haitallisena tekijänä. Haitallisuus oli seurausta siitä, että johtamisen ammattilaisilla oli harvoin tehtävässä tarvittavaa taiteellista ymmärrystä. Taiteellinen henkilöstö koki, että hallituksen jäsenet olivat muun muassa puuttuneet taiteen kannalta epäoleellisiin asioihin ja jättäneet oleelliset asiat huomiotta. Aiemmassa tutkimuksessa taiteellisen organisaation hallintotavan on myös nähty rakentavan organisaatioihin hyödyttömiä raja-aitoja. Tämä tarkoittaa sitä, että hallintotapaan sisältyvien organisaatioryhmien kuten hallituksen, johtoryhmien ja toiminnallisten tiimien koettiin rajoittavan yksilöiden toimintaa omaan organisaatioryhmäänsä. Organisaatioryhmien koettiin rajoittavan taiteen tekemisen mahdollisuuksia, koska kaikki organisaation osaaminen ei ollut aina täysin käytettävissä taiteellisiin hankkeisiin. (Zan ym. 2000.)

Kyberneettisen ohjauksen on tarkoitus mitata ilmiötä, verrata mitattua toteumaa suunnitelmaan, antaa palautetta toteuman ja suunnitelman erosta sekä tehdä tarvittavat muutokset, jotta suunnitelman mukainen tilanne saavutettaisiin (Malmi & Brown 2008). Kyberneettisen ohjausjärjestelmän heikkoa ohjausvaikutusta SOJ:lla voidaan selittää sillä, että henkilöstö sitoutui organisaation tavoitteisiin jo suunnitteluvaiheessa. Tämä tarkoitti, että he omaksuivat tavoitteensa syvästi. Tavoitteesta tuli pakottava asian lopputila. Poikkeamaa, paitsi positiivista, suunnitelmiin ei hyväksytty. Johto, kollegat tai henkilöt itse eivät hyväksyneet poikkeamia. Voimakas tavoitteisiin sitoutuminen ja tavoitteiden toistuva saavuttaminen sai henkilöstön luottamaan toisiinsa. Case-organisaation jäsenten välinen luottamus aiheutti sen, että kyberneettinen ohjaus ei tuonut organisaation ohjattavuudelle lisäarvoa. Kyberneettinen ohjaus ja sen mahdollisesti paljastama tehtävien laiminlyönti ei saanut SOJ:n henkilöstöä toimimaan parhaansa mukaan. Organisaation jäsenten välinen luottamus ja sen vuosittainen lunastaminen sen sijaan sai henkilöstön toimimaan niin hyvin kuin mahdollista. Henkilöstön toisiaan kohtaan tuntema luottamus oli yksi keskeisimmistä SOJ:n organisaatiokulttuurin piirteistä.

Samantyyppinen havainto on tehty eräässä aiemmassa tutkimuksessa. Aiemmassa tutkimuksessa havaittiin, että laskentaa sisältävät kyberneettiset ohjauskäytännöt eivät saavuttaneet taiteellisessa organisaatiossa yhtä keskeistä ohjausroolia kuin monissa pelkästään taloudellista menestystä tavoittelevissa organisaatioissa. Tämä oli seurausta siitä, että organisaatiokulttuuri dominoi voimakkaasti muita ohjauskäytäntöjä. (Zan ym. 2000.) Aiempi ja tämä tutkimus ovat tehneet yhtäläisen havainnon kyberneettisen ohjausjärjestelmän heikosta roolista taiteellisessa organisaatiossa. Syyt tähän havaintoon ovat kuitenkin

erilaiset. Aiemman tutkimuksen organisaatiossa oli pelkkään taiteeseen keskittynyt organisaatiokulttuuri. Tällöin kyberneettiseen ohjausjärjestelmään sisältyvää taloudellista ja laskennallista näkökulmaa ei hyväksytty. Organisaation henkilöstö kieltäytyi noudattamasta kyberneettistä ohjausjärjestelmää (Zan ym. 2000). SOJ:n organisaatiokulttuuri puolestaan sisälsi taloudellisen vivahteen. Organisaation jäsenet eivät kokeneet taloudellisuutta ja laskennallisuutta vieraiksi ja karttaviksi ilmiöiksi. Kyberneettinen ohjausjärjestelmä ei kuitenkaan tuonut case-organisaation henkilöstölle mitään lisäarvoa. He olivat omaksuneet tavoitteensa syvästi jo suunnitteluvaiheessa. Tämän vuoksi he tiesivät ilman kyberneettisiä ohjauskäytäntöjäkin, kuinka lähellä tai kaukana olivat tavoitettaan. He seurasivat kukin itsenäisesti toimintansa aiheuttamia kuluja ja vertasivat näitä suunnitteluprosessissa asetettuihin tavoitteisiin.

Ohjausjärjestelmien ja luottamuksen suhdetta on tarkasteltu aiemmissa johdon laskentatoimen tutkimuksissa. Organisaation jokaisella ohjausjärjestelmällä on omanlainen suhteensa luottamukseen (Vuorenmaa 2006). Luottamuksella voi olla ohjausjärjestelmää korvaava eli substituutti tai täydentävä eli komplementti rooli (Leifer & Mills 1996; Das & Teng 1998). Lisäksi luottamus voi olla nivoutunut osaksi ohjausjärjestelmää (Knights, Noble, Vurdubakis & Willmott 2001). SOJ:n tapauksessa luottamus oli kyberneettisen ohjausjärjestelmän vaikutusta täydentävä ilmiö. Sillä, että luottamus täydentää ohjausjärjestelmän vaikutusta tarkoitetaan, että mitä enemmän henkilöstön välillä on luottamusta, sitä vähemmän tarvitaan kyberneettistä ohjausta ja päinvastoin (Leifer & Mills 1996). SOJ:n tapauksessa kyberneettisiä ohjauskäytäntöjä oli useita. Tämä voisi viitata siihen, että organisaation johto ei luota henkilöstöön ja pyrkii ohjauskäytäntöjen avulla määrittelemään henkilöstön toimintaa. SOJ:n tapauksessa kyberneettiset ohjauskäytännöt oli kuitenkin otettu käyttöön muuta kuin henkilöstöä ajatellen. Kyberneettisen ohjausjärjestelmän käytännöt olivat olemassa enemmänkin hallitukselle ja ylimmällä johdolle tehtävän raportoinnin vuoksi.

Luottamuksen nähtiin vaikuttavan SOJ:lla kyberneettisen ohjausjärjestelmän lisäksi myös muihin ohjausjärjestelmiin. Se oli nivoutunut osaksi kulttuurista ohjausta. Organisaatiokulttuurin kautta luottamus vaikutti kaikkeen organisaation toimintaa. Luottamuksen nähtiin myös täydentävän palkitsemisen ja hallinnollisen ohjausjärjestelmän vaikutuksia. Näiden ohjausjärjestelmien ohjausvaikutus oli kuitenkin niin heikko, että niitä ei koettu tarpeelliseksi erityisesti analysoida.

Poikkeuksen kyberneettisen ohjauksen heikkoon ohjausvaikutukseen SOJ:lla muodostivat myynnin ja markkinoinnin hyödyntämät lipunmyynnin raportti, myynnin ja markkinoinnin mittaristo ja kävijätutkimus sekä taiteellisen tuotannon hyödyntämä tuotannon kontrolli. Myynnin ja markkinoinnin hyödyntämien ohjauskäytäntöjen merkitystä tulkittaessa tulee huomata, että kyseisiin osa-alueisiin kuului melko vähän henkilöstöä. Tämän vuoksi

ohjauskäytännöillä saavutettava ohjausvaikutus ei ulotu kovin laajalti organisaatioon, vaikka määrällisesti järjestelmiä olikin kolme. Kyberneettisen ohjausjärjestelmän tuotannon kontrolli oli ainoa ohjauskäytäntö, joka ulotti ohjausvaikutuksen erityisesti taiteellisesti motivoituneeseen ryhmään. Ryhmän suuren henkilöstömäärän vuoksi ohjausvaikutuksen merkitystä voidaan pitää suurempana kuin myyntiä ja markkinointia ohjaavien kyberneettisen ohjauksen järjestelmien.

SOJ:n palkitsemisen ohjausjärjestelmää sovellettiin organisaatiossa suppeasti. Lisäksi sen ohjausvaikutus oli heikko. Heikon ohjausvaikutuksen syynä lienee palkkion pienuus verrattuna kokonaisansioon sekä palkitsemisesta riippumaton, voimakas henkinen sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Palkkiojärjestelmän rakentaminen organisaatioon koettiin haastavaksi kahdesta syystä. Organisaation tarkoitus ei ollut tuottaa voittoa. Tämä vaikeutti mitattavien tavoitteiden luomista. Lisäksi toimintojen verkosto koettiin niin monimutkaiseksi, että oli vaikeaa määrittää, kuka oli tavoitteen saavuttamisen takana. Palkitsemisjärjestelmän rakentamisen haasteellisuuden lisäksi epäiltiin rahallisen palkkion motivointikykyä. Organisaatiokulttuurin sisältyvä rakkaus oopperaa kohtaan motivoi henkilöstöä enemmän. Lisäksi organisaatiokulttuuriin sisältyvä henkilöstön välinen luottamus ja pyrkimys sen säilyttämiseen sai henkilöstön toimimaan parhaansa mukaan. Oopperanjohtaja uskoi, että henkilöstölle annetuilla ajankäyttösuosituksilla saavutettiin voimakkaampi ohjausvaikutus kuin palkitsemisellä pystyttäisiin saavuttamaan. Tämä tutkimus tukee aiempia havaintoja siitä, että mikäli kulttuurisen ohjauksen rooli on merkittävä, se voi ylittää palkitsemisen merkityksen (Kohn 1999).

SOJ:n hallinnollisen ohjausjärjestelmän ohjausvaikutus oli heikko. Hallinnollisten ohjauskäytäntöjen sijaan organisaation vakiintuneet käytännöt sisälsivät toimintorakenteita, joita hallinnollisen ohjauksen ymmärretään organisaatioon tuovan (vrt. Malmi & Brown 2008). Vakiintuneiden käytäntöjen rakenteita oli viime vuosina dokumentoitu ja formalisoitu hallinnollisen ohjausjärjestelmän käytännöiksi. Niiden ohjaava vaikutus nähtiin kuitenkin heikoksi. Hallinnollinen ohjausjärjestelmä oli kokonaisuohjauspaketin ohjausjärjestelmistä ainoa, jonka ohjausvaikutus oli niin heikko, että sitä ei kaikilta osin edes noudatettu. Noudattamatta jättäminen oli pääasiassa tiedostamatonta. Ilmiö näkyi myös organisaation johdossa.

Hallintotapaan sisältyviä käytäntöjä noudatettiin liiketaloudellisesti motivoituneessa ryhmässä paremmin kuin taiteellisesti motivoituneessa ryhmässä. Tähän lienee syynä se, että jo koulutustaustansa vuoksi liiketaloudellisesti motivoituneet henkilöt ovat tottuneempia formaaliin asioiden käsittelyn ja kaipaavatkin sitä. SOJ:n toimintohierarkiaa edusti formaaliin muotoon piirretty organisaatorakenne. Sen ohjausvaikutus oli erittäin heikko, eikä sen sisältöä oltu täysin ymmärret-

ty. Näin ollen sitä ei myöskään aina noudatettu. Monissa tilanteissa esimiehiä koettiin olevan organisaatorakenteesta poiketen useampia kuin yksi.

”Et aina välillä tulee sellanen, et kukas miun esimies onkaan... Mie kyllä toimin sillei, että jos jollakii talon sisällä on tieto jostain asiasta ni kysyn siltä sit suoraa.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Esimiehinä pidetyt henkilöt eivät välttämättä olleet haastateltavaa korkeammalla hierarkkisesti. Monet heistä saattoivat olla esimerkiksi kollegoita tai ihmisiä eri osastoilta. Organisaatorakenteen jalkautus oli tutkimushetkellä luultavasti vielä kesken. Organisaatorakenteen merkityksen puutetta voi selittää lisäksi myös hierarkkisen sijoittumisen merkitsemättömyys organisaation jäsenille. Tästä ilmiöstä hyvänä esimerkkinä toimii seuraava lausahdus, jossa taiteellisen ryhmän edustaja kuvailee, kuinka ohjaa alaistaan:

”No me ollaan vähä niiku työpäri. Mie yritän pitää häntä tietosena kaikesta ja mukana kaikessa. Että ei sit vaan tulis sellasia tilanteita, että hää on jostain asiasta tai tiedosta ulkopuolinen. Ainaha ei kerkee kaikkia asioita käymää läpi, mut pyrin kertomaan kaikki asiat heti, että ei vaan pääse unohtumaan.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaatorakenteen merkityksen puute voi ilmentää organisaation hierarkkista mataluutta sekä hierarkkisen sijoittumisen merkitsemättömyyttä (Powell 2008). Tämä havainto pitää paikkansa myös SOJ:lla.

Toimintapolitiikkoja ja -prosesseja pyrittiin jalkauttamaan organisaatioon tehtävänkuvauksen ja perehdytysten avulla. Perehdytyksillä pyrittiin selvään ohjausvaikutukseen eli vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen. Perehdytysohjelman kehittämisen myötä SOJ:n festivaalityöntekijät olivat noudattaneet ohjausta aikaisempaa paremmin. Viime vuosina lähes jokaiselle organisaation jäsenelle oli tehty kirjallinen tehtävänkuvaukset. Niiden ohjausvaikutus oli kuitenkin heikko. Vakiintuneet käytännöt ohjasivat henkilöstön toimintaa enemmän kuin niiden kirjalliseen muotoon laaditut kuvaukset.

3.5 Kokonaisuohjauspaketin arviointi

Tässä tutkimuksessa on sovellettu Malmin ja Brownin (2008) kokonaisuohjauspaketin mallia empiirisen tutkimuksen viitekehyksenä. Kokonaisuohjauspaketin mallin toimivuutta arvioidaan tässä kappaleessa mallin yleisten oletusten ja malliin

sisältyvien yksityiskohtien näkökulmasta. Mallin luojat luonnehtivat sen rakennetta ”ohjauksen toteuttamiseen” perustuvaksi. Malli kuvaa organisaatiossa käytössä olevat formaalit ja epäformaalit ohjauk käytännöt ja -järjestelmät, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation käyttäytymiseen. (Malmi & Brown 2008.) Yleisellä tasolla kokonaisohjauspakettimalli nähtiin empiiristä tutkimusta palvelevana. Havaitut ohjauk käytännöt oli kohtuullisen helppo sijoittaa mallin esittämän luokittelun pohjalle. Muutamia muutoksia alkuperäiseen malliin kuitenkin tehtiin, jotta se palvelisi paremmin tämän tutkimuksen havaintojen analysointia.

Budjetoinnin ohjauk käytäntö on sijoitettu alkuperäisessä mallissa osaksi kyberneettistä ohjauk järjestelmää. Se sisältää tavoitteen asetannan lisäksi toteumaseurannan ja palautteenannon (Malmi & Brown 2008). Tämän tutkimuksen havainnot budjetoinnista seurantoineen täyttivät kyberneettisyydelle asetetut vaateet⁵. Organisaation toimintatapa huomioiden budjetointi oli kuitenkin osittain luontevampi osa suunnittelun kuin kyberneettisen ohjauksen ohjauk järjestelmää. Budjetointi jaettiin kahteen osaan. Budjetin laadinta sisällyttiin suunnittelun ohjauk järjestelmään. Tämä ratkaisu tehtiin, koska budjetointi oli retorisesti ja toiminnallisesti luonnollinen osa case-organisaation suunnitteluprosessia. Lisäksi budjetointiin sisältyvä strateginen suunnittelu, tavoitteiden kommunikointi ja operatiivinen suunnittelu ilmenivät osana suunnitteluprosessia. Budjetointiin liittyvä toteumaseuranta sisällytettiin osaksi kyberneettistä ohjauk järjestelmää. Näin tehtiin, koska budjetin toteumaseuranta toteutettiin käytännössä suunnittelusta erillisenä toimenpiteenä, kuten muutkin kyberneettiseen ohjauk järjestelmään sisällytetyt seurantaan keskittyneet ohjauk käytännöt. Tämän tutkimuksen näkökulmasta kyberneettisen ohjauk järjestelmän tehtävänä voisi yleisestikin olla erilaisten tavoitteiden toteutumisen seuranta suunnittelun sijaan. Näin saavutettaisiin eheämpi kokonaisuus. Näin kokonaisohjauspakettimallissa säilyisi myös tavoitteen luomista koskeva logiikka. Logiikan mukaan tavoitteet luotaisiin kulttuurisessa tai suunnittelun ohjauk järjestelmässä ja seuranta toteutettaisiin kyberneettisessä ohjauk järjestelmässä.

Symbolisen ohjauksen käytännöt on sisällytetty Malmin ja Brownin (2008) alkuperäisessä kokonaisohjauspakettimallissa kulttuuriseen ohjauk järjestelmään. Mallin mukaan kulttuurinen ohjaus luo kontekstuaalisen toimintakehyksen muulle ohjaukselle. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella kulttuuriseen ohjauk järjestelmään sisällytetyt heimo-ohjaus ja arvopohjainen ohjaus loivat kontekstuaalista toimintakehystä muulle ohjaukselle. Sen sijaan symbolisen

⁵ Kyberneettisessä ohjauk järjestelmässä suosituksille määritettyä standarditasoa verrataan toteutuneeseen ja mitattuun suoritukseen. Mahdollisista ei-toivotuista poikkeamista annetaan palautetta ja pyritään vaikuttamaan tuleviin suorituksiin (Green & Welsh 1988).

ohjauksen ei havaittu toimivan samalla lailla. Symbolisessa ohjauksessa havaittiin kuitenkin muutamia hallinnolliseen ohjausjärjestelmään liitettyjä piirteitä. Symbolinen ohjaus loi hallinnollisen ohjauksen tapaan rakenteita organisaation ohjaukselle. Tämä tapahtui ilmentämällä paikkakuntakohtaisia eroja. Toimipaikoilla tarvittiin erilaisia käyttäytymismalleja. Lisäksi symbolisen ohjauksen sisällyttämistä hallinnolliseen ohjaukseen puolsi myös sen luonne. Symbolisessa ohjausjärjestelmässä oli muun hallinnollisen ohjauksen tapaan jälkikäteen luodun ohjauskäytännön piirteitä. Symbolista ohjausta ei oltu luotu, jotta se toisi rakenteita muulle ohjaukselle, vaan se rakennettiin muun ohjauksen mukaiseksi kun suuri osa kokonaihojausjärjestelmästä oli jo syntynyt.

Kulttuurisen ohjausjärjestelmän nimeämistä pidetään tämän tutkimuksen perusteella osin epäonnistuneena. Kulttuurinen ohjausjärjestelmä sisältää heimo-ohjauksen ja arvoperusteisen ohjauksen. Malmin ja Brownin (2008) kokonaihojauspakettillin ohjausjärjestelmä määrittelyä noudatettaessa kulttuurinen ohjausjärjestelmä sisältää organisaatiokulttuuria sekä organisaation strategisia tavoitteita formaalisti sisältäviä ohjauskäytäntöjä. Organisaatiokulttuuriin liittyvät ohjauskäytännöt on helppo mieltää kulttuuriseen ohjausjärjestelmään kuuluviksi käytännöiksi, mutta strategiaan tavoitteisiin liittyvät ohjauskäytännöt eivät sisältönsä puolesta täysin sovi kulttuurisen ohjausjärjestelmän nimen sisälle. Jossain organisaatiossa formaalisti ilmaistut strategiset tavoitteet voivat toki saavuttaa organisaatiokulttuurin tyyppisen vaikuttavuuden ja voivat näin luontevasti sisältyä kulttuuriseen ohjaukseen. Monissa organisaatioissa kulttuuri ja formaalisti ilmaistut tavoitteet eivät kuitenkaan helposti kohtaa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen case-organisaatiossa organisaatiokulttuuri ja strategiset tavoitteet ilmenivät jopa strategiaan sitoutuneille henkilöille hyvin erillisinä ilmiöinä. Strategisten tavoitteiden ei nähty sisältävän organisaatiokulttuuria. Tämän vuoksi strategisia tavoitteita formaalisti esittäviä ohjauskäytäntöjä on vaikeaa esittää kulttuuriseen ohjausjärjestelmään kuuluvaksi. Kulttuuriseen ohjausjärjestelmään sisällytettyjen heimo-ohjauksen ja arvoperusteisen ohjauksen nähdään sisältävän organisaation olemassaoloon liittyviä ohjausjärjestelmiä. Kulttuurisen ohjausjärjestelmän nimeämistä tulee tämän vuoksi pohtia myös muissa kokonaihojauspakettillin soveltavissa tutkimuksissa.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin soveltamaan Malmin ja Brownin (2008) kokonaihojauspakettillin, koska se on hyvin kokonaihovaltainen. Malmi ja Brown (2008) ovat pyrkineet luomaan niin laajan kokonaihojauspakettillin, että sitä soveltamalla ei syntyisi riskiä, että jokin ohjauskäytäntö jäisi havaitsematta. He ovat kuitenkin todenneet, että mallia soveltava tutkimus paljastanee siitä mahdollisesti puuttuvat elementit (Malmi & Brown 2008). Tätä tutkimusta tehtäessä kokonaihojauspakettillin on sovellettu kuten tässä luvussa on esitetty. Case-organisaatiossa havaitut ohjauskäytännöt on mallin avulla luokiteltu ohjausjärjestelmiksi. Myös ohjausjärjestelmien välistä ohjausvaikutus-

ta on analysoitu. Mallista on ollut hyötyä taiteellisesti luovan organisaation ohjausta analysoitaessa. Kaikkia organisaation ohjauksen kannalta oleellisia käytäntöjä ei kuitenkaan ole pystytty analysoimaan mallia soveltamalla. Syvempää analyysia kaipaisivat esimerkiksi case-organisaation suunnittelukäytäntöihin ja niiden toteuttamiseen liittyvät ilmiöt. Malmi ja Brown (2008) ovat suunnittelun ohjausjärjestelmää kuvatessaan määritelleet, että tutkijan on tärkeää ymmärtää, pyritäänkö suunnittelun avulla päättämään organisaation tulevista toimenpiteistä vai sitouttamaan henkilöstö suunnitelmiin. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuvata suunnittelun ohjausjärjestelmän molemmat ulottuvuudet. Kokonaisuohjauspaketin ohjausjärjestelmäluokittelua sovellettaessa on kuitenkin pystytty analysoimaan pääasiassa ilmiöitä, jotka liittyvät tulevista toimenpiteistä päättämiseen. Kokonaisuohjauspaketin sisältyvän ohjausjärjestelmien luokittelun tulisi olla siinä mielessä väljä, että esimerkiksi useita ohjausjärjestelmiä yhdistävät ohjauskäytännöt tulisivat luontevasti kuvatuksi ja analysoiduksi. Lisäksi kokonaisuohjauspaketin ohjausvaikutusta olisi hyvä pystyä tarkastelemaan.

Suunnittelun sitouttavan vaikutuksen näkökulmasta keskeistä on ohjaukseen sitoutuvan, eli työntekijöiden näkökulma. Vain he pystyvät kertomaan, mitkä ohjauskäytännöt ovat vaikuttaneet tavoitteisiin sitoutumiseen ja miten. Kokonaisuohjauspaketin osalla olisi tärkeää tuoda selvästi esiin, kuinka niitä tulee soveltaa sekä tapa jolla eri näkökulmat huomioidaan. Malmin ja Brownin (2008) kokonaisuohjauspaketin osalla pyritään kartoittamaan ohjauskäytännöt, joilla vaikutetaan organisaation käyttäytymiseen. Tällöin analysointinäkökulma lukittuu helposti johdon näkökulmaan ja tavoitteelliseen kokonaisuohjaukseen. Tarkastelunäkökulman esiintuominen ei ole selkeää muissakaan käyttäytymisen ohjaukseen pyrkivissä kokonaisuohjauspaketin osalla (Alvesson & Kärreman 2004; Merchant & Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008). Tarkastelunäkökulma tulee usein esiin vain empiirisiä tutkimuksia tarkasteltaessa ja niistäkin vain erityisesti tulkittaessa. Sekä organisaation jäsenten että johdon näkökulmasta toteutettuja kokonaisuohjauspakettia empiirisesti käsitteleviä tutkimuksia on kuitenkin olemassa. Esimerkkejä johdon taikka kokonaisuohjauspaketin toiminnan näkökulmasta toteutettuja tutkimuksia ovat esimerkiksi Sandelinin (2008) ja Simonsin (1995) tutkimukset. Yksilöiden näkökulmasta toteutettuja tutkimuksista ovat Alvessonin ja Kärremanin (2004) sekä Abernethyn ja Chuan (1996) tutkimukset.

Ohjausrutiinit ovat tämän tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoinen ilmiö, sillä niillä on havaittu olevan selvä rooli siinä miten yksilö suhtautuu ohjaukseen (ks. esim. Lukka 2007; Siti-Nabiha & Scapens 2005). Niin Malmin ja Brownin (2008) kokonaisuohjauspaketin osalla kuin muukin kokonaisuohjauspaketin osalla keskiössä on keskittynyt tarkastelemaan ohjausta pääasiassa ohjaussääntöjen näkökulmasta (Kennedy & Widener 2008; Sandelin 2008; Merchant & Van der

Stede 2007). Ohjausrutiinien huomioimisen avulla pystytään mahdollisesti paremmin huomioimaan työntekijän ja ohjaukseen sitoutumisen näkökulma. Seuraavassa luvussa kokonaisohjauspakettia tarkastellaan ohjausrutiinien näkökulmasta ja analysoidaan näkökulman huomioimisella saavutettuja hyötyjä.

3.6 Yhteenveto

Kokonaisohjauspakettikäsite on operationalisoitu tässä tutkimuksessa kuvaamalla case-organisaatiossa havaitut ohjauksetkäytännöt Malmin ja Brownin (2008) kokonaisohjauspakettimallia soveltaen (ks. liite 4). Mallin soveltaminen paljasti aiempiin tutkimuksiin verrattuna uusia ilmiöitä taiteellisten organisaatioiden ohjauksesta sekä kokonaisohjauspakettikäsitteestä.

Tässä tutkimuksessa osoitetaan, että taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketti voi olla hyvin samanlainen kuin muidenkin organisaatioiden. Organisaatiossa havaittiin ohjauksetkäytäntöjä kaikista ohjausjärjestelmistä: kulttuurinen ohjaus, suunnittelu, kyberneettinen ohjaus, palkitseminen, hallinnollinen ohjaus. Tutkimuksessa kuvattua kokonaisohjauspakettia voidaan luonnehtia hyvin yritysmäiseksi. Siitä ei ole havaittavissa ohjauksetkäytäntöjä tai niiden puutteita, jotka paljastaisivat kokonaisohjauspaketin perustuvan taiteellisen organisaation käytäntöihin. Vastoin aiempia johdon laskentatoimen tutkimuksia (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992) taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen ei nähty estävän johdon laskentatoimessa sovellettujen ohjausjärjestelmien soveltamista taiteellisessa organisaatiossa.

Case-organisaatiossa oli aiemmista tutkimuksista poikkeava, yritysmäinen kokonaisohjauspaketti, koska sen taloudelliset ja toiminnalliset sekä instituutionaaliset tekijät poikkesivat aiempien tutkimusten case-organisaatioista. Organisaation taloudellisilla ja toiminnallisilla tekijöillä, tässä tutkimuksessa omaraohoitteisuuden määrällä sekä organisaation sijainnilla, oli vaikutusta siihen, millaisella kokonaisohjauspaketilla taiteellisessa organisaatiossa oli toimintaedellytyksiä. Tämän tutkimuksen case-organisaation omaraohoitteisuus oli huomattavasti suurempi kuin aiempien tutkimusten case-organisaatioiden. Organisaation sijainti oli asiakkaan näkökulmasta huomattavasti syrjäisempi ja vaikeammin tavoitettava kuin aiempien tutkimusten case-organisaatioiden sijainnit. Tämä tarkoitti case-organisaatiolle pienempää asiakaspotentiaalia eli haasteita lipunmyynnille. Omarahoitteisuuden suuri määrä ja organisaation syrjäinen sijainti vaikuttivat siihen, että organisaation taloudellisen suunnittelun ja seurannan täytyi olla luotettavaa ja nopeaa. Organisaation johto ja sidosryhmät, kuten sponsorit ja hallintoelinten jäsenet, tarvitsivat organisaation toiminnasta yritysmäistä tietoa. Tämä tutkimus tukee aiempia kokonaisohjauspakettia

käsitteleviä tutkimuksia (Sandelin 2008; Abernethy & Chua 1996), joissa kokonaisohjauspaketin rakenne ja organisaation rahoituksellinen tausta on liitetty toisiinsa.

Aiemmista tutkimuksista poiketen (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992), case-organisaation institutionaaliset tekijät vaikuttivat suotuisasti yritysmäisen kokonaisohjauspaketin toimintaedellytyksiin. Organisaation jäsenten havaittiin hyväksyvän melko yritysmäinen kokonaisohjauspaketti, koska organisaation kulttuuri sisälsi taiteen lisäksi liiketoiminnallisia näkökulmia. Organisaation jäsenet olivat organisaatiokulttuurin kautta tottuneet taloudellisen näkökulman läsnäoloon. Organisaatiokulttuurin lisäksi toinen yritysmäisen kokonaisohjauspaketin hyväksymistä edesauttava institutionaalinen tekijä oli henkilöstön laatu. Henkilöstö oli valikoitu tai valikoitunut sellaiseksi, että se ymmärsi liiketaloudellisten tekijöiden ja niiden seurannan pakottavuuden. Taloudellisten ja toiminnallisten sekä institutionaalisten tekijöiden lisäksi case-organisaation yksilökeskeiset tekijät poikkesivat aiemmista tutkimuksista. Näitä havaintoja tarkastellaan tutkimuksen seuraavassa luvussa.

Taiteellisessa organisaatiossa havaittiin sovellettavan hyvin yritysmäisiä ohjausjärjestelmiä. Se ei kuitenkaan kerro siitä, millainen ohjausvaikutus milläkin ohjausjärjestelmällä on. Case-organisaatiossa voimakkain ohjausvaikutus saavutettiin suunnittelun ja kulttuurisen ohjauksen avulla. Vastoin aiempien tutkimusten havaintoja (Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992) sanallinen budjetointi ja aikataulut vaikuttivat merkittävästi siihen, kuinka henkilöstö käyttäytyi. Verrattaessa aiemman ja tämän tutkimuksen havaintoja näyttää siltä, että keskustelevat ja hyvin toimintakeskeiset suunnittelukäytännöt sopivat taiteellisiin organisaatioihin paremmin kuin laskentatekniikoita edistyneimmässä muodossa hyödyntävät suunnittelujärjestelmät.

Taulukko 8: Ohjausjärjestelmien ohjausvaikutus case-organisaatiossa.

Heikko ohjausvaikutus	Vahva ohjausvaikutus
Kyberneettinen ohjausjärjestelmä	Kulttuurinen ohjaus
Hallinnollinen ohjausjärjestelmä	Suunnittelu

Case-organisaation kulttuuriin sisältyi luottamus toisiin henkilöihin ja näiden suorituksiin. Henkilöstö sitoutui suunnitteluprosessissa asetettuihin tavoitteisiin syvästi. Henkilöstöä ei tarvinnut suunnitteluprosessin jälkeen ohjata kyberneettisesti tai hallinnollisesti. Henkilöiden välinen luottamus kompensoi kyberneettisellä tai hallinnollisella ohjauksella saavutettavan vaikutuksen. Tämän seurauksena kyberneettisen ja hallinnollisen ohjausjärjestelmän ohjausvaikutus oli heikko. (ks. taulukko 8.)

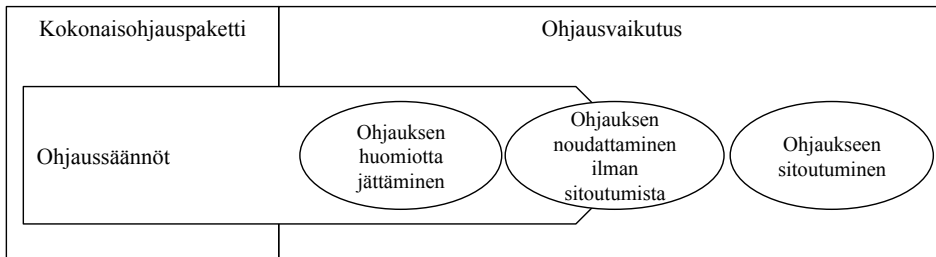
Malmin ja Brownin (2008) kokonaisohjauspakettimallia sovellettaessa havaittiin kehittämistarpeita liittyen malliin. Kulttuurisen ohjausjärjestelmän nimeämistä pidetään osin epäonnistuneena. Organisaatiokulttuuriin liittyvät ohjauskäytännöt on helppo mieltää kulttuuriseen ohjausjärjestelmään kuuluviksi käytännöiksi. Strategisiin ja formaalisti ilmaistuihin tavoitteisiin liittyvät ohjauskäytännöt eivät sisältönsä puolesta luontevasti sovi kulttuurisen ohjausjärjestelmän nimen alle. Lisäksi kulttuurisen ohjausjärjestelmään kuuluvien ohjauskäytäntöjen roolia nähdään tarpeelliseksi korostaa. Malmi ja Brown (2008) olettavat kokonaisohjauspakettimallissaan kulttuurisen ohjausjärjestelmän luovan perusteet, joiden kautta henkilöstö tulkitsee muita ohjausjärjestelmiä. Tämä tutkimus tuki oletusta. Tutkimus kuitenkin paljasti lisäksi, että yksilö näkee kulttuurisen ohjauksen oman arvomaailmansa kautta. Tällöin yksilö voi tulkita arvomaailmastaan riippuen muita ohjausjärjestelmiä hyvin erityyppisesti. Esimerkiksi tehostaminen voidaan nähdä liiketaloudellisesta arvomaailmasta katsottuna organisaation toimintaprosesseja koskevinä kehitystoimenpiteinä tai taiteellisesta arvomaailmasta katsottuna taidekasvatuksen laajentamisena. Yksilö tulkitsee kulttuurisen ohjauksen oman arvomaailmansa kautta. Tämän vuoksi tietty kulttuurinen ohjauskäytäntö ei välttämättä ohjaa henkilöstöä toimimaan keskenään samalla tavalla, vaikka tätä kulttuurisella ohjausjärjestelmällä on alun perin haluttu tavoitella.

Tässä tutkimuksessa tehtiin useita havaintoja kokonaisohjauspakettimallin soveltamisesta tutkimuksessa. Yksi havainnoista on tarve ymmärtää organisaation toimintaa ja ohjauksen soveltamista tarkemmin kuin pelkkä kokonaisohjauspaketin kuvaaminen vaatii. Laajemman ymmärryksen avulla organisaation ohjauksesta voidaan tehdä luotettavia havaintoja. Malmi ja Brown (2008) ovat olettaneet kokonaisohjauspakettimallissaan, että hallinnollinen ohjaus asettaa toimintamallin, jota muut ohjausjärjestelmät noudattavat. Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa tilanne vaikutti aluksi mallin mukaiselta. Muut ohjausjärjestelmät noudattivat hallinnollisen ohjauksen rakenteita. Kun organisaation toiminnasta ja ohjauksen soveltamisesta saatiin tutkimuksen edetessä tarkempi ja laajempi ymmärrys, havaittiin, että hallinnollisen ohjauksen rakenteiden olemassa olo oli keinotekoista. Muita ohjausjärjestelmiä ei oltu rakennettu hallinnollisen ohjauksen mukaiseksi, vaan hallinnollisen ohjauksen käytännöt oli muodostettu jälkikäteen, muita ohjausjärjestelmiä noudatteleviksi. Ilman laajempaa käsitystä case-organisaatiosta tutkimuksessa olisi tehty tältä osin vääriä johtopäätöksiä.

Keskeinen kokonaisohjauspakettimallin soveltamiseen liittyvä havainto oli Malmin ja Brownin (2008) mallin sääntökeskeisyyden tunnistaminen. Malmi ja Brown (2008) eivät varmaankaan ole tarkoituksella rajanneet kokonaisohjauspakettimalliaan ohjaussääntöihin, sillä he ovat pyrkineet rakentamaan mahdollisimman laajasti ohjauskäytäntöjä huomioivan mallin. Kokonaisohjauspakettil-

lia sovellettaessa kuitenkin havaittiin, että siinä noudatettavan ohjausjärjestelmäluokittelun vuoksi kaikki case-organisaatiossa havaitut ohjauskäytännöt eivät sopineet mallissa kuvattaviksi. Mallin ulkopuolelle jäävät ohjauskäytännöt olivat ohjausrutiinien tapaisia käytäntöjä, joita ei oltu formaalisti paketoitu. Tämän havainnon jälkeen muuta kokonaisohjauspakettikirjallisuutta tarkasteltaessa havaittiin, että kokonaisohjauspakettikirjallisuus on yleisestikin keskittynyt tarkastelemaan ohjausta pääasiassa sääntöjen näkökulmasta (Kennedy & Widener 2008; Sandelin 2008; Merchant & Van der Stede 2007). Muutamissa kokonaisohjauspakettia koskevissa case-tutkimuksissa on havaittu rutiineja muistuttavia ohjauskäytäntöjä, mutta eksplisiittisesti ohjausrutiineja ei ole juurikaan huomioitu (kuten esim. Alvesson & Kärreman 2004).

Tutkimuksessa havaittiin, että taiteelliset henkilöt noudattivat monia lähtökohteisesti pakottavia ohjauskäytäntöjä. Tämä ei ollut niinkään seurausta ohjauksen pakottavasta luonteesta, vaan yksilöiden oman ajattelun seurauksena syntyneestä henkisestä siirtymästä. Taiteellisesti motivoituneet henkilöt ymmärsivät, että mikäli he halusivat toteuttaa henkilökohtaisia taiteellisia intohimojaan perinteisessä mielessä, heidän täytyi kuulua oopperaorganisaatioon. Mikäli määriteltyä ohjausta ei noudateta, organisaatioon kuuluminen vaarantuu. Kokonaisohjauspakettimallin ohjausvaikutusta tarkasteltaessa havaitaan, että yksilö voi noudattaa lähtökohteisesti pakottavaa ohjausta, mikäli tämä tukee hänen henkilökohtaisten tavoitteidensa toteuttamista. Näin tapahtuu siirtymä pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan. Ohjaussäännöillä ei voida saavuttaa kokonaisohjauspakettiin sitoutumista, mutta sen noudattaminen mahdollistuu.



Kuvio 7: Sääntöpohjainen kokonaisohjauspaketti ja ohjausvaikutus.

Organisaation ohjausta tarkasteltiin kokonaisohjauspakettimallin avulla. Kuviossa seitsemän on esitetty sääntöpohjaisella kokonaisohjauspaketillä saavutettava ohjausvaikutus taiteellisessa organisaatiossa. Tässä luvussa havaittiin, että sääntöpohjaisella ohjauksella voidaan saavuttaa keskitasoinen ohjausvaikutus, ohjauksen noudattaminen. Vaikka saavutettu taso ei olekaan voimakkain, siirtymää ohjauksen huomiotta jättämisestä ohjauksen noudattami-

seen voidaan pitää merkittävänä. Se tarkoittaa myös siirtymää pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan.

4 RUTIINIT TAITEELLISESTI LUOVAN ORGANISAATION KOKONAISSOHJAUSPAKETTISSA

4.1 Rutiinit johdon laskentatoimen tutkimuksessa

Kokonaisohjauspaketinäkökulma on ollut olemassa jo usean vuosikymmenen ajan (ks. esim. Otley 1980). Silti ymmärryksemme laskentaan perustuvien ja subjektiivisempien ohjausjärjestelmien suhteesta on vielä vähäistä (Brown 2005). Tutkijat tiedostavat kuitenkin koko ajan paremmin, että formaalit ohjausjärjestelmät ovat vain osa laajempaa ohjausjärjestelmien kokonaisuutta. Useat kokonaisohjauspakettimallit perustuvat pyrkimykseen vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja subjektiivisten ohjausjärjestelmien huomioimiseen (Alvesson & Kärreman 2004; Merchant & Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008; Flamholtz ym. 1985; Abernethy & Chua 1996). Monet kokonaisohjauspaketin lähestymistapaa noudattavat empiiriset tutkimukset osoittivat, että tätä tavoitetta toteutettiin hyvin erilaisilla rajauksilla ja painotuksilla (Sandelin 2008; Alvesson & Kärreman 2004; Abernethy & Chua 1996; Simons 1995).

Aiemmissa kokonaisohjauspakettia koskevissa empiirisissä tutkimuksissa ohjausrutiineja ei ole eksplisiittisesti juurikaan huomioitu⁶. Institutionaalista teoriaa soveltavissa tutkimuksissa rutiineja on käsitelty laajasti. Niiden on muun muassa havaittu vaikuttavan siihen, kuinka organisaation henkilöstö suhtautuu ohjaukseen (ks. esim. Lukka 2007; Siti-Nabiha & Scapens 2005). Tämän vuoksi rutiineja pidetään mielenkiintoisena ilmiönä myös tässä kokonaisohjauspakettiin keskittyvässä tutkimuksessa. Rutiinien näkökulman huomioimisen uskotaan tuovan lisätietoa siitä, kuinka kokonaisohjauspaketti toimii yksilön sekä ohjausvaikutuksen näkökulmasta. Lisäksi tämän tutkimuksen avulla tarkennetaan aiempaa ymmärrystämme, kuinka rutiinit vaikuttavat siihen, kuinka organisaation henkilöstö suhtautuu ohjaukseen.

Rutiinit ovat olleet johdon laskentatoimessa jatkuvan tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena siitä alkaen kun Burns ja Scapens (2000) julkaisivat laskentatoimen muutosta käsittelevän viitekehýksensä. Viitekehýksen juuret ovat kaukana evolutionäärisissä teorioissa. Evolutionääristen teorioiden voidaan

⁶ Muutamista empiirisistä tutkimuksista voi löytää rutiinin tyyppisiä ilmiöitä (ks. esim. Alvesson & Kärreman 2004 ja Sandelin 2008).

jäljittää syntyneen 1800- ja 1900-lukujen taitteessa, jolloin Veblen (1898, 1909) loi vanhan institutionaalisen teorian ytimen (Coad & Cullen 2006). Burns ja Scapens hyödynsivät viitekeh്യksensä luomisessa Barleyn ja Tolbertin (1997) kehittämää, strukturaatioteoriaan perustuvaa viitekehystä. Barleyn ja Tolbertin viitekehys käsitteli institutionalisoitumisen prosessia. Burns ja Scapens (2000) loivat mallin, jota voidaan hyödyntää laskentatoimen muutoksen tarkastelun analyttisenä viitekeh്യksenä. He yhdistivät malliin laskentatoimen muutoksen analysoinnin keskeiset käsitteet kuten säännöt, rutiinit sekä institutionalisoituneen todellisuuden. Rutiinit määriteltiin viitekeh്യksessä ryhmän soveltamiksi ajatus- ja toimintamalleiksi. Rutiineja kutsuttiin tavaksi, jolla asiat todella tehdään. Niiden määriteltiin olevan aitoja, käytössä olevia toimintamalleja. (Burns & Scapens 2000.)

Ohjausrutiineja on tutkittu johdon laskentatoimessa erilaisista näkökulmista. Burns ja Scapensin (2000) viitekeh്യkseen liittyen mielenkiintoa ovat erityisesti herättäneet laskentatoimen muutoksen tarkastelu sekä rutiinien käsitteellinen tarkentaminen ja kehittäminen. Ohjausrutiineja laskentatoimen muutoksen ohella tarkastelevissa tutkimuksissa keskeisiä käsitteitä ovat organisaation muutosvastarinta sekä ohjaukseen liittyvien tekijöiden keskinäiset suhteet. Siti-Nabiha ja Scapens (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaation sisäisillä ja ulkoisilla institutionalisoituneilla tekijöillä on vaikutusta siihen, mitä seurauksia laskentatoimen muutoksella on. Tutkimuksessa havaittiin, että mikäli organisaatio kokee muutosvastarintaa, ohjaussääntöjen ja –rutiinien itsenäinen, toisistaan erillinen, toiminta voi auttaa organisaatiota selviämään muutosvastarinnasta ja muutoksesta. (Siti-Nabiha & Scapens 2005.) Lukka (2007) havaitsi tutkimuksessaan, että laskentatoimen muutos ja ennallaan säilyminen voivat olla yhtäaikaista ilmiötä. Yhtäaikaisuus on mahdollista tilanteessa, jossa sääntöperusteisen ohjauksen ja ohjausrutiinien välinen suhde on löyhä. Tällöin ohjaussäännöt ja –rutiinit reagoivat toisiinsa, mutta säilyttävät kuitenkin erillisyytensä. Ohjaussääntöjen muuttuessa ohjausrutiinit voivat säilyä ennallaan. (Lukka 2007.) Nor-Aziah ja Scapens (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että laskentatoimen muutos on haastavaa tilanteessa, jossa organisaation operatiivinen toiminta ei tue muutosta. Tällöin organisaatioissa voi ilmetä muutosvastarintaa laskentatoimen muutoksia kohtaan. Muutos voi kuitenkin olla muutosvastarinnasta huolimatta mahdollinen, jos laskentatoimi toimii löyhästi kytkettynä operatiiviseen toimintaan. (Nor-Aziah & Scapens 2007.) Ohjausrutiineja käsittelevissä, laskentatoimen muutosta tarkastelevissa tutkimuksissa yhteinen teema on ollut löyhä kytkentä. Tutkimuksissa on havaittu, että laskentatoimen muutoksen toteutumista on tukenut se, että jokin organisaation ohjausjärjestelmä tai ohjaukseen liittyvistä toiminnoista on toiminut itsenäisesti, mutta kokonaisuohjauksen toimintaperiaatteita noudattaen. Tätä ilmiötä on kutsuttu löyhäksi kytkennäksi.

Busco, Riccaboni ja Scapens (2006) analysoivat tutkimuksessaan johdon ohjausjärjestelmien ja luottamuksen suhdetta laskentatoimen muutoksessa. He havaitsivat, että ohjausjärjestelmät pystyvät tukemaan organisaation jäseniä muutoksessa rakentamalla luottamusta tulevaan. Tällöin ohjausjärjestelmät toimivat luottamuksen lähteenä. Toisaalta ohjausjärjestelmät pystyvät säilyttämään organisaation jäsenten luottamuksen muutostilanteessa. Tällöin ne toimivat luottamuksen kohteena. Keskeistä luottamuksen syntymisen ja vahvistumisen tilanteessa ovat laskentatoimen ammattilaisten ja organisaation jäsenten kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja kommunikaatio. (Busco ym. 2006.) Tutkimuksessa esitettiin jatkotutkimuskohde koskien laskentatoimen henkilöstön asenteita ja taitoja muutostilanteessa, jossa luottamuksella on muutosta edesauttava rooli. Tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen avulla laskentatoimen henkilöstön asenteita ja taitoja pystytään tarkastelemaan syvemmin.

Laskentatoimen muutoksen ohella keskeinen Burns ja Scapensin (2000) viitekehystä käsittelevä teema on ollut ohjausrutiinin käsite. Ohjausrutiinikäsite on koettu epätarkaksi. Käsitettä on pyritty tarkentamaan ja kehittämään. (Pentland & Feldman 2008, Becker 2005, Hodgson 2008.) Keskeinen kritiikin kohde on ollut Burns ja Scapensin (2000) määritelmä, jonka mukaan ohjausrutiinit ovat ”tapa, jolla asiat todella tehdään”. Määritelmä on nähty liian väljäksi. Ohjausrutiini-käsitettä on tarkennettu erottamalla rutiinin rakenne ja toiminta toisistaan. Feldman ja Pentland (2008) jakoivat käsitteen ostensiivisiin ja suoritusperusteisiin rutiineihin. Suoritusperusteiset rutiinit ovat toimia, joita henkilöstö tekee osallistuessaan organisaation rutiineihin. Ostensiiviset rutiinit ovat havaittavissa olevia, hiljaiseen tietoon perustuvia, rutiinin luonnetta määrittäviä tekijöitä. (Feldman & Pentland 2008.) Becker (2005) on nähnyt rutiinin kaksikerroksisena ilmiönä. Rutiinin pintakerros muodostuu tarkkailemalla havaittavissa olevia ilmiöitä. Pintakerroksen alla toimii sisus, joka sisältää erilaisia mekanismeja ja taipumuksia. Rutiinin sisus määrittää ulomman kerroksen toimintaa. Rutiinikäsitettä tarkentavissa tutkimuksissa on ollut keskeistä tarkentaa rutiini kattamaan toimintaa määrittäviä, ihmisten mielissä olevia rakenteita.

Koska ohjausrutiinin määritelmiä on useita, on tärkeää määritellä mitä rutiinilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Tämä tutkimus noudattelee näkökulmassaan laskentatoimen muutokseen keskittyntä tutkimussuuntausta. Automatisoitunutta, sääntöjen mukaista käyttäytymistä voidaan kutsua rutiiniksi, ryhmän tavaksi. Rutiinit ovat ryhmän soveltaman ajatus- ja toimintamallin ilmentymiä. Rutiineja voidaan myös kutsua tavaksi, jolla asiat todella tehdään. (Burns & Scapens 2000.) Ohjausrutiinin käsite tarjoaa riittävän tuen analysoitavissa taiteellisen organisaation kokonaisuohjausta. Tässä tutkimuksessa rutiinien huomioimisella pyritään laajentamaan käsitystämme kokonaisuohjauspaketin toimintatavasta, taiteellisen organisaation ohjattavuudesta sekä ohjauksen

muutoksesta. Tutkimuksessa esitetään rutiinien käsitteen hyödyllisyys ohjaustutkimukselle erityisesti kokonaisohjauspaketin näkökulmasta.

4.2 Case SOJ: rutinoitunut ohjaus

Case-organisaation ohjauksen kannalta keskeisimmät ohjausrutiinit olivat talousjohtajan toimintatapa ja suunnitteluprosessi. Ohjausrutiinien nähtiin vaikuttavan case-organisaatiossa kokonaisohjauspaketin toimintatapaan ja organisaation ohjattavuuteen. Suunnitteluprosessilla tarkoitetaan hallituksen ja johtoryhmän tekemää strategisesta työtä, sanallista budjetointia, numeerista budjetointia ja aikatauluja. Suunnittelukäytännöt on liitetty toisiinsa prosessisanan avulla, koska organisaation henkilöstö koki suunnittelukäytäntöjen olevan yhtä kokonaisuutta. Talousjohtajan toimintatapa ja suunnitteluprosessiin liittyviä rutiineja tarkastellaan seuraavaksi syvällisemmin.

4.2.1 Asiantuntijuus

Ennen tutkimuksen aineistonkeruuvaihetta tutkija oletti erityisesti talousjohtajan kokevan taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen haasteeksi. Ennako-oletus osoittautui suurelta osin vääräksi. Talousjohtajan rutiinimainen toimintatapa, joka yhdisti taiteellista ja taloudellista näkemystä, auttoi taiteellista henkilöstöä hyväksymään heidän arvomaailmalleen vieraita asioita. Toimintatapa ilmeni esimerkiksi kustannuseurannan ja budjetoinnin yhteydessä. SOJ:n talousjohtajan toimintatapa ja asennetta kuvaa hänen seuraava lausahduksensa:

”Kyllä taloudesta saa tosi inhottavaa, mutta mie nään ne numerot ihmisinä, lavasteina tai sellasina. Miulle ne ei oo numeroita. Kaikesta saa tosi inhottavaa ja kaikelta voi katkasta siivet sanomalla, että laki tää sanoo näin ja näin tai, että meidän toimintatapa sanoo näin ja näin. Sentin pitää olla kohallaa, mutta asiat voi ilmaista niin, että se ei ahdistu sitä vastaanottajaa. Me tuotetaan täältä kaikesta seurantatietoa ja pyritään siihen, että se on vastaanottajalle ymmärrettävää ja merkityksellistä. Ei oo mitään järkeä puhua sitä kieltä, mitä vastaanottaja ei ymmärrä. Aina voidaan alkaa käyttämään sellasta kieltä, että saahaan vastaanottaja polvilleen. Taloushallinto on aina se tuki. Sen on tuettava, annettava infoa, tuotava tietoa päätöksentekoon. Sen tehtävä on pyöräyttää ne numerot ymmärrettävään muotoon. Tää on ehkä tällästä idealistista

bullshittiä, mutta se on se suunta mihi mie haluun mennä.” (talousjohtaja)

Talousjohtaja on tiedostanut taiteen ja taloudellisten asioiden välillä olevan jännitteen. Hän pyrkii toiminnallaan minimoimaan jännitteen aiheuttamat haasteet. Tiedusteltaessa taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen olemassaoloa hän vastaa seuraavasti:

”En oo oikeen ikinä pitäny siitä taide- ja talousjaottelusta niiku en pidä myöskään myynti-, markkinointi- ja talouskaan jaottelusta. Miulle se on hankala ajatus, etteikö me kaikki pyrittäisi samaan lopputulokseen, eri keinoin kylläkin. Et en oo itse kokenu sitä ongelmaksu sinä aikana ku oon täällä ollut. Taluspäällikkönä tai ennen hallintopäällikkönä en oo jännitettä kokenu, mut muistan myös kirjanpitäjänä ku niitä ristiriitoja on ollu. Ja ne on ollu ihan selvästi taiteen ja talouden välillä. ... No se näkyi niin, että tehtiin budjetit, joihin ei sitten sitouduttu. Ja siitähän seuraa katastrofi. Kun budjetit paukkuu yli. Meillä ei ollu siihen aikaan mitään sellasta vararahastoa, niin kun budjetit paukkuu, niin siitähän seurasi alijäämän kertyminen kun sitä jatkui muutamia vuosia.” (talousjohtaja)

Talousjohtajan rutiinimainen pyrkimys välttää taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen kärjistymistä näkyi muun muassa laskentahierarkian toteutuksessa. Laskentahierarkia on sisäisessä laskennassa käytettävä rakenne, jonka perusteella tuotot ja kustannukset kohdistetaan organisaation oikealle toiminnolle ja projektille. Yrityksen laskentahierarkiassa otettiin huomioon eri osastojen toiveet ja käytännöt. Jokaisella vastuualueella oli käytössään erilaisilla logiikoilla rakennetut laskentahierarkiat. Samaa hierarkiaa käytettiin kyseisen vastuualueen budjetoinnissa, ennustamisessa sekä toteumaraportoinnissa. Keskenään erilaisten laskentahierarkioiden käsittely teetti lisätyötä talousosastolla. Sen tekeminen nähtiin kuitenkin kannattavaksi, sillä taiteellisesti motivoituneet työntekijät kokivat ymmärrettävän ja helppokäyttöisen laskentahierarkian käytön miellyttäväksi. Talousjohtajalta tiedusteltiin lukujen ymmärrettäväksi tekemisestä ja hän kommentoi asiaa näin:

”Joo, tää on nimenomaan heidän oma toive. Itse tekisin ehkä osittain eri tavalla, mutta hyö kattoo, että se on hyvä näin, ni sitte se tehdä näin. Sillä ei oo mittään väliä, että mitä myö täällä (talousosastolla) tehdä, ku heidän pittää ymmärtää ne luvut. Sitte myö tehdään sponsoriasioista yritysysteistyöstä vastaavalle henkilölle

omansa, tällänen. Tää on, semmonen ku hää haluaa. Miun mielestä se pittää lähtee siitä, että miten ihminen hahmottaa näitä asioita. Sitte teknisellä tuotannolla on erinäkönen. Täs o esimerkiks yks. Tää on tuotantopäällikön kanssa käyty läpi.” (talousjohtaja)

Jotta talousjohtaja pystyi toiminnallaan tukemaan SOJ:n kokonaisuohjausta, hänellä oli taloudellisen tietämyksen lisäksi ymmärrystä taiteellisen tuotannon lainalaisuuksista sekä ansaintalogiikasta. Esimerkiksi puvustuksen budjettia laadittaessa talousjohtaja päätteli teoksesta, sekä sen kuvaamasta vuosikymmenestä, minkä tyyppisiä pukuja ja kuinka monta niitä joudutaan valmistamaan. Tältä pohjalta hän osasi arvioida toteutukseen vaadittavan rahamäärän. Tämä vaatii taiteellisen tuotannon ymmärrystä, sillä oopperan puvuista puhuttaessa laskennallista tukea ei voitu kovinkaan luotettavasti hakea laskentatekniikoista kuten standardikustannuslaskennasta. Taiteellisen tuotannon pystyttämisen moninaisuutta kuvaava esimerkki on teosten esityskertojen vaikutus kuluihin ja ennusteisiin. Tätä talousjohtaja kuvaa näin:

”...ja sitte jos tulee muutos, että Turandotia onkii kolme näytöstä. Se (muutos budjetin lukuihin) ei tuukkaan ihan napin painalluksella, koska se vaikuttaa niin moneen paikkaan.” (talousjohtaja)

Tällä talousjohtaja kuvaa problematiikkaa, joka liittyy osatekijöiden riippuvuuksiin ja taloudellisiin vaikutuksiin. Osa vaikutuksista on yleisen kustannuslogiikan mukaisia kuten se, että näytösten lisääminen lisää henkilö- ja vuokratustannuksia. Osa vaikutuksista on syvästi kytköksissä eri toimijoiden kanssa tehtyihin sopimuksiin. Tällöin vaikutukset perustuvat sopimuksissa määriteltymiin veloituserusteisiin. Esimerkiksi artistin veloitus ei välttämättä perustu esityskohtaiseen hintaan. Siihen voivat myös vaikuttaa äänenhuoltoon liittyvät seikat kuten pakolliset palautumisajat.

SOJ:n talousjohtaja näki taiteellisuuden asettavan vaatimuksia omalle työlleen. Asiat tuli esittää vastaanottajan ymmärtämällä tavalla. Lisäksi hän näki vuoropuhelun tärkeäksi. Vuoropuhelun avulla talousjohtaja pystyi varmistumaan siitä, että vastaanottaja oli ymmärtänyt asian. Lisäksi hän sai vuoropuhelun avulla tietoonsa vastaanottajan ajatukset ja ymmärryksen. Tämä tieto oli hänelle tärkeää, jotta hän pystyi muokkaamaan toimintaansa vastaanottajaa paremmin palvelevaksi.

”...jos on tarvittava määrä tietoo ja vuoropuhelu ei toimi, ni sit se ei oo hyvä. Ymmärrys pitää olla. Se, että budjetti on oikeesti oikeella lailla ohjaava, eikä ahistava tekijä ni se edellyttää hirmu tarkkaa

vuoropuhelua, hirmu tarkkaa tiedon dokumentointia ja miten sitä tietoo käytetään ja osaa käyttää hyväksi.” (talousjohtaja)

Edellä on kuvailtu SOJ:n talousjohtajan ajatusmallia, asennetta ja substanssiosaamista. Samalla on pohdittu, miten nämä asiat ovat vaikuttaneet talousjohtajan toimintaan sekä taiteen ja liiketoiminnan väliseen jännitteeseen. Keskeinen, aiemmista taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevistä tutkimuksista poikkeava talousjohtajan ajatus- ja toimintamalleja kuvaava tekijä on taiteellisen ja liiketoiminnallisen näkökulman yhdistäminen. Henkilöä, joka kuuluu sekä taiteelliseen että liiketaloudelliseen ryhmään, voidaan kutsua hybridiksi (Koivunen 2009). Johdon laskentatoimen tutkimuksissa on aiemminkin tunnistettu hybridimäisiä henkilöitä, joissa yhdistyy useita osaamisalueita. Tällaisia yhdistelmiä ovat esimerkiksi taloushallinto ja terveydenhuolto (Kurunmäki 2004), taloushallinto ja tietojärjestelmät (Caglio 2003) tai laskentatoimi ja maanpuolustus (Hyvönen, Pellinen, Järvinen & Rahko 2009). Hybridimäisyyden lisäksi SOJ:n talousjohtajan ajatus- ja toimintamalleissa oli keskeistä niiden rutiinimaisuus. Ne eivät perustuneet organisaation sääntöihin. Hän toimi organisaation tavoitteita ajatellen enemmän kuin organisaation kokonaisuohjauspaketilla määritettiin. Talousjohtajan rutiineilla, eli ajatus- ja toimintamalleilla, oli merkittävä vaikutus organisaation ohjaukseen.

4.2.2 Suunnitteluprosessi

Suunnitteluprosessia tarkasteltaessa havaittiin ohjausrutiineja, joilla pyrittiin vaikuttamaan organisaation ohjattavuuteen taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen hallinnan avulla. Taiteellisen ja liiketaloudellisen näkökulman huomioiminen ja näkökulmien priorisoiminen olivat suunnitteluprosessin keskeisimpiä tavoitteita. Niiden huomioiminen oli tärkeää, sillä organisaation vision toteuttaminen oli mahdollista ainoastaan tuottamalla taiteellisesti huippuluokkaista oopperaa taloudellisesti kannattavasti. Taiteellisen ja liiketaloudellisen näkökulman huomioiminen oli tärkeää myös organisaation operatiivisen ohjauksen kannalta. Suunnitteluprosessissa määritetyt taiteelliset ja taloudelliset periaatteet asettivat raamit organisaation tulevalle toiminnalle ja vähensivät näkökulmien jatkuvan ”kilvoittelun” tarvetta. Suunnittelu oli lähtökohtaisesti luonteenomaisempaa liiketaloudelliselle henkilöstölle. Riskiksi nähtiin, että taiteellisia päätöksiä tehtäisiin pelkästään liiketaloudellisiin tosiasioihin perustuen. Molempien näkökulmien huomioiminen suunnitteluprosessissa varmistettiin rutiinimaisella tulkkauksella, vastuunjaolla sekä tietynlaisella ajattelutavalla.

Rutiinimaisella tulkkaamisella varmistettiin, että suunnitteluun osallistuvat henkilöt ymmärsivät, mitä suunnitelmat merkitsivät taiteellisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Tulkkaaminen tarkoitti taiteellisten suunnitelmien muuntamista euroiksi ja taloudellisten suunnitelmien muuntamista taiteellista tuotosta määrittäviksi tekijöiksi. Niitä olivat esimerkiksi harjoitus- tai solistimäärät.

"Aina kun joku sanoo haluavansa jotain niin sanon, et luonnosteluvaiheessa laita kaikki toiveet siihen. Mää muutan sen siihen, et mitä se maksaa. Sit aletaan neuvottelemaan, et voidaanko toteuttaa." (taiteellisen ryhmän edustaja)

Tärkeä osa suunnitelmien tulkkaamista oli skenaarioiden laadinta ja analysointi. Skenaarioiden laadinnalla pyrittiin varmistamaan se, että taiteellinen visio pystyttäisiin toteuttamaan niin pienin kustannuksin kuin mahdollista.

"Niiku esimerkiksi vuoteen 2010 mie oon laskenu varmasti niinkuin 10 eri budjettiversiota, valtava työmäärä, valtava määrä rivejä. Et kyllähän niitä pyritään pyörittelemään siihen saakka, että saadaan toteutettua ne visiot." (liiketaloudellisen ryhmän edustaja)

Tulkkaamisella pyrittiin varmistamaan taiteellisten ja taloudellisten suunnitelmien ymmärrys sekä niihin sitoutuminen. Tulkkaamisen suorittivat henkilöt, jotka ymmärsivät sekä taidetta että taloutta. Tulkkaaminen ei ollut kenellekään määritetty työtehtävä, vaan se oli toimintatapa, jonka oli havaittu helpottavan organisaation toimintaa. Suunnitteluprosessin tulkkaamiseen liittyvä vuoropuhelu oli organisaation ohjausvaikutukselle tärkeä tekijä. Tulkkaamista tehtiin suunnitelmien laadintavaiheen lisäksi pitkin budjettikautta toimintaa sopeutettaessa. Kauden aikaista suunnitelmien tarkentamista kuvaa seuraava haastatteluote.

"Tarkoitus on, että tiimin päälliköt saadaan kerrankin kasaan ja puhutaan budjetista... Että, jos näyttää siltä, että joku asia ei toteudu raamin mukaisesti, esimerkiksi... säästykö puvustuksesta jostain, tarviiko lavastus lisää ja päinvastoin. Pyritään allokoimaan. Tajutaan, että nää on meidän yhteisiä asioita ja niitä voidaan kohdentaa sinne mihin nähdään tärkeimmäksi. Että ei näitä oo kivveen lyöty, vaikka ne siellä raamissa onkii. Siellä raamin sisällä voi jakkaa sinne missä tarve on suurin." (liiketaloudellisen ryhmän edustaja)

Taiteen ja liiketoiminnan välistä jännitettä pyrittiin hallitsemaan suunnittelu- prosessissa tulkkaamisen lisäksi vastuunjaolla. Rutinoituneella vastuunjaolla

varmistettiin taloudellisen ja taiteellisen näkökulman huomioiminen. Taiteellisiin asioihin liittyvät päätökset tekivät ne, kenellä oli parhain asiantuntemus taiteellisista asioista, ja taloudellisesti merkittävistä asioista päättivät taloutta ymmärtävät tahot. Suunnitteluprosessiin liittyvä vastuunjako oli keskeisessä roolissa taloudellisuuden ja taiteellisuuden priorisoimisessa. Päätöksentekijät määrittivät valinnoillaan taiteen ja taloudellisuuden painoarvoja. Suunnitteluprosessin keskeisin valinta olivat esitettävät teokset. Ne määrittivät myös organisaation muita toimintoja. Lopullisen päätöksen esitettävistä teoksista teki oopperan johtaja. Teosvalinnoilla oli merkittävä vaikutus organisaation tulokseen.

”Sitten jos taas puhutaan teosvalinnoista, niin en voi mitenkään kuvitella, että ne päätökset tekisi yksin ihminen, jolla ei ole vastuuta tämän organisaation tuloksesta.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Teokseen liittyvillä henkilövalinnoilla oli merkittävin vaikutus taiteellisen vaikutelman luomisessa. Solisti- ja ohjaajavalinnat teki taiteellinen johtaja. Esimerkiksi oopperan johtaja olisi voinut kokemuksensa puolesta tehdä solisti- ja ohjaajavalinnat, mutta hän näki taiteellisen johtajan osaamisen paremmaksi tämän asian suhteen. Ohjaajan ja solistin valintaan vaikuttivat taiteellisen johtajan kokemus alasta ja taiteilijoista, laulun ymmärrys sekä taiteilijoiden äänen väri, näyttelytaito ja ulkonäkö. Taiteellinen johtaja halusi kiinnittää SOJ:n ohjelmistoon uusia lupauksia, joista saattaisi tulevaisuudessa kasvaa merkittäviä taiteilijoita. Näillä valinnoilla pyrittiin erottautumaan oopperaorganisaatioiden kentässä. Se, etteivät valinnat kohdistuneet tämän hetken tähtitaiteilijoihin, asetti suuria vaatimuksia valintojen tekijälle. Hänen piti kokemuksensa ja taiteellisen ammattitaitonsa avulla reflektoida omia mieltymyksiään asiakkaiden mieltymyksiin. Riskinä oli, että oopperataiteen ammattilainen olisi valinnut teoksiin tavalliselle oopperayleisölle liian taiteellisen toteutuksen. Tavallisen oopperayleisön oli havaittu pitävän melko klassisista teosten toteutuksista. Liiallinen kokeellisuus laulun, roolituksen, lavastuksen tai teoksen tulkinnan suhteen merkitsi usein yleisön tyytymättömyyttä.

”Mut sit voi olla paljon sellaisia ohjaajia, joista mä pidän ja jotka mä näen hyviksi, mut ei niitä voi Savonlinnaan palkata. Ne on esimerkiks liian taiteellisia tänne.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Taiteellinen johtaja valitsi ohjaajan kanssa taiteellisen työryhmän. Siihen kuuluivat kapellimestari sekä puvustaja, lavastaja ja maskeerauksen suunnittelija. Yhteistoiminnalla taiteelliseen tuotantoryhmään saatiin kokoonpano, jonka uskottiin toimivan hedelmällisesti yhteistyössä. Ohjaajan ympärille koottu

tuotantoryhmä vastasi teoksen taiteellisesta ulkoasusta. Taiteellisen tuotantoryhmän toimintaa ohjasi ohjaajan taiteellinen visio. Taiteellista visiota alettiin sopeuttaa taloudellisiin rajoitteisiin jo ohjaajan sopimusneuvotteluissa. Taiteellisen vision tuli noudattaa budjettia. Taloudelliset reunaehdot mainittiin myös ohjaajan sopimuksessa.

”Joo monesti se on niin, että siinä vaiheessa ku neuvotellaan ohjaajan kanssa niin hän jo kysyy, et paljonko rahaa on käytettävissä. Ja hyvät lavastajat yleensä tietää halvatkin materiaalit. Et ei se aina oo niin, et vaan kallis on hyvännäköistä.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Taiteellinen tuotantoryhmä toimi suunnitteluvaiheessa taloudellisten rajoitteiden puitteissa hyvin itsenäisesti. Mahdolliset epäonnistumiset he kärsivät henkilökohtaisen maineensa saamina kolhuina. Henkilökohtainen maine on taiteilijoiden ansioluettelo, jota he pyrkivät vaalimaan. Tämän vuoksi SOJ:n johto saattoi olla luottavaisin mielin, vaikka teokset saivat lopullisen muotonsa organisaation ulkopuolisen ryhmän käsissä.

Taiteellisen ja taloudellisen näkökulman välistä jännitettä hallittiin suunnitteluprosessissa tulkkauksen ja vastuunjaon lisäksi organisaation vallitsevalla ajattelutavalla. Keskeistä ajattelutavassa oli taiteellisuuden ymmärtäminen laajana, muokattavissa olevana käsitteenä. Taiteellisuuden ei nähty perustuvan esimerkiksi tietyn aikakauden tai säveltäjäkaartin teoksiin, tai tietynlaiseen lavatoteutukseen. Taiteellisuus nähtiin vaikutelmana, johon pyrittiin tietyn logistisin, taloudellisin ja resurssisidonnaisin puuttein. Tämä tarkoitti organisaation puutteiden hyväksymistä ja niiden puitteissa toimimista. Suunnitteluprosessissa tämä tarkoitti innovatiivisten ratkaisujen tekemistä. Jos priorisoitiin taloutta, taiteellinen vaikutelma piti saada aikaiseksi pienemmin kuluin. Jos taas priorisoitiin taiteellisuutta, piti suunnitteluprosessissa miettiä ratkaisut rahoituksen aikaansaamiseksi. Esimerkiksi vuoden 2009 ohjelmiston suunnittelussa taloudellista puutetta kompensoitiin erikoisella taiteellisella tuotantoryhmällä. Klassiseen Madame Butterfly -oopperaan saatiin mielenkiintoinen tulokulma havaijilais-aasialaisella taiteellisella tuotantoryhmällä.

”Mut silti meillä on sellaset resurssit, että ne vähän rajoittavat. Et tä ei voi ajatella, että tilataan vaikka tilausooppera joka toinen vuosi. Et sitte täytyy tehdä vähä eri tavalla ja käyttää luovuutta siihenkii, että mikä on se kulma, millä saahaan vaikka suositumpikin ooppera, esimerkiks Aida tai Madame Butterfly, niin että sitä ei vaan käsitetä kassamagneetiks. Hyvä esimerkki tästä on Madame Butterfly. Se on suosittu teos, sitä esitetään paljon, mut meil on sel-

lanen tulokulma, et puvustaja on Havaijilta, lavastaja Japanista ja koko se tausta-ajatus tulee Aasiasta. Et vaikka se on tunnettu ni siin on joku oma kulma.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Organisaatiossa vallitseva ajattelutapa auttoi organisaation jäseniä hyväksymään toimintaympäristön ja taloudellisuuden asettamat puutteet. Organisaatiossa ei ollut olemassa taiteellista standardisuoritusta. Tämä lisäsi taiteellisuuden ja taloudellisuuden joustavuutta ja vähensi niiden välisiä ristiriitatilanteita. Rajalliset resurssit ja muut puutteet pakottivat taiteellisen tuotantoryhmän keskittymään työssään teoksen kaikkein olennaisimpiin asioihin. Taiteellinen tuotantoryhmä koki rajallisten resurssien jopa parantavan teoksen taiteellista laatua.

”Se on kuitenkin se, mitä mä en koskaan oo tajunnu ajatella, et taidekin tulee paremmaks kun on se suunnitelmallisuus olemassa. Koska sen sisällä voi olla hyvin inspiroituva. Kun ooppera koostuu niin monesta osasesta niin, jos sitä ei suunnittele niin sit käy niin, et pitäis harjoitella eikä oo laulajia, kuoroa. Koko energia menee kamppailuun. Jos palikat on järjestyksessä niin voi keskittyä taiteeseen.” (taiteellisen ryhmän edustaja)

Edellä on analysoitu, kuinka suunnitteluprosessissa ilmenevillä, säännöissä mainitsemattomilla rutiineilla pystyttiin hallitsemaan taiteen ja liiketoiminnan välistä jännitettä. Merkittävimmit rutiineiksi havaittiin näkökulmien välinen tulkkaaminen, asiayhteyden määrittelemä vastuunjako sekä taiteen laajasti ymmärtävä ajattelutapa. Keskeistä näissä suunnitteluprosessissa ilmenevissä rutiineissa oli taiteellisen ja liiketaloudellisen näkökulman yhdistyminen ja niiden suhteen määrittely. SOJ:n suunnitteluprosessia voidaan pitää hybridisoituneena prosessina, koska siinä yhdistyy kaksi normaalisti erillisenä tavattua elementtiä (Miller, Kurunmäki & O’Leary 2008). Rutiinit toivat suunnitteluprosessiin tavan, jolla hallita taiteellisen ja liiketaloudellisen näkökulman välisiä jännitteitä.

4.3 Hybridisaatio

Hybrisaation tutkimushistoria alkaa 1980-luvulta, jolloin tutkijat havaitsivat organisatorisia järjestelyjä, jotka eivät sopineet klassiseen markkina-hierarkialuokitteluun (Powell 1987). Klassisen markkinamallin mukaan organisaation yksiköitä ja jäseniä tarkastellaan markkinoilta saatavan hyödyn näkökulmasta. Malli olettaa organisaatioiden käyttäytyvän epärationaalisella tavalla. Organisaatio-

tion ja johtajan välinen sopimus sekä palkkiomalli ovat keskeisiä asioita organisaation ohjauksen kannalta. Hierarkiamallin mukaan organisaation ohjaus perustuu sääntöihin ja formaaliin valtaan. Yksilöiden suorituksista ei olla kiinnostuneita, sillä yksilöiden käyttäytyminen pyritään pakottamaan säännöillä ja vallalla ennalta halutun mukaiseksi. (Birnberg 1998.) 1980-luvun loppupuolella, vastauksena muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksille, syntyi epäkaupallisia ja epäbyrokraattisia järjestelyjä, jotka eivät sopineet klassiseen luokitteluun. Nämä järjestelyt on myöhemmin nimetty hybrideiksi (Powell 1987). Näissä järjestelyissä yhdessä toimiminen nähdään hyödylliseksi, koska sen kustannuksella asianomaiset voivat oppia uutta, toiminnalle kriittisiä asioita (Eccles 1981). Esimerkkinä epäkaupallisista ja epäbyrokraattisista järjestelyistä mainittakoon teknologiateollisuuden muodostamat strategiset liittoumat sekä suurten, vertikaalisesti integroituneiden ja massatuotantoa edustavien yhtiöiden purkautuminen. Hybridien uskottiin tarjoavan ratkaisuja maailmantaloutta ravistelevaan rakenteelliseen muutokseen, jossa pyrittiin siirtymään vanhoilta toimialoilta kohti uusia. (Powell 1987.)

Hybridien teoreettinen ja empiirinen tutkimus kasvoi merkittävästi sen jälkeen kun ne liitettiin maailmantalouden muutokseen. Keskeisessä roolissa hybriditutkimuksessa ovat olleet verkostot innovaatiokeskittyminä (Powell, Koput & Smith-Doerr 1996) sekä strategisina liittoutumina (Gulati, Nohria & Zaheer 2000; Gulati 1998). Organisaatioiden hybridisoitunutta kanssakäymistä on tutkittu muun muassa prosessinäkökulmaan (Das & Teng 2002), luottamukseen (Adler 2001) ja ohjaukseen (Birnberg 1998) keskittyen. Hybridisaatiota ja ohjausta koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että hybridisoituneiden organisaatioiden ohjaukseen vaikuttavat osapuolien välillä koettu epävarmuus, sitoutuminen ja hybridisoituneesta suhteesta hyötyminen. Nämä lisäsivät ohjauksen tarvetta. Tärkeää oli myös kyky rakentaa osapuolten välistä luottamusta suhteen jatkuessa. Luottamuksen ja suhteesta hyötymisen havaittiin vähentävän ohjaukseen tarvetta. Lisäksi tietojärjestelmien hyväksikäytöllä havaittiin olevan mahdollista osittain hallita hybridisoituneessa suhteessa koettua riskiä. (Birnberg 1998.)

Hybridit ovat organisationaalisia järjestelyjä, jotka voivat ilmetä yhteenliittymän, prosessin, käytännön tai asiantuntijuuden muodossa. Ne ovat syntyessään uusia ilmiöitä, joissa yhdistyvät kaksi tai useampi normaalisti erillisenä tavattua elementtiä. Tämän vuoksi hybridejä voidaan kutsua epäpuhtaiksi ilmiöiksi. (Miller ym. 2008.) Kahden normaalisti erillisenä havaitun ilmiön hybridisoituminen tapahtuu yleensä liiketoimintaa kohtaavassa paineessa, jossa pyritään sopeutumaan uuden markkinan tai teknologioiden vaatimukseen (Powell 1987). Hybridisoitumisen prosessi vaihtelee. Ilmiö voi hybridisoiduttuaan palata

takaisin ennalleen tai säilyä hybridinä kunnes lopulta institutionalisoituu⁷. Hybridisoitunut ilmiö voi myös hybridisoitua uudelleen toisen hybridin tai yksittäisen ilmiön kanssa. Hybridejä syntyy jatkuvasti lisää. Hybridisoituminen on itsessään prosessi. Eri toimialoille ja organisatoristen muotojen ulkopuolelle suuntautuva hybriditutkimus on nähty tärkeäksi, jotta hybridisoitumisen prosessia pystyttäisiin paremmin ymmärtämään. (Miller ym. 2008.) Taiteellisesta organisaatiosta voidaan löytää esimerkkejä erityyppisistä hybrideistä. Monissa taiteellisen organisaation osatekijöissä, kuten ihmisissä, kokouksissa, rakennuksissa, tuotannossa ja ohjauksessa, on nähtävissä liiketoiminnan sekä taiteen yhdistyminen. Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä asiantuntijuuden ja prosessin hybridisoituminen.

Asiantuntijuuden hybridisoitumisen ympärillä käyty keskusteltu on jakautunut kahteen erityyppiseen näkökulmaan. Hybridisoitumista on tarkasteltu controlleiden roolimutoksen näkökulmasta sekä kahden eri ammattiosaamisen yhdistämisen näkökulmasta. Controllereiden työnkuvan ympärillä käydyn keskustelun perusajatus on ammatillisen ja asenteellisen osaamisen laajentaminen perinteisen ”pavunlaskijan” roolista aidoksi ”business partneriksi” (ks. esim. Granlund & Lukka 1997, 1998b). SOJ:n talousjohtajaa voitaisiin pitää esimerkkinä ”business partnerista”. Vankan taloudellisen osaamisen lisäksi hänen ammattitaitonsa ja asenteensa tekee myös taiteellisten asioiden huomioimisen mahdolliseksi. Ammattiosaamisen yhdistämisen näkökulmasta käydyn hybridisaatio-keskustelun keskeisiä teemoja ovat olleet taloudellisen osaamisen leviäminen muiden ammattialojen edustajien keskuuteen. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi terveydenhuolto (Kurunmäki 2004), tietotekniikka (Caglio 2003) ja maanpuolustus (Hyvönen, Pellinen, Järvinen & Rahko 2009). Tämä tutkimus on kiinnostunut asiantuntijuuden hybridisoitumisesta ammatillisten näkökulmien välillä. Taideorganisaatioissa työskentelevät hybridihenkilöt toimivat usein taiteellisina johtajina. Kulttuurisektorilla hybridihenkilöt toimivat usein agentteina, tuottajina tai promoottoreina. Henkilöhybridien koulutuksellinen tausta on usein taiteessa, mutta taitelijaksi ryhtymisen sijaan he ovat päättäneet lisäkouluttautua johtamiseen tai hallintoon. Monet heistä ovat aiemmin työskennelleet voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tai esimerkiksi kulttuurifestivaaleilla tai -tapahtumissa. (Koivunen 2009.) SOJ:lla tilanne on erilainen. Hybridihenkilö työskentelee talousjohtajana. Hänen koulutuksellinen taustansa on liiketaloustieteissä.

Asiantuntijuuden lisäksi hybridisoituminen tapahtuu myös prosesseissa. Hybridisoituneita prosesseja koskevassa tutkimuksessa on keskitytty analysoi-

⁷ Hybridi yhdistää kaksi erityyppistä teoreettista näkökulmaa; toimijaverkkoteorian (actor-network theory) ja institutionaalisen teorian. Kun verkosto on toiminut riittävän kauan aikaa vakaassa tilassa, se alkaa saada instituution piirteitä. (Miller 1997.)

maan organisatoristen liittoutumien hybridisoitumista. Organisatoristen liittoutumien näkökulmasta hybridisoitumisprosessin (ks. yhteenveto Das & Teng 2002) vaiheiksi on nähty liittoumien muodostuminen, toiminta ja tuotos. Prosessin eri vaiheissa on tarkasteltu osapuolten motivaatioita, riippuvuuksia ja toimenpiteitä (Brouthers, Brouthers & Harris 1997; Spekman, Isabella, Maca Voy & Forber 1996; Ring & Van der Ven 1994). On havaittu, että liittouman muuttuvat toimintaedellytykset, kuten liittoumasta saavat hyödyt sekä osapuolten väliset konfliktit ja riippuvuudet, sanelevat liittouman kehittymistä (Das & Teng 2002). Tämä tutkimus on kiinnostunut hybridisaatiosta suunnittelu- prosessissa. Yksittäisten ohjausprosessien hybridisaatiota koskevia tutkimuksia ei ole aiemmin juurikaan tehty. Lähestymistapa koetaan kuitenkin mielekkääksi, sillä jopa laskentatoimea organisaation toimintana voidaan tarkastella hybridisaation näkökulmasta (Miller ym. 2008). Tällöin ohjausjärjestelmien tarkastelussa huomioidaan hierarkkisten tietovirtojen ohella myös sivusuuntainen tiedonkulku (Hopwood 1996) sekä mahdollisesti muilta aloilta peräisin olevat laskentakäytännöt (Miller 1998). Erityisesti sivusuuntaisen ja organisaation toimijaryhmien välisen tiedonkulun huomioiminen on tämän tutkimuksen kannalta oleellinen näkökulma, sillä tutkimus analysoi taiteellisesti ja liiketoiminnallisesti motivoituneiden ryhmien välisen jännitteen hallintaa.

4.3.1 Hybridisoitunut asiantuntijuus kokonaihojauspaketissa

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella hybridisoituneella asiantuntijuudella oli merkittävä rooli organisaation kokonaihojauspaketissa. SOJ:lla hybridisoitunut asiantuntijuus teki mahdolliseksi taiteellisen organisaation sääntöihin perustuvan ohjauksen. Se onnistui, koska talousjohtaja ymmärsi liiketaloudellista ja taiteellista näkökulmaa. Hän pystyi tulkkamaan ja kommunikoimaan näkökulmien välillä sekä varmistamaan, että erilaiset viestit tulivat ymmärrettyiksi oikein. Tulkkaminen, kommunikaatio ja ymmärryksen varmistaminen olivat toiminta- ja ajatusmalleja, jotka auttoivat taiteellisesti motivoitunutta henkilöstöä ymmärtämään sääntöpohjaisen ohjauksen sisällön ja tavoitteet. Ymmärrettyään sisällön ja tavoitteet he pystyivät työskentelemään sääntöpohjaisen ohjauksen mukaisesti.

Hybridisoitunut asiantuntijuus toimi case-organisaatiossa myös riskienhallinnan roolissa. Talousjohtaja varmisti sen avulla, että kenelläkään organisaation jäsenellä ei pitäisi olla tiedon tai ymmärryksen puutteen vuoksi syytä olla sitoutumatta organisaation kokonaihojauspakettiin. Ohjaukseen sitoutumattomuus johtaisi suurella todennäköisyydellä sääntöpohjaisen ohjauksen epäonnistumiseen, kuten aiemmissa taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu (Sundström 2010; Zan 2006; Zan ym. 2000;

Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella hybridisoitunut asiantuntijuus sai SOJ:n henkilöstön vähintään noudattamaan ohjausta. Tämän vuoksi sääntöpohjainen kokonaisuohjauspaketti toimii SOJ:lla.

Tässä tutkimuksessa kokonaisuohjauspakettikäsitteeseen yhdistetään luultavasti ensimmäistä kertaa sekä rutiinin että hybridisaation käsitteet. Tämän vuoksi havaitulle ilmiölle ei saada suoranaista analyysitukea aiemmasta kokonaisuohjauspakettitutkimuksesta. Ilmiötä voidaan kuitenkin tarkastella hybridisaatiota ja ohjausrutiineja käsittelevän kirjallisuuden avulla. Aiemmissa hybridisaatiota koskevissa tutkimuksissa ei ole juurikaan analysoitu hybridisoituneen asiantuntijuuden vaikutusta organisaation ohjaukseen (Hyvönen, Pellinen, Järvinen & Rahko 2009; Kurunmäki 2004; Caglio 2003). Hybridisoituneen asiantuntijuuden vaikutusta johtamiskykyyn on kuitenkin tutkittu. Julkisessa terveydenhuollossa työskentelevien lääkäreiden on havaittu hyödyntävän laskentatoimen tekniikoita. Tekniikoiden soveltamisen on nähty parantavan heidän kykyään johtaa ja ohjata toimintaa. Sovellettuja tekniikoita ovat olleet budjetointi, kustannuslaskenta ja hinnoittelu. (Kurunmäki 2004.) Havainto on samansuuntainen tämän tutkimuksen kanssa siinä mielessä, että SOJ:lla asiantuntijuuden hybridisaatio vaikutti henkilöiden johtamiskykyyn ja sitä kautta oletettavasti myös ohjauksen vaikuttavuuteen. Aiemman tutkimuksen havainnot käsittelevät kuitenkin erityyppistä hybridisaatiota kuin tämä tutkimus. Aiemmassa tutkimuksessa asiantuntijuuden hybridisaatiossa oli kyse laskentatekniikoiden soveltamisesta. Hybridisaatio ilmeni opetelluissa toimintamalleissa. Substanssiosaamisella ja molempien alojen laaja-alaisella logiikan ymmärryksellä ei ollut merkittävää roolia asiantuntijuuden hybridisoitumisessa. (Kurunmäki 2004.) SOJ:lla asiantuntijuuden hybridisaatio ilmeni sekä toiminta- että *ajatusmalleissa*. Taiteen ja liiketoiminnan substanssiosaamisella sekä alojen toimintalogiikan ymmärryksellä oli merkittävä rooli hybridisaatiossa. Case-organisaation talousjohtajan asiantuntijuuden hybridisaation voidaan ajatella olevan syvempää siinä mielessä, että se ei ilmennyt pelkästään asiantuntijan opittuna käyttäytymisenä, vaan perustui taustalla vaikuttavaan hybridisoituneeseen ajatusmalliin.

Tämän tutkimuksen lisäksi aiempi asiantuntijuuden hybridisaatiota käsittelevä tutkimus on tunnistanut hybridisaation roolin organisaation riskienhallinnassa. Yksityisen ja julkisen sektorin terveydenhuollon yhteistyön havaittiin vähentävän asiakkaan riskiä kohdata sektoreiden välisiä palveluaukkoja tai -pääallekkäisyyksiä. Lisäksi lääkäreiden osallistuminen organisaation budjetointiprosessiin lisäsi heidän sitoutumistaan taloudellisiin rajoituksiin. (Miller ym. 2008.) Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että formaaleilla riskienhallinnan välineillä pystytään varautumaan moniin riskeihin. Tästä huolimatta erityisesti toimintokokonaisuuksien ja käytäntöjen rajoilla tai laitamilla on tilanteita, jossa hybridisoituneet prosessit, käytännöt ja asiantuntijuus voivat toimia riskienhal-

linnan roolissa. Hybridisaatioon kuuluvat sivuttaissuuntaiset tietovirrat tekevät riskienhallinnan mahdolliseksi. Sivuttaisten tietovirtojen on havaittu ulottuvan toimintokokonaisuuksien ja käytäntöjen rajoille, jotka on koettu haasteellisiksi saavuttaa formaalien riskienhallinnan menetelmien avulla. (Miller ym. 2008.) Tämä tutkimus tukee aiempaa havaintoa hybridisaatiosta organisaation riskienhallinnan osana. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioissa, jossa ilmenee useita arvopohjaisesti erilaisia ryhmiä, asiantuntijuuden hybridisaatio voi hallita riskiä, jonka seurauksena vieraaseen arvopohjaan perustuviin ohjausjärjestelmiin ei sitouduttaisi.

Aiemmissa ohjausrutiineja käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu tämän tutkimuksen tyyppisiä tilanteita, joissa ohjausrutiinit ovat myötävaikuttaneet ohjauksen mahdollistumiseen organisaatioissa. Näissä tutkimuksissa hybridisoitunut asiantuntijuus ei ole ollut tarkastelun kohteena. Näiden tutkimusten analysointi nähdään kuitenkin tärkeäksi, koska niissä tarkastellut ohjausrutiinit ovat käyttäytyneet kuten tämän tutkimuksen hybridisoitunut asiantuntijuus. Lukan (2007) mukaan organisaatioissa, joissa ilmeni erilaisia käsityksiä laskentatoimen harmonisointitavasta, controllereiden työskentelyä ohjasivat osittain epätäydelliset ja ristiriitaiset säännöt. Controllereiden kuukausittainen raportointi onnistui, koska epäformaaleilla rutiineilla ratkaistiin sääntöjen aiheuttamia ristiriitatilanteita. Epäformaalit rutiinit sisälsivät pääasiassa sähköposti- ja puhelinkeskusteluja. Toisessa tutkimuksessa organisaatio koki epävarmuutta ja huolta tilanteessa, jossa emoyhtiö pakotti organisaation ottamaan käyttöön arvojohtamismallin. Arvojohtamismallin ansainta- ja tuotanto-oletukset olivat ristiriitaisia organisaation institutionalisoituneiden oletusten kanssa. Organisaatio selvisi ohjauksen näkökulmasta haastavasta tilanteesta muodostamalla rutiineja, joilla virallisten avainmittareiden ohkeen tuotettiin organisaation institutionalisoituneita oletuksia noudattavia ”varjomittareita”. Varjomittareiden muodostamisen ja seurannan avulla sääntöjen ja institutionalisoituneiden oletusten välinen jännite heikkeni ja ohjaus onnistui. (Siti-Nabiha & Scapens 2005.) Kolmannessa tutkimuksessa valtion yksikköä alettiin muuntaa yritysmäiseksi, toimintaansa itse rahoittavaksi, tehokkaaksi ja tuottoa tuottavaksi yksiköksi. Organisaation operatiivisissa tehtävissä toimivat kokivat, että budjetoitiprosessi kaventaa heidän valtaansa ja haastaa heidän tietämystään. He eivät suostuneet tekemään yhteistyötä taloushenkilöstön kanssa budjettien aikaansaamiseksi. Taloushenkilöstö joutui ottamaan budjetoinnista osaamisensa ja roolinsa ylittävän vastuun ja toimimaan säännöistä poiketen rutiininomaisesti. Tämän seurauksena budjetit epäonnistuivat ja niillä tavoiteltu ohjausvaikutus jäi saavuttamatta. Toisin kuin aiemmissa esimerkeissä, tässä tapauksessa rutiineilla ei ollut organisaation ohjausta tukevaa vaikutusta, mutta organisaation kokemaa ristiriitaa ne silti kevensivät. (Nor-Aziah & Scapens 2007.)

Edellä referoiduissa tutkimuksissa ohjausrutiinien havaittiin pehmentävän sääntöpohjaisen ohjauksen aiheuttamaa painetta. Organisaation kokonaisohjauksen osatekijöiden, sääntöjen ja rutiinien, havaittiin olevan löyhästi kytkettyjä toisiinsa. (Lukka 2007; Nor-Aziah & Scapens 2007; Siti-Nabiha & Scapens 2005.) Löyhän kytkennän tunnusmerkkejä ovat systeemien reagoivuus toisiinsa, mutta kuitenkin niiden erillisuus (Weick 1976). Sääntöjen ja rutiinien välisen löyhän kytkennän voidaan nähdä vaikuttaneen ohjauksen onnistumiseen aiemmissa ohjausrutiineja koskevissa tutkimuksissa (Lukka 2007; Nor-Aziah & Scapens 2007; Siti-Nabiha & Scapens 2005). Tämänkin tutkimuksen case-organisaation ohjaussääntöjen ja -rutiinien voidaan nähdä olevan keskenään löyhästi kytkettyjä. SOJ:n talousjohtajassa ilmenevä hybridisoitunut asiantuntijuus toimii sääntöperusteisen ohjauskokonaisuuden ulkopuolella, mutta se reagoi monella tapaa sääntöperusteiseen ohjaukseen. Löyhää kytkentää ei kuitenkaan pidetä tämän tutkimuksen keskeisenä teemana. Case-organisaatiossa rutiinien luonteen on havaittu selittävän kokonaisohjauspaketin toimivuutta enemmän kuin sääntöjen ja rutiinien välisen suhteen. Hybridisaatio selittää SOJ:lla kokonaisohjauksen toimintaa tarkemmin kuin sääntöjen ja rutiinien välinen löyhä kytkentä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta aiempien ohjausrutiineja käsittelevien tutkimusten (Lukka 2007; Nor-Aziah & Scapens 2007; Siti-Nabiha & Scapens 2005) havaintoa sääntöjen ja rutiinien välisen löyhän kytkennän vaikutuksesta organisaation ohjaukseen on tässä tutkimuksessa täydennetty. Hybridisaatio on havaittu yhdeksi ohjausrutiinien toimintaa merkittävästi selittäväksi tekijäksi.

4.3.2 Hybridisoitunut prosessi kokonaisohjauspaketissa

Hybridisoitunut prosessi toimii SOJ:lla kokonaisohjauspaketin selkärankana sekä näkökulmien painoarvon määrittelijänä. Hybridisoitunut asiantuntijuus tulkitsi case-organisaatiossa asioita taiteellisesta ja liiketaloudellisesta näkökulmasta. Sen avulla kokonaisohjauspakettia voitiin onnistuneesti käyttää taiteellisessa organisaatiossa. Hybridisoitunut prosessi toimii puolestaan hybridisoituneen asiantuntijuuden alla määrittäen taiteellisuuden ja taloudellisuuden tavoitteellisen tason. Taiteellisuuden ja taloudellisuuden tavoitteellisen tason määrittäminen voitiin nähdä SOJ:n sivuttaissuuntaisten tietovirtojen hyväksikäyttönä ja koordinoitina. Kokonaisohjauspaketin määritelmää noudattaen, kulttuurinen ohjaus toimii case-organisaatiossa ohjauksen perustana (Malmi & Brown 2008), ohjauksen perusteiden ideologisena määrittelijänä. Suunnitteluprosessi määrittä ohjausta SOJ:lla ideologiselta⁸ tasolta käytännönläheiselle tasolle. Näin case-

⁸ Ideologia voidaan määrittää arvoiksi, ideaaleiksi ja todellisuuden ymmärtämiseksi, joka oikeuttaa tietynlaiset sitoumukset ja toiminnan (Weiss & Miller 1987).

organisaation taloudelliset ja taiteelliset tavoitteet sekä niihin perustuvat toimintaperiaatteet tulivat määritellyiksi.

Hybridisoitunut suunnitteluprosessi määritteli SOJ:ssa taiteen ja liiketoiminnan tavoitteellisen tason ja hallitsi sivuttaisten tietovirtojen kautta taiteen ja liiketoiminnan välistä jännitettä. Suunnitteluprosessi hybridisoitui case-organisaatiossa yksittäisten rutiinimaisten toimintojen avulla. Toimintoja olivat näkökulmien välinen tulkkaaminen, asiayhteyden määrittelemä vastuunjako sekä taiteen laajasti ymmärtävä ajattelutapa. Ilman näitä rutiinimaisia toimintoja taiteellista ja liiketoiminnallista näkökulmaa olisi nykyistä haastavampaa yhdistää SOJ:ssa. Sen seurauksena kokonaisuohjauspaketin ohjausvaikutus ei luultavasti olisi ollut case-organisaatiossa nykyisen veroinen. Kokonaisuohjauspaketin kirjallisuudesta ei löydy suoranaista analyysitukea hybridisoituneen prosessin tarkasteluun. Jossain määrin tukea on kuitenkin saatavilla. Lisäksi ilmiötä voidaan tarkastella sivusuuntaisia tietovirtoja ja rajaobjekteja käsittelevän kirjallisuuden avulla.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta hybridisoituneessa prosessissa ja sosioideologisessa ohjauksessa on samoja piirteitä. Sosioideologinen ohjaus määritellään pyrkimykseksi saada organisaation jäsenet omaksumaankin tietyt arvot, normit ja logiikat siitä, mikä on hyvää, tärkeää tai tavoiteltavaa työ- ja organisaatioelämässä. Ideologiat perustelevat tietyt periaatteet, toiminnan sekä tunteet ja kieltävät toiset. (Alvesson & Kärreman 2004.) SOJ:lla hybridisoituneella suunnitteluprosessilla pyrittiin samaan päämäärään, eli ohjaamaan organisaation jäsenen toimintaa määrittelemällä taiteellisuuden ja liiketoiminnan painoarvoa. Aiemmassa tutkimuksessa sosioideologisen ohjauksen on havaittu ilmenevän teknokraattiseen ohjaukseen kietoutuneina käytäntöinä (Alvesson & Kärreman 2004). SOJ:lla hybridisoitunut prosessi toimi kuten sosioideologinen ohjaus aiemmassa tutkimuksessa sääntöpohjaisen ohjauksen kiinteänä osana sen sisältöä perustellen ja selittäen. Tämä tutkimus tukee aiemman tutkimuksen havaintoa ymmärrettyjen ja jaettujen tulkintojen hyödyllisyydestä organisaation ohjaukselle tilanteissa, jossa epävarmuus ja monimutkaisuus tekee toiminnan sääntömäärittelyn ja toiminnan mittaamisen mahdottomaksi (Alvesson & Kärreman 2004). Lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiossa jaetut tulkinnat eivät ole vaihtoehto sääntöpohjaiselle ohjaukselle kuten aiemmin on esitetty (ks. esim. Ouchi 1979). Jaetut tulkinnat voivat toimia sääntöpohjaista ohjausta täydentävänä osana.

Laskentatoimi tutkimusalueena ja organisaation toimintona voidaan nähdä hybridisaation ilmentymänä (Miller ym. 2008). Tämä näkemys perustuu ajatukseen, jonka mukaan laskentatoimi yhdistää erilaisia sivusuuntaisia tietovirtoja (Hopwood 1996). Sivuttaisia tietovirtoja koskevat tutkimukset käsittelevät usein organisaatioiden välistä tai verkoston sisäistä laskentatointia. SOJ:n näkökulmasta organisaation rajoja tärkeämpää oli taiteellisen ja

liiketaloudellisen ryhmän välinen tiedonkulku. Case-organisaation suunnittelu-prosessissa oli toimintoperusteisen budjetoinnin piirteitä. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa toteuttamiskelpoinen operatiivinen toimintasuunnitelma laadittiin budjetin muotoon ennen taloudellisen budjetin laadintaa. Taloudellinen budjetti perustui operatiiviseen toimintasuunnitelmaan. (Hansen & Torok 2003.)

Toimintoperusteisen budjetoinnin on nähty tukevan organisaation sisäistä kommunikaatiota ja kokonaiskuvan ymmärtämistä (Hansen ym. 2003). Sisäisen kommunikaation on nähty helpottuvan, koska budjetointiin liittyvässä kommunikaatiossa voidaan käyttää operatiivisia termejä taloudellisten sijaan. Kommunikaation on nähty helpottuvan lisäksi sen vuoksi, että resurssien ja toimintojen välinen yhteys on selkeämmin ymmärrettävissä. Toimintoperusteinen budjetointi on vaikuttanut organisaation kokonaiskuvan ymmärtämiseen, koska hierarkkisen tarkastelun sijaan keskitytään sivuttaissuuntaisten prosessien analysointiin ja tarkasteluun. (Hansen ym. 2003.) Tämän tutkimuksen havainnot SOJ:lta tukevat aiempaa tutkimusta. Lisäksi organisaation kokonaiskuvan ymmärtämisen havaittiin helpottuvan, koska case-organisaation sivuttaissuuntaisten tietovirtojen huomioimisen nähtiin määrittävän organisaation toimintanäkökulmien suhdetta. Kun taiteellinen ja liiketaloudellinen näkökulma kohtasivat SOJ:n suunnittelu-prosessissa, molempien tavoitteet ja resurssit määriteltiin. Taiteelliset ja liiketaloudelliset tavoitteet ja resurssit olivat sidoksissa toisiinsa ja näiden sidosten ymmärtäminen vaikutti organisaation kokonaiskuvan ymmärtämiseen. Esimerkiksi SOJ:n päätökset tietynlaisesta kantaesityksestä aiheuttivat linjauksia myynti- ja markkinointityöhön.

4.3.3 Rajaobjektit hybridisaatiota tukemassa

Rajaobjekteja koskevassa tutkimuksessa on analysoitu ilmiöitä, joilla pystytään hallitsemaan organisaatiossa ilmenevien erilaisten maailmankuvien aiheuttamia haasteita. SOJ:lla havaittiin useita rajaobjektien luonteisia ilmiöitä. Ilmiöt tukivat case-organisaatiossa suunnitteluprosessin ja asiantuntijuuden hybridisaatiota. Rajaobjekteihin liittyvää teoriaa ei pyritä kehittämään tässä tutkimuksessa. Rajaobjektit ovat kuitenkin käsitteellisesti niin lähellä tämän tutkimuksen aihetta, että niiden pääpiirteinen käsittely on nähty tarpeelliseksi.

Rajaobjektikäsite on syntynyt tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin museossa tapahtuvaa tieteellistä työtä. Onnistuakseen työ vaati erilaisten toimijoiden ja näkökulmien yhteistyötä. Tutkimuksen tuloksena esitettiin luokittelu ilmiöistä, joiden avulla erilaisiin arvomaailmoihin sitoutuneiden henkilöiden välisiä jännitteitä pystyttiin hallitsemaan. Rajaobjekteiksi tunnistettiin tietolähde, ideaalityyppi, yhdenmukaiset rajat ja vakioitu muoto. (Star & Griesemer 1989.) Myöhemmin on löydetty viides rajaobjekti, joka on nimetty visionääriseksi

objektiksi (Briers & Chua 2001). Rajaobjektien merkitys vaihtelee ihmisten maailmankuvan mukaan. Niiden rakenne on kuitenkin siinä mielessä yhtenäinen, että ne pystyvät sovittamaan erilaisten maailmankuvien haasteita. (Star & Griesemer 1989.)

Tietolähteellä tarkoitetaan rajaobjektia, joka on tiettyyn rakenteeseen perustuva tietoa. Tietolähde voi olla esimerkiksi kirjanpidon pääkirja tai tietojärjestelmä (Briers & Chua 2001). Tietolähde estää erilaisten maailmankuvien välisiä ristiriitojen syntymistä varmistamalla, että toimijat käyttävät samaa pohjatietoa päätöksissään (Star & Griesemer 1989). Tietolähde on ainoa rajaobjekti, joka toimii fyysisessä muodossa. Muut rajaobjektit ovat olemassa vain kanssakäymisen tuloksena. SOJ:lla tietojärjestelmään talletettua budjettia voidaan pitää tietolähteenä. Budjetti määrittää rahamääräisesti liikkumavaran, jonka taiteellisen ja liiketoiminnallisen ryhmän täytyy toimintaa koskevissa päätöksissään huomioida. Se varmistaa, että vaikka SOJ:n taiteellinen ja liiketoiminnallinen ryhmä tekevät erillisinä omia osa-alueitaan koskevia päätöksiä, niiden seuraukset rajoittuvat yhdessä sovittuihin raameihin.

Ideaalilla tyypillä tarkoitetaan diagrammia, karttaa tai muuta objektia, joka ei kuvaa mitään yksityiskohtaisesti. Se on abstraktoitu kaikkien näkökulmien yläpuolelle ja voi olla hyvin epämääräinen. Abstraktoiminen saa kuitenkin aikaan sen, että ideaalityyppi on ymmärrettävissä kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Ideaalityyppin suurpiirteinen ymmärrys mahdollistaa eri maailmankuvien edustajien välisen kommunikaation ja tarkoituksellisen toiminnan. (Star & Griesemer 1989.) Ideaalityyppin esimerkkinä on esitetty suorituksenmittaus ja kustannuslaskentajärjestelmä (Briers & Chua 2001). SOJ:n visio ”olla vuonna 2010 yksi maailman kolmesta johtavasta oopperafestivaalista” voidaan nähdä case-organisaation ideaalina tyyppinä. Ideaalityyppi auttaa SOJ:n liiketaloudellista ja taiteellista ryhmää perustelemaan toisilleen tiettyjen aktiviteettien tarpeellisuutta. Se myös osaltaan varmistaa, että case-organisaation erilaiset toimijat työskentelevät saman tavoitteen toteuttamiseksi.

Yhdenmukaisilla rajoilla tarkoitetaan rajaobjekteja, joilla on samat rajat, mutta erilainen sisältö (Star & Griesemer 1989). Esimerkki yhdenmukaisesta rajasta on tuote, jonka talousosasto näkee kuluna ja markkinointiosasto tulona (Briers & Chua 2001). Yhdenmukaiset rajat mahdollistavat erilaisten näkökulmien työskentelyn organisaatiossa, sillä vaikka näkökulmat työskentelevät itsenäisesti, ne jakavat saman toimintakehyksen (Star & Griesemer 1989). SOJ:n tapauksessa tuotannon aikataulu on hyvä esimerkki yhdenmukaisista rajoista. Tuotannon aikataulu tarkoittaa taiteellisen ryhmän edustajille ajankohtia, jolloin teoksen valmistumisen kannalta tapahtuu kriittisiä asioita. Tällaisia ovat teoksen tuotantoa koskevat päätökset, harjoitusaikataulut ja henkilövalinnat. SOJ:n liiketoiminnallisen ryhmän näkökulmasta tuotannon aikataulu ohjaa kuluvirran syntymistä. Aikatauluun sisällytetyt päätökset määrittävät syntyvien kulujen

määrää. Erilaisten asioiden toteutumisaika puolestaan määrittää, milloin case-organisaation kulut syntyvät ja eräänntyvät maksettaviksi.

Vakioidulla muodolla tarkoitetaan rajaobjekteja, jotka tekevät kommunikaation eri ryhmien välillä mahdolliseksi (Star & Griesemer 1989). Käytännön esimerkkinä vakioidusta muodosta on aiemmissa tutkimuksissa mainittu tiedonkeräys, käsittely ja jakaminen vakioidun mallin mukaisesti (Briers & Chua 2001). SOJ:n suunnitteluprosessissa havaitut ohjausrutiinit voitiin nähdä vakioidun muodon ilmentymänä. Case-organisaation suunnittelurutiinien toteuttamistapa saattoi vaihdella vuodesta toiseen. SOJ:n organisaatio pystyi kuitenkin luottamaan siihen, että rutiinit ilmenivät, tukivat liiketaloudellisen ja taiteellisen ryhmien välistä kommunikaatiota, ja määrittivät näkökulmien painoarvoa. Kuten aiemmassakin tutkimuksessa on havaittu (Star & Griesemer 1989; Briers & Chua 2001) prosessin vakioidun muodon nähtiin poistavan SOJ:lla näkökulmia koskevia epävarmuuksia. Lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin, että vakioidun muodon rajaobjekti voi sisältää näkökulmia yhdistelevien hybridihenkilöiden toimintaa. Vaikka suunnitteluprosessi oli SOJ:lla melko vaihteleva vuodesta toiseen, hybridisoituneiden henkilöiden tarjoama tuki nähtiin ensisijaisen tärkeäksi.

Visionäärisellä objektilla tarkoitetaan käsitteellistä viestiä, jolla on vahva asema organisaatiossa. Viesti herättää tunteita. Tämän seurauksena henkilöstön on vaikeaa vastustaa sitä. Viestin merkitys säilyy epäselvänä ennen kuin se on sidottu tiettyyn tilanteeseen. Esimerkiksi tehokkuus, joka on hyvä esimerkki visionäärisestä objektista, tarkoittaa erilaisia asioita erilaisissa organisaatioissa ja tilanteissa. (Briers & Chua 2001.) SOJ:lla henkilöstö tunsu toiminnan tavoitetta kuvaavan lausahduksen ”tarjota upea oopperakokemus”. Tätä lausahdusta voidaan pitää case-organisaation visionäärisenä objektina. Sekä taiteellisen että liiketoiminnallisen ryhmän edustajat käyttivät lausahdusta puheessaan. Lausahdus tarkoitti SOJ:n ryhmille erilaisia asioita, mutta asiat johtivat samaan asiaan, kohti upeaa oopperakokemusta. Case-organisaation liiketoiminnallisesti motivoituneelle ryhmälle upea oopperakokemus tarkoitti esimerkiksi helppoa lipun ostamista. Taiteellisesti motivoituneelle ryhmälle se tarkoitti esimerkiksi solistivalintoja. SOJ:n taiteellisesti ja liiketaloudellisesti motivoituneiden ryhmien edustajat työskentelivät erilaisten asioiden parissa, mutta visionäärinen objekti auttoi heitä perustelevaan ja ohjaamaan toimintaansa.

4.3.4 Hybridisaatio rutiinien taustalla

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella ohjausrutiineilla on kriittinen rooli organisaation sääntöpohjaisen kokonaisuohjauksen toiminnalle. Taiteen ja liiketoiminnan välinen hybridisaatio vaikuttaa siihen, kuinka rutiinit ilmenevät ja

hallitsevat taiteen ja liiketoiminnan välistä jännitettä. Rutiinit ja hybridisaatio liittyvät SOJ:lla niin kiinteästi toisiinsa, että niitä on tietyin osin jopa vaikeaa erottaa toisistaan. Tässä aluvuossa pohdiskellaan rutiinin ja hybridisaation käsitteellistä yhdistämistä.

Hybridit ovat järjestelyjä, jotka voivat ilmetä organisaatioissa yhteenliittymän, prosessin, käytännön tai asiantuntijuuden muodossa. Ne ovat uusia ilmiöitä, joissa yhdistyvät kaksi tai useampi normaalisti erillisenä tavattua elementtiä. (Miller ym. 2008.) Yhteinen tekijä SOJ:lla havaituissa ohjausrutiineissa oli niiden sisältämä taiteen ja liiketoiminnan hybridisaatio. Case-organisaation kaikki ohjausrutiinit sisälsivät taiteellisia ja liiketaloudellisia piirteitä ja yhdistivät niitä hybridimaisesti. SOJ:lla ohjausrutiinien avulla saavutettava sääntöpohjaisen kokonaisuohjauspaketin toiminta perustui kahden lähtökohtaisesti vastakkaisen arvomaailman yhdistämiseen. Hybridisaatio ilmeni case-organisaation rutiineissa toiminta- ja/tai ajatusmallien tasolla. Hybridisaation tapahtuessa ajatusmallien tasolla, kuten hybridisoituneessa asiantuntijuudessa, hybridisaatiota ja rutiinia oli vaikeaa, jopa keinotekoisesti erottaa toisistaan. Hybridisoitunut asiantuntijuus ja rutiini hybridisoituivat keskenään. SOJ:n havaintojen perusteella ohjausrutiinien ja hybridisaation käsitteellinen toisiinsa liittäminen on perusteltua.

Hybridisaation ja ohjausrutiinin käsitteellinen yhteen liittäminen ei ole teoreettisesta näkökulmasta mutkatonta. Ohjausrutiinin käsite ja siihen liittyvät tutkimukset perustuvat pääasiassa institutionaaliseen teoriaan (Burns & Scapens 2000). Hybridisaatiota koskeva tutkimus on jakautunut useisiin teoreettisiin lähtökohtiin, mutta valtaosa siitä perustuu toimijaverkkoteoriaan (ks. esim. Powell 1990). Hybridisaation ja ohjausrutiinin käsitteellistä yhteenliittämistä helpottaa kuitenkin eräs asia. Jos hybridisoitunut ilmiö säilyy ennallaan tarpeeksi kauan, se institutionalisoituu uuteen muotoonsa (Miller 1997). Hybridisoituneessa ilmiössä voidaan siis teoreettisesta lähtökohdastaan huolimatta nähdä institutionaaliseen teoriaan perustuvia piirteitä. Erilaisen teoreettisen taustan ja tutkimushavaintojen vuoksi, hybridisaation ja rutiinien käsitteiden yhdistäminen nähdään tarpeelliseksi, mutta väljästi toteutettavaksi tehtäväksi. Tämän vuoksi hybridisaatio määritellään SOJ:n havaintojen perusteella merkittäväksi vaikuttavaksi tekijäksi ohjausrutiinin taustalla. Hybridisaatio määrittää ohjausrutiinin suhtautumista taiteeseen ja liiketoimintaan. Sitä kautta se määrittää myös ohjausrutiinin tarkoitusta ja toimintatapaa.

Ohjausrutiinin ja hybridisaation käsitteellisellä yhteenliittämällä on vaikutusta hybridejä koskevaan tutkimukseen. SOJ:lla hybridisaatio ilmeni ajatus- ja toimintamalleina sekä prosessissa. Aiemmissä hybridisoitunutta asiantuntijuutta käsittelevissä tutkimuksissa hybridisoituminen on ilmentynyt ainoastaan toimintamalleina. Maanpuolustuksellisen ja taloudellisen asiantuntijuuden hybridisoituminen ilmeni henkilöiden toimintana, sillä heidän toimenkuvansa

vaativat hybridimäistä toimintaa (Hyvönen, Järvinen, Pellinen, Rahko 2009). Tietotekninen, liiketoiminnallinen ja taloudellinen hybridisaatio ilmeni myöskin toimintana. Se ei perustunut toimenkuviin vaan uuden tietojärjestelmän tarjoamaan mahdollisuuteen suorittaa omaa tehtävä (Caglio 2003). Lääketieteellisessä ja taloudellisessa hybridisaatiossa lääkärit alkoivat hyödyntää työssään laskentatekniikoita (Kurunmäki 2004). Aiempien tutkimusten tuloksia täydentäen, asiantuntijuuden hybridisaatio on ilmennyt tässä tutkimuksessa toimintamallien lisäksi myös ajatusmalleina.

Aiemmissä hybridisoituneita prosesseja koskevissa tutkimuksissa on keskitytty organisaatioiden välisten prosessien tutkimiseen ja organisaation yhteistyön kehittymiseen prosessien eri vaiheissa (Brouthers ym. 1997; Spekman ym. 1996; Ring & Van der Ven 1994). Tämä tutkimus on soveltanut hybridisaatiokäsitettä yksittäisen ohjausprosessin analysointiin ja sikäli laajentanut hybridisaatiokäsitteen käytettävyyttä. Keskeinen tekijä ohjausprosessin hybridisaation analyysissa on sivusuuntaisten tietovirtojen tarkastelu ja hybridisaation tapahtuminen näiden tietovirtojen avulla sekä niiden tukena.

4.4 Rutiinit kokonaisohjauspaketissa

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella ohjausrutiineilla on kriittinen rooli organisaation kokonaisohjauspaketissa. SOJ:lla ohjausrutiinit tasapainottavat sääntöpohjaista ohjausta ja tekevät sitä kautta mahdolliseksi kokonaisohjauspaketin toiminnan. Edellisessä luvussa SOJ:n kokonaisohjauspaketin rakenteen ja sisällön analysoitiin olevan seurausta case-organisaation taloudellisista ja toiminnallisista sekä institutionalisoituneista tekijöistä. Tässä luvussa havaittiin, että myös ohjausrutiinit selittävät SOJ:n kokonaisohjauspaketin sisältöä. Eräät case-organisaation ohjausrutiinit perustuvat henkilöstön luonteeseen ja toimintatapoihin. Tällaisia olivat talousjohtajan toiminta- ja ajattelumallit, suunnitteluprosessissa havaitut taiteen ja liiketoiminnan välinen tulkkaaminen sekä taiteen laajasti ymmärtävä ajattelutapa. Tällaisia henkilön luonteeseen ja toimintatapoihin liittyviä ilmiöitä kutsutaan yksilökohtaisiksi tekijöiksi (Granlund 2001). Tässä luvussa havaittiin, että SOJ:n taloudellisten ja toiminnallisten sekä institutionaalisten tekijöiden lisäksi myös yksilökeskeiset tekijät määrittävät kokonaisohjauspaketin sisältöä ja rakennetta.

SOJ:n taloushallinnon henkilöstö pystyi vaikuttamaan taiteen ja liiketoiminnan väliseen jännitteeseen. Tämän vuoksi sääntöpohjaista kokonaisohjauspakettia voitiin käyttää organisaation ohjauksessa. Jännitteen hallinta voidaan nähdä case-organisaatiossa myös ohjaukseen liittyvänä riskienhallintana. Kun jännitteen hallinnassa onnistutaan, SOJ:n taiteellinen henkilöstö ei koe sääntöpohjaistensa ohjauskäytäntöjen haastavan liikaa omaa identiteettiään ja tavoitteitaan.

Tällöin he noudattavat ohjaukikäytäntöjen mukaisia toimintamalleja. Mikäli taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen hallinnassa epäonnistutaan, SOJ:n taiteellinen henkilöstö ei noudata ohjaukikäytäntöjen mukaisia toimintamalleja eikä haluttua ohjausvaikutusta saavuteta.

SOJ:n havaintojen perusteella ohjausrutiineilla on vaikutusta organisaation ohjattavuuteen. Ohjausrutiinien avulla pystytään saavuttamaan syvempi ohjausvaikutus kuin pelkällä sääntöpohjaisella kokonaisohjauspaketilla. Kun ihmiset ovat sitoutuneet ohjaukseen, he työskentelevät aikaisempaa tehokkaammin. Näin organisaation tavoitteet saavutetaan helpommin. Tällöin henkilöstö ei tyydy vain seuraamaan organisaation määrittelemiä prosesseja ja toimintamalleja. Sen sijaan henkilöstö näkee omat ja organisaation tavoitteet tarvittavissa määrin samanlaisiksi. Lisäksi he työskentelevät myös henkisesti tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilöstö pyrkii kehittämään uusia ja innovatiivisiakin tapoja toteuttaa tavoitteita. Henkisellä ja ajatusmaailman tasolla tapahtuvaa tavoitteisiin sitoutumista voidaan pitää syvempänä ohjausvaikutuksen tasona kuin pelkkää ohjausjärjestelmien noudattamista ja niiden mukaan toimimista.

SOJ:n havaintojen perusteella ohjausrutiinit mahdollistavat sääntöpohjaisen kokonaisohjauspaketin toiminnan sekä syventävät sillä saavutettavaa ohjausvaikutusta. Ohjausrutiinien avulla pystytään myös täydentämään kokonaisohjauspaketin sisällön ja rakenteen selitystä. Rutiinit ovat ajatus- ja toimintamalleihin liittyviä käytäntöjä. SOJ:n tapauksessa ohjausrutiineja ovat taiteen ja liiketoiminnan tulkinta, kommunikaatio sekä painoarvojen määrittely. Tässä luvussa keskitytään ohjausrutiinien rooliin kokonaisohjauspaketissa niin tämän kuin aiempienkin tutkimusten näkökulmasta. Lisäksi kokonaisohjauspakettitutkimusta kehitetään kokonaisvaltaisempaan ja lähestymistavaltaan yksilöidympään suuntaan. Luvun lopussa tutkimuksen havaintoja tarkastellaan laskentatoimen muutokseen liittyvän kirjallisuuden näkökulmasta.

4.4.1 Pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan – seurauksena sitoutuminen

Organisaatioiden ohjaus tarkoittaa aina jonkin tasoista toimintaprosessien formalisointia. Ohjausta, jolla pyritään tukemaan henkilöstöä tehtäviensä hallinnassa, kutsutaan mahdollistavaksi. Ohjaus voi saada pakottavia piirteitä, jos sillä tehostamaan henkilöstön toimintaa ja sääntöjen noudattamista. Jos työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, ohjausta ei koeta pakottavana. (Adler & Borys 1996.) Tärkeäksi jatkotutkimuskohteeksi on nähty organisaatioiden siirtymä pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan; onko se mahdollista ja kuinka (Adler & Borys 1996)? Adler ja Borys (1996) ovat lisäksi esittäneet jatkotutkimusalueen koskien esimiesten luonteenpiirteitä, jotka auttavat henkilöstöä kokemaan ohjauksen mahdollistavana. Tämän tutkimuksen

havaintojen perusteella organisaation operatiivisen ja hallinnollisen osaamisen hybridisaatio sekä talousjohdon halu tukea organisaatiota ymmärtämään ohjaukseen vaikuttaa siihen, kokeeko organisaatio ohjauksen mahdollistavaksi. Tässä luvussa analysoidaan ohjauksen seurauksia sekä siirtymää pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan.

SOJ:n havaintojen perusteella siirtymä pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan tapahtuu kolmen ohjausvaikutuksen syvyyttä kuvaavan tason kautta. Siirtymää on tarkasteltu taiteellisen yksilön näkökulmasta. Ensimmäisellä ohjausvaikutuksen tasolla yksilö kokee ohjauksen pakottavaksi, eikä hän noudata sitä. Toisella tasolla yksilö kokee ohjauksen pakottavaksi, mutta noudattaa sitä kuitenkin. Kolmannella ohjausvaikutuksen tasolla yksilö kokee ohjauksen mahdollistavaksi ja sitoutuu sen mukaisiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Ohjausvaikutuksen kannalta ensimmäinen taso on hankalin. Tällöin yksilö ei noudata organisaation ohjaukseen. Organisaation kyky toteuttaa strategiansa on luultavasti heikentynyt. Ohjausvaikutuksen toinen taso saa aikaan suunnitellun ohjausvaikutuksen toteutumisen. Yksilö noudattaa ohjaukseen ja pyrkii saavuttamaan niissä määritellyt tavoitteet. Organisaation kyky saavuttaa strategiset tavoitteensa on huomattavasti parempi kuin ensimmäisellä tasolla. Ohjausvaikutuksen kolmannella tasolla saavutetaan voimakkain ja organisaation kannalta tavoiteltavin taso. Kolmannen tason saavuttaminen merkitsee sitä, että yksilön ja organisaation tavoitteista on tullut yhtä. Tarkasteltakoon ohjausta yksilön sitoutumisen tai organisaatiossa saavutettavan ohjausvaikutuksen näkökulmasta, siirtymä pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan tapahtuu sitoutumisen tason voimistuessa. Se on riippuvainen yksilön mielessä tapahtuvista muutoksista. Näihin muutoksiin ei ole mielekästä pyrkiä pakottamalla, mutta niiden toteutumista voidaan tukea erilaisilla asioilla. SOJ:lla ohjausrutiineilla havaittiin olevan merkittävä rooli siirryttäessä ohjauksen noudattamatta jättämisestä ohjaukseen sitoutumiseen.

SOJ:n sääntöpohjainen ohjaus sisälsi liiketaloudellisesta arvomaailmasta peräisin olevia ohjaukseen. Nämä ohjaukseen olivat suurelta osin vieraita yksilöille, joilla on taiteellinen arvomaailma. He kokivat ohjauksen pakottavana. Siirryttäessä pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan SOJ:n taiteellisesti motivoituneet henkilöt havaitsivat, että sääntöpohjaisen ohjauksen noudattaminen teki mahdolliseksi henkilökohtaisten, taiteellisten tavoitteiden toteuttamisen⁹. Tällöin yksilö ymmärsi, että jos hän haluaa toteuttaa omalle arvomaailmalleen tärkeitä tavoitteita, hänen on noudatettava itselleen vieraita

⁹ Tässä tutkimuksessa oletetaan, että mikäli yksilö haluaa toteuttaa taiteellisia tavoitteitaan, hän tarvitsee organisaation tukea tavoitteidensa toteuttamiseen. Oopperatoimintaan perustuvien henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamista pidetään lähes mahdottomana yksin, sillä tavoitteiden toteuttaminen edellyttää mittavia operaatioita kuten täyden orkesterin, tuotanto-organisaation, myyntiorganisaation, jne., jotka ovat harvoin yksittäisten henkilöiden saavutettavissa.

käyttäytymismalleja. Siirtymän toisessa vaiheessa rutiinipohjaisilla ohjaukseen käytännöillä pyrittiin sovitteluun ensimmäisessä vaiheessa syntyneitä arvomaailmaan perustuvaa jännitettä. Samalla siirryttiin ohjauksen noudattamisesta sitoutumiseen. Ohjaukseen sitoutuminen sai case-organisaation henkilöstön toimimaan organisaation tavoitteiden vuoksi aiempaa tehokkaammin. Yksilöt pystyivät näkemään henkilökohtaisten ja SOJ:n tavoitteiden yhtymäkohdat ja alkoivat työskennellä myös henkisesti tavoitteiden toteuttamiseksi. Tällöin case-organisaation henkilöstö pyrki kehittämään uusia ja innovatiivisiakin tapoja toteuttaa tavoitteita. Henkisellä ja ajatusmaailman tasolla tapahtuvaa tavoitteisiin sitoutumista voidaan pitää syvimpänä ohjausvaikutuksen tasona.

Siirtymän toisessa vaiheessa keskeistä on se, missä määrin arvomaailmaan perustuva jännite perustuu retorisiin haasteisiin, ja missä määrin ”raakaan” arvomaailmalliseen ristiriitaan. Tekijöitä on haastavaa erottaa toisistaan. Ne vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka siirtymää pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan ohjaukseen pystytään tukemaan. SOJ:n havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että mikäli ohjaukseen sitoutumattomuus perustuu arvomaailmalliseen eroon, yksilöitä on hyvin haastavaa, ehkä mahdotonta sitouttaa ohjaukseen. Yksilön arvot määrittävät käyttäytymisen normin ja selittävät henkilön käyttäytymistä (William 1968). Tämän vuoksi yksilö ei voi sitoutua arvomaailmaansa vastoin sotivaan ohjaukseen. Yksilö voi tästä huolimatta noudattaa arvomaailmansa vastaista ohjausta, mikäli hän kokee sen edesauttavan henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamisen, mutta ohjaukseen sitoutumista se ei kuitenkaan välttämättä saa aikaan.

Mikäli ohjaukseen sitoutumattomuuteen liittyy retorinen tausta¹⁰ eli se, että yksilö ei ymmärrä ohjauksen sisältöä, tavoitteita ja syytä sen käyttämiseen, jännitettä pystytään lieventämään joko retoriikan muuttamisella tai sen tulkittamisella. Tällöin siirtymää pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan voidaan tukea ohjausrutiinien avulla. Ohjausrutiinit tukivat SOJ:n henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ohjauksen sisällön ja toimintatavan, sekä sen hyödyllisyyden yksilölle. Ymmärryksen lisääntymisen ja sen aikaansaaman henkisen kehittymisen kautta yksilö pystyi sitoutumaan ohjaukseen. SOJ:n havaintojen perusteella on yksilökohtaista, mille sitoutumisen ja siirtymän tasolle yksilö jää. Tähän vaikuttaa yksilön arvomaailman avoimuus uusille ajatuksille sekä ohjausrutiinien toiminnan onnistuminen.

Aiemmassa kokonaisuohjauspaketikirjallisuudessa ei ole juurikaan tarkasteltu ohjaukseen sitoutumista. Ohjaussääntöjä ja niiden noudattamista on kuitenkin tarkasteltu. Tällöin on sivuttu samantyyppisiä ilmiötä kuin tässä tutkimuksessa.

10 Retoriikka ilmentää arvomaailmaa. Jos taiteellisen ja liiketoiminnallisen ryhmän edustajat eivät ymmärrä toistensa käyttämiä termejä, yhteistyön tekeminen voi olla haastavaa. (Nørreklit 2011; Zan 2006.)

Kansainvälisessä konsultointiorganisaatiossa sääntöpohjaisia ohjausjärjestelmiä tuettiin arvoilla, ideologioilla ja uskomuksilla. Näiden sosioideologisten ohjausjärjestelmien havaittiin toimivan päällekkäin ja saman aikaisesti teknokraattisten ohjauksääntöjen kanssa. Sosioideologisia piirteitä havaittiin lähes kaikissa organisaation sääntöpohjaisissa ohjaukskäytännöissä. Organisaation jäsenten halukkuus noudattaa ohjauksääntöjä ja niissä määriteltyjä tavoitteita, oli seurausta nimenomaan sosioideologisten ohjaukskäytäntöjen olemassa olost. (Alvesson & Kärreman 2004.) Sääntöpohjaista ohjausta täydentävillä käytännöillä tarkoitettiin tässä ja aiemmassa tutkimuksessa eri tyyppisiä käytäntöjä: tässä tutkimuksessa ohjausrutiineja ja aiemmassa kulttuurisen ohjauksen tyyppisiä käytäntöjä. Tutkimusten ohjausvaikutusta koskevilla havainnoilla on kuitenkin selkeitä yhtäläisyyksiä. Molemmissa tutkimuksissa sääntöpohjaista ohjausta täydentävillä ohjaukskäytännöillä oli kriittisempi rooli ohjausvaikutuksen synnyssä kuin sääntöpohjaisella ohjauksella.

Tämän tutkimuksen havainnot ohjausrutiinien ja aiemman tutkimuksen (Alvesson & Kärreman 2004) havainnot sosioideologisen ohjauksen vaikutustavasta ovat samansuuntaiset. Molemmat tutkimukset tunnistavat henkilöstön identiteetin määrittelyn ja turvaamisen keskeiseksi ohjausvaikutuksen syntymistä tukevaksi ilmiöksi. Konsultointiympäristössä sosioideologisella ohjauksella vahvistettiin menestyvän konsultin identiteettiä ja halukkuutta pyrkiä tähän identiteettiin (Alvesson & Kärreman 2004). SOJ:lla ohjausrutiinit tukivat halutun taiteellisen tason määrittelemisessä sekä tekivät taiteelliset tavoitteet yhtä tärkeiksi taloudellisten tavoitteiden kanssa. Näissä kahdessa käsitellyssä tutkimuksessa on samankaltaisia havaintoja ohjausvaikutuksen synnystä. Tämä tutkimus on kuitenkin tarkastellut ohjausvaikutuksen syntyä, kehittymistä ja yksilön sitoutumisen eri tasoja aikaisempaa kokonaisvaltaisemmin.

Edellä on esitetty SOJ:n havaintoihin perustuen, kuinka siirtymä pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan voi tapahtua. Ilmiön kääntöpuoli on siirtymän epäonnistuminen. Tällöin organisaation henkilöstö kokee ohjauksen pakottavana ja ohjausvaikutusta ei saada aikaan. SOJ:lla havaittiin ohjaukseen liittyvän riskienhallinnan näkökulmasta, että ohjausrutiinien avulla voidaan luoda riskejä hallitsevia rakenteita. Niiden avulla voidaan tukea ohjausvaikutuksen aikaansaamista esimerkiksi arvomaailmaltaan erilaisten ryhmien välille. Ohjausrutiinien riskienhallinnan rooli voi perustua tehostuneeseen tiedonkulkuun ja kommunikaatioon. SOJ:n havaintojen perusteella riskienhallinnan toteuttamisen keskeinen edellytys on ohjausrutiinien henkilötasoinen toimiminen. Aiemmissa tutkimuksissa on toivottu lisää havaintoja riskienhallinnan käytännöistä, joilla helpotetaan asiantuntijaryhmien välistä tiedonkulkua ja kommunikaatiota (Miller ym. 2008). Tässä tutkimuksessa ohjausrutiinien havaittiin sisältävän erilaisia toimintana ja ajatusmalleina ilmeneviä käytäntöjä. Niiden avulla arvomaailmaltaan erilaisten henkilöryhmien ohjaus onnistui.

4.4.2 Kokonaisohjauksen ymmärtäminen

Kokonaisohjauspaketin tutkimusnäkökulman soveltamisen hyötynä on nähty sen kokonaisvaltaisuus. Kokonaisvaltaisen tarkastelun uskotaan tukevan laaja-alaisten ja syvien johtopäätösten luomista (Chenhall 2003). Kokonaisohjauspaketin tutkimusnäkökulmaa soveltamalla huomioidaan ohjausjärjestelmien väliset suhteet. Tämän uskotaan rikastuttavan ohjauksesta tehtäviä johtopäätöksiä (Fisher 1998). Tutkimusnäkökulman soveltaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä kokonaisohjauspakettiin sisällytetään, kuinka niiden suhteita tarkastellaan, ja kuinka kokonaisohjauspakettia tulisi empiirisesti tutkia (Malmi & Brown 2008). Seuraavaksi esitetään havaintoja, joita tässä tutkimuksessa on tehty kokonaisohjauspakettikäsitteen soveltamisesta tutkimusnäkökulmana.

Mikäli SOJ:n kokonaisohjausta olisi tarkasteltu pelkästään ohjaussääntöjen näkökulmasta, kokonaisohjauspaketin rakenteesta olisi tehty puolittaisia havaintoja, ja johtopäätökset olisivat perustuneet yksinkertaistettuun tilannekuvaan (kuten esim. Sandelin 2008). Kun SOJ:n kokonaisohjauspaketin tarkastelu laajennettiin ohjausrutiineihin havaittiin, että niiden rooli organisaation kokonaisohjauspaketissa oli merkittävä. Ohjausrutiinien huomioiminen osana kokonaisohjauspakettia voi paljastaa merkittäviä asioita ja ilmiöitä, joita ei muuten havaittaisi. Tämän tutkimuksen perusteella ohjausrutiinit tulee sisällyttää osaksi kokonaisohjauspaketin tutkimusnäkökulmaa.

Ohjausrutiinien huomioimisella kokonaisohjauspakettitutkimuksessa voidaan syventää ymmärrystämme kokonaisohjauspaketin osien suhteista. SOJ:ssa ohjaussäännöt ja -rutiinit ilmenivät samanaikaisesti yhdessä ohjauskäytännössä. Myös Alvesson ja Kärreman (2004) ja Sandelin (2008) havaitsivat kokonaisohjauspakettia koskevilla tutkimuksillaan, että kokonaisohjauspaketin osat toimivat samanaikaisesti yhdessä ohjauskäytännössä. Nämä tutkimukset perustuivat kulttuurisen ja formaalien ohjausjärjestelmien välisen suhteen arviointiin ja perustuvat siinä mielessä erilaiseen lähtökohtaan kuin tämä tutkimus. Aiempien tutkimusten havaintoja täydentäen, ohjausrutiinien havaittiin tässä tutkimuksessa toimivan ohjaussääntöjen taustalla. Keskeistä oli, että ohjausrutiinit loivat puitteet ohjaussääntöjen toiminnalle ja määrittivät niiden toimintaa. Sekä aiemmissa (Alvesson & Kärreman 2004; Sandelin 2008) että tässä tutkimuksessa ohjaussääntöjen ja -rutiinien havaittiin toimivan toisiinsa kietoutuneina yhdessä ohjauskäytännössä. SOJ:lla ohjaussääntöjä ja -rutiineja oli jopa hankalaa erottaa toisistaan empiirisesti. Silti sääntö- ja rutiiniperusteisen ohjauksen havaittiin toimivan myös itsenäisesti. Toisen ilmeneminen ei tarkoittanut että toinenkin ilmeni.

Perinteisesti formaalien ohjaussääntöjen ymmärrettään selittävän kokonaisohjauspaketin toimintaa (Ferreira & Otlej 2005). Tämän tutkimuksen havaintojen

perusteella epäformaalit ohjausrutiinit loivat kokonaisohjauspaketin toiminta-edellytykset ja selittivät merkittävästi sen toimintaa. Kokonaisohjauspaketilla saavutettava ohjausvaikutus oli lopulta seurausta useiden ohjauskäytäntöjen yhteisvaikutuksesta, jossa epäformaaleilla ohjausrutiineilla oli merkittävä rooli. Formaalien ohjaussääntöjen dominoivan roolin ovat aiemmin kumonnet Alveesson ja Kärreman (2004) havaitessaan, että lähes kaikki organisaation ohjaus sisältää sosioideologista ohjausta ja formaali ohjaus oli sidoksissa siihen. Vaikka tehty havainto on samankaltainen tämän tutkimuksen havaintojen kanssa, niin on tärkeää huomata, että siinä sovelletaan erilaista ohjauskäytäntö-jaottelua (teknokraattinen/sosioideologinen) kuin tässä tutkimuksessa. Siitä seuraten tutkimus perustuu erilaiseen lähtökohtaan kuin tämä tutkimus.

4.4.3 Muutoksen ymmärtäminen

Uusien ohjauskäytäntöjen käyttöönoton on havaittu olevan altis organisaatiosta nousevalle vastarinnalle, mikäli uudet säännöt ja rutiinit haastavat organisaation olemassa olevia arvoja ja merkityksiä. Vastarintaa lisää myös se, jos organisaation jäsenillä ei ole riittävästi valtaa vaikuttaa muutosprosessiin (Burns & Scapens 2000). Vastarinnan on havaittu olevan selkeää tilanteessa, jossa olemassa olevat rutiinit koetaan toimiviksi ja mukaviksi (Granlund 2001). Laskentatoimen muutos on sidoksissa yksilöiden ajattelun seurauksena tapahtuvaan hyväksymisprosessiin. Kun yksilö osallistuu uuden ohjauskäytännön toteuttamiseen hän ajattelee muutosta ensin mielessään. Hän voi hyväksyä sen toimintansa avulla. Muutoksen hyväksymiseen sisältyy yksilön kognitiivista ja toiminnallista tekemistä. (Busco ym. 2006.) Muutosta koskevaa vastarintaa on pystytty keventämään sääntöjen ja rutiinien välisellä löyhällä kytkennällä. Sääntöjen kanssa löyhästi kytketyillä rutiineilla on edesautettu muutoksen syntymistä. Tämä on tapahtunut keventämällä painetta, jonka ohjauksen sääntöpuolen muutos on aiheuttanut organisaatioon (Lukka 2007; Nor-Aziah & Scapens 2007; Siti-Nabiha & Scapens 2005).

Tutkimusta tehtäessä muutoksen teemaa ei ole voitu sivuuttaa. Laskentatoimen muutos on ollut osa SOJ:n arkea. Aineistoa kerättyä havaittiin, että ohjauksen muutos on ollut tiedostettu osa case-organisaation historiaa. Haastateltavat toivat lausunnoissaan toistuvasti esiin ohjauksen muutosta kuvaavia asioita. Lausunnoilla viitattiin SOJ:n taloudellisessa tilanteessa sekä johdossa tapahtuneisiin henkilömuutoksiin ja tämän heijastumiseen organisaatioissa sovellettuun ohjaukseen. Ohjauksen koettiin muuttuneen strategisemmaksi ja sääntöpohjaisemmaksi. Tämän koettiin olevan seurausta oopperan johdosta lähtöisin olevasta strategisen johtamisen ja ohjauksen tietoisesta vahvistamisesta. SOJ:n oman rahoituksen osuuden kasvaessa johtamisen ja ohjauksen merkitys on

kasvanut. Laskentatoimen muutoksen analysointi on hyödyllistä myös sen vuoksi, että monien tutkimuksessa sovellettavien käsitteiden alkuperä on laskentatoimen muutosta käsittelevissä tutkimuksissa tai niillä on vähintäänkin sivuttu muutoksen teemaa. Tällaisia käsitteitä ovat ohjausrutiinit ja –säännöt sekä hybridisaatio. Lisäksi tutkimushavaintojen avulla pystytään selittämään tarkemmin laskentatoimen henkilöstön toimintaa ja luottamuksen roolia muutostilanteessa. Nämä käsitteet ja niiden suhde on nähty tärkeäksi jatkotutkimuskohteeksi aiemmassa tutkimuksessa (ks. Busco ym. 2006).

SOJ:n kokonaisuohjauspakettia on vuosikymmenten saatossa muokattu yritysmäisemmäksi organisaation omarahoitteisuuden osuuden kasvaessa. Talousjohtajan toiminta ja asenne ovat olleet keskeisessä roolissa, jotta henkilöstö on voinut säilyttää luottamuksensa ohjausjärjestelmiä ja organisaation toimintaa kohtaan. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen on edellyttänyt sitä, että talousjohtaja on ymmärtänyt pystyvänsä vaikuttamaan henkilöstöön. Talousjohtajan toiminnan avulla pystyttiin vaikuttamaan SOJ:n henkilöstön ajatteluun, johtopäätöksiin ja toimintaan. Hän auttoi henkilöstöä sopeutumaan uusien ohjauskäytäntöjen aiheuttamaan paineeseen kullekin sopivalla tavalla. Lisäksi hän pystyi vaikuttamaan ohjauksen muutoksen seurauksena syntyviin mielikuviiin sekä toimintaan. Erääksi SOJ:n talousjohtajan taustalla vaikuttavaksi tekijäksi paljastui ihmisen ajattelua ja toimintaa sisältävä taiteen ja liiketalouden hybridisaatio¹¹. Hybridisaatio tuki case-organisaatiossa talousjohtajan ja organisaation jäsenten välisen luottamuksen syntyä. Talousjohtaja oli asiantunteuksellisen hybridisaation vuoksi ”vakavasti otettava” ja luottamusta herättävä henkilö myös taiteellisesti motivoituneiden yksilöiden näkökulmasta. Se, että hybridisaatio ilmeni ihmisen inhimillisenä käyttäytymisenä, teki mahdolliseksi muutoksen tietynlaisen hallitsemisen. Talousjohtaja pystyi toiminnallaan hallitsemaan muutosprosessia. Talousjohtaja ja hänen empaattinen, mutta jämäkkä toimintatapa toimivat joustomekanismina henkilöstön ja muutospaineen välissä. Osa henkilöstöstä tarvitsi enemmän tukea muutoksen käsittelyssä kuin osa. Toisille talousjohtajan taiteellinen ymmärrys merkitsi enemmän kuin toisille.

Luottamuksella on havaittu olevan yhteys laskentatoimen muutokseen. Ohjauskäytännöt voivat toimia luottamuksen lähteenä ja kohteena. Kun

¹¹ Hybridisaation on aiemminkin havaittu tukevan muutoksen syntymistä. Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu organisaatioita, joiden on ollut pakko mukautua uuden markkinan tai teknologian paineessa (Powell 1987). Esimerkiksi lääkärit sopeutuivat kansainväliseen kustannusvastuun muutostrendiin soveltamalla laskentatoimen tekniikoita kuten budjetointia osana työtään (Kurunmäki 2004). Maanpuolustuksen ammattilaiset sopeutuivat organisaation rakenteiden uudistukseen ottamalla johdon laskentatoimen tehtäviä vastuulleen (Hyvönen Järvinen, Pellinen, Rahko 2009). ERP-tietojärjestelmän avulla uudenlainen tiedon tuotanto, käsittely ja hyväksikäyttö oli mahdollista. Se edellytti talous- ja muiden asiantuntijoiden osaamisalueiden laajentamista (Caglio 2003). Tämän tutkimuksen tapauksessa on ollut osittain kyse toimintaympäristön muutoksesta. Keskeistä ei kuitenkaan ole ollut aiempien tutkimusten tapaan toimintatavan hybridisoituminen, vaan ihmisen arvomaailmassa tapahtuva hybridisoituminen tai vähintään suvaitsevaisuuden lisääntyminen.

ohjauskäytännöt toimivat luottamuksen lähteenä ne auttavat henkilöstöä hyväksymään organisaatiota koskevan muutoksen. Esimerkiksi yrityksen laskennassa käytettävä seurantahierarkia voi tukea uuden organisaatiomallin käyttöönottoa. Uutta organisaatiomallia peilaava seurantahierarkia ja sen perusteella tuotettu laskentatieto voi konkretisoida organisaatiomuutoksen seurauksia henkilöstölle. Lisäksi se voi saada henkilöstön luottamaan siihen, että organisaatiomuutos on virallinen ja toimintaan vaikuttava tapahtuma. Ohjauskäytännöt voivat toimia muutoksessa myös luottamuksen kohteena. Esimerkiksi uuden laskentahierarkian mukaiset laskelmat voivat auttaa henkilöstöä luottamaan yrityksen toiminnan jatkuvuuteen tilanteessa, jossa operatiivinen toiminta vaikuttaa sekavalta organisaatiouudistuksen seurauksena. Laskelma nauttii henkilöstön luottamusta. Henkilöstön luottamuksen on havaittu syntyvän ja vahvistuvan kohtauspisteissä, joissa organisaation yksilöt kohtaavat laskentatoimen henkilöstön. (Busco ym. 2006.)

SOJ:lla ohjauskäytäntöihin liittyvä luottamus on vaikuttanut laskentatoimen muutoksen toteutumiseen. Esimerkiksi ohjauskäytäntö kuten suunnitteluprosessi on vuosittain jalkauttanut omarahoitteisuuden kasvun mukanaan tuomia haasteita organisaation toimintaan. Suunnitteluprosessin tuloksena syntynyt budjetti on osoittanut, millaisella rahamäärällä tuotanto täytyy pystyä rakentamaan. Budjetti on osoittanut taiteelliselle henkilöstölle, että taloudellisesta paineesta huolimatta, organisaation fokus on taiteellisessa tuotannossa ja rahaa on käytettävissä. Näin budjetti on toiminut taiteellisen henkilöstön luottamuksen lähteenä. Toisaalta suunnitteluprosessiin sisältyvät keskustelut ovat toimineet taiteellisen henkilöstön luottamuksen kohteena. He ovat voineet luottaa siihen, että suunnitteluun sisältyvissä keskusteluissa he saavat ilmaista omat taiteelliset tarpeensa niin, että ne ymmärretään, vaikka he eivät osaisikaan niitä liiketaloudellisin termein kertoa. SOJ:lla ja aiemman tutkimuksen (ks. Busco ym. 2006) case-organisaatiossa on havaittu, että keskeinen tekijä luottamuksen synnyssä ja syvenemisessä on laskentahenkilöstön ja organisaation jäsenten välinen kanssakäyminen.

Luottamusta koskevan tutkimuksen perusteella Burns ja Scapensin (2000) laskentatoimen muutosta koskevaa viitekehystä on kehitetty edelleen. Viitekehysten keskeisiksi tekijöiksi lisättiin sääntöjen ja rutiinien ohien roolit. Rooleilla tarkoitetaan laskentatoimen ammattilaisia. Laskentatoimen ammattilaiset toimivat institutionalisoituneen todellisuuden ja ohjaussääntöjen sekä -rutiinien kohtauspisteissä. Luottamus ilmenee ohjaussääntöjen ja -rutiinien yhteydessä kun laskennan ammattilaiset toimivat vuorovaikutuksessa organisaation henkilöstön kanssa. (Busco ym. 2006.)

4.5 Yhteenveto

Edellisessä luvussa havaittiin, että organisaation taloudellisen ja toiminnalliset sekä institutionaaliset tekijät vaikuttavat siihen, millainen kokonaisohjauspaketti organisaatiossa on käytössä. Tässä luvussa havainto täydentyi. Ohjausrutiinien huomioiminen osana kokonaisohjauspakettia auttoi tässä tutkimuksessa ymmärtämään, että vaikka organisaation taloudelliset ja toiminnalliset sekä institutionaaliset tekijät määrittävät osittain kokonaisohjauspaketin sisällön ja rakenteen, myös yksilökeskeisillä tekijöillä voi olla merkittävä rooli kokonaisohjauspaketin toiminnan mahdollistajana. Tämä havainto auttaa selittämään tämän ja aiempien taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevien tutkimusten havaintoeroja (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). SOJ:n yksilökeskeisiä tekijöitä olivat ohjausrutiineissa ilmenneet prosessien ja asiantuntijuuden piirteet. SOJ:n talusjohtajan asiantuntijuuteen sisältyvät ajatus- ja toimintamallit sekä prosesseihin sisältyvät näkökulmien välinen tulkkaaminen ja taiteen laajasti ymmärtävä ajattelutapa auttoivat case-organisaation taiteellisen ryhmän edustajia hyväksymään itselleen lähtökohtaisesti vieraan, yritysmäisen kokonaisohjauspaketin. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että mikäli kokonaisohjauspakettia tarkastellaan laajasti ohjausrutiinit ja organisaation yksilökeskeiset tekijät huomioiden, sen sisällölle ja toimintatavalle voi paljastua uusia selityksiä.

Aiemmissa kokonaisohjauspaketteja tarkastelevissa tutkimuksissa ohjausrutiinien merkitystä kokonaisohjauspaketille ei ole eksplisiittisesti tunnistettu tai selkeästi analysoitu (Otley 1999; Ferreira & Otley 2005; Merchant & Van der Stede 2007; Abernethy & Chua 1996; Simons 1995; Alvesson & Kärreman 2004; Sandelin 2008). Tämän tutkimuksen perusteella ohjausrutiinit tulee sisällyttää kokonaisohjauspaketin käsitteeseen, jotta organisaation kokonaisohjausta voidaan laaja-alaisesti ymmärtää ja selittää. SOJ:lla epäformaalit ohjausrutiinit loivat kokonaisohjauspaketin toimintaedellytykset ja selittivät merkittävästi sen toimintaa. Staattisen, sääntöpohjaisen kokonaisohjauspaketin ei uskota saavuttavan voimakasta ohjausvaikutusta organisaatiossa, jossa ilmenee arvomaailmoista peräisin olevaa jännitettä. Arvaamattomasti käyttäytyvän jännitteen hallintaan tarvitaan ohjausrutiinien kaltainen, dynaaminen ja tilanteeseen sopeutuva väline.

Ohjausrutiinit tekivät SOJ:lla mahdolliseksi sääntöpohjaisen kokonaisohjauspaketin toiminnan. Kokonaisohjauspaketin toiminnan mahdollistaminen tapahtui taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen hallinnalla. Jännitettä hallitsevat ohjausrutiinit tulkitsevat asioita taiteellisen ja liiketoiminnallisen näkökulman välillä. Tulkinta tapahtui hybridisoituneen asiantuntijuuden ja prosessin avulla. Lisäksi ohjausrutiinit määrittivät taloudellisten ja taiteellisten tavoitteiden tason SOJ:n toimintaprosesseihin. Ohjausrutiinit toimivat tietynlaisena tulkaavana ja

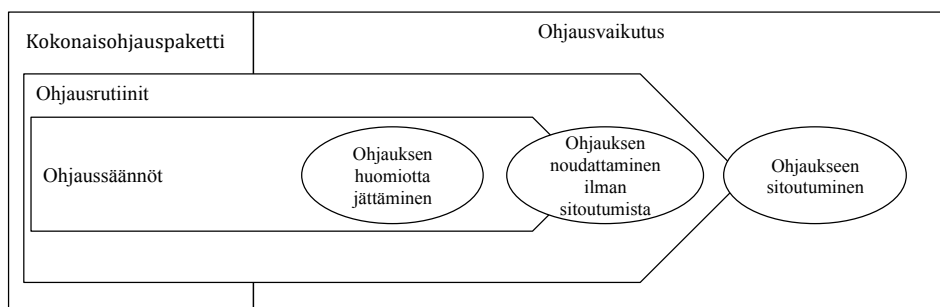
mahdollistavana kerroksena kokonaisohjauspaketissa. Ne toimivat case-organisaation kokonaisohjauspaketissa ohjaussääntöjen taustalla, luoden puitteet ohjaussääntöjen toiminnalle. Ohjausrutiinit täydensivät ja ylittivät ohjaussäännöissä määritellyn toimintatavan. Ohjausrutiinit poikkesivat ohjaussäännöistä olemalle enemmän kuin säännöissä määritelty toimintatapa. SOJ:n ohjaussääntöjen ja -rutiinien havaittiin toimivan usein päällekkäin, mutta molemmat toimivat myös itsenäisesti. Ohjausrutiinit tekivät sääntöpohjaisen kokonaisohjauspaketin toiminnan mahdolliseksi keventämällä henkilöstön arvomaailmaa haastavien ohjauskäytäntöjen vaikutusta.

Tutkimuksessa on jalostettu Adlerin ja Borysin (1996) luomia mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen käsitteitä. Aiemmin tässä tutkimuksessa pakottavaan ohjaukseen on liitetty ohjauksen kolme tasoa. Siirtymä pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan tapahtui case-organisaatiossa yksilön ajatteluprosessin seurauksena. Tässä siirtymässä pakottava ohjaus muuntuu mahdollistavaksi. Se on näin ollen ohjausvaikutukselle kriittinen siirtymä. Mahdollistavaa ohjausta ei kuitenkaan pidetä organisaation tai yksilöiden näkökulmasta optimaalisena tilanteena. Optimaalinen tilanne saavutetaan kun yksilö sitoutuu ohjaukseen. Tällöin hänen ja organisaation tavoitteista on tullut yhtä ja hän työskentelee oma-aloitteisesti ja henkisesti tavoitteiden saavuttamisen eteen. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella siirtymä ohjauksen noudattamisesta ohjaukseen sitoutumiseen edellyttää sitä, että yksilön kokemassa jännitteessä on suuri rooli hallittavissa olevilla ilmiöillä. Esimerkiksi retoriset haasteet ovat tällaisia hallittavissa olevia ristiriidan aiheuttajia. Ohjausrutiinien avulla voidaan tulkita käytettävää retoriikkaa, jotta se on kaikille osapuolille ymmärrettävässä muodossa. Sitä voidaan myös muuttaa. Retoriikkaa säätelemällä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka kokonaisohjauspaketin tavoitteet ymmärretään ja kuinka niihin suhtaudutaan

Tässä tutkimuksessa on tarkennettu aiempaa ymmärrystä (Busco ym. 2006) taloushallinnon henkilöstön roolista laskentatoimen muutosta tukevan luottamuksen synnyssä. SOJ:ssa taiteen ja liiketoiminnan hybridisaatiolla oli merkitystä laskentatoimen muutosta tukevana tekijänä. Keskeistä hybridisaation hyödyntämisessä muutosta tukevana tekijänä oli organisaation jäsenten ja talousjohtajan välinen luottamus. Hybridisaatio tuki luottamuksen syntyä. Luottamuksen seurauksena organisaation henkilöstö otti talousjohtajan ja tämän viestit vakavasti. Tämän tutkimuksen perusteella operatiivinen substanssiosaaminen on taloushallinnon henkilöstölle oleellinen taito. Sen avulla he voivat luoda luottamuksellisia suhteita operatiivista toimintaa tekeviin ihmisiin organisaatiossa.

Case-organisaatiossa talousjohtajan hybridisoitunut asiantuntijuus auttoi yhdistämään taiteellisesti ja liiketoiminnallisesti motivoituneet henkilöt. Hybridisoituneen asiantuntijuuden on ennenkin todettu tukevan erilaisten

näkökulmien yhdistämistä (Kurunmäki 2004; Koivunen 2009; Hyvönen ym. 2009; Caglio 2003). Tässä tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että hybridisoituneella asiantuntijuudella voi olla ratkaiseva merkitys organisaation ohjausvaikutuksen synnyssä. Hybridisoitunut asiantuntijuus ilmeni SOJ:ssa ajatus- sekä toimintamalleissa. Aiemmissä hybridisoitunutta asiantuntijuutta käsittelevissä tutkimuksissa asiantuntijuuden hybridisoituminen on ilmentynyt ainoastaan toimintamalleina. Hybridisoituneita prosesseja on tarkasteltu aiemmissä tutkimuksissa organisaatioiden välisten prosessien ja yhteistyön kehittymisen näkökulmista (Brouthers ym. 1997; Spekman ym. 1996; Ring & Van de Ven 1994). Tässä tutkimuksessa hybridisaatiokäsitettä on sovellettu yksittäisen ohjausprosessin analysointiin ja näin laajennettu hybridisaatiokäsitteen käytettävyyttä.



Kuvio 8: Kokonaisohjauspaketti ja ohjausvaikutus.

Kuviossa kahdeksan on esitetty tämän luvun perusteella muodostettu ymmärrys taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketista sekä sillä saavutettavasta ohjausvaikutuksesta. Ohjausrutiineilla on merkittävä rooli organisaation kokonaisohjauspaketissa. Ohjausrutiinit toimivat ohjaussääntöjen taustalla. Ne mahdollistavat sääntöpohjaisen ohjauksen sekä tukevat ohjausvaikutuksen syntymisessä. Keskeistä ohjausrutiinien toiminnassa on taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen hallinta. Taiteellisen organisaation ohjattavuuden syvin taso, yksilöiden ohjaukseen sitoutuminen, voidaan saavuttaa ohjausrutiinien avulla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

5.1 Johtopäätökset

Taiteellisten organisaatioiden ohjaamista pidetään johdon laskentatoimen oppiaineen tutkimuksissa haastavana (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Tutkimuksissa ei kuitenkaan analysoida, millaista ohjausta taiteellisissa organisaatioissa voidaan soveltaa. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana olivat taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite sekä jännitteestä seuraavat taiteellisen organisaation ohjaushaasteet. Tutkimuksessa on analysoitu johdon laskentatoimessa vähäiselle huomiolle jäänyttä taiteellisen organisaation ohjausta. Analyysi on toteutettu kokonaisuohjauspaketin (Malmi & Brown 2008) näkökulmasta laadullisen case-tutkimuksen menetelmiä noudattaen. Taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen vaikutusta ohjaukseen tarkasteltiin pakottavan ja mahdollistavan ohjauksen avulla (Adler & Borys 1996). Kokonaisuohjauspaketin toimintaa analysoitiin ja selitettiin rutiinien sekä hybridisaation avulla.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että taiteellisen organisaation ohjaus ei välttämättä eroa merkittävästi muiden organisaatioiden ohjauksesta. Jopa hyvin yritysmäistä kokonaisuohjauspakettia voidaan soveltaa. Taiteellisen henkilöstön havaittiin jopa hyötyvän sääntöpohjaisista ohjausjärjestelmistä. Case-organisaation ohjausta tarkasteltiin ensin kokonaisuohjauspakettikirjallisuuden mukaisesti ohjaussääntöjen näkökulmasta. Tällöin johdon ohjausjärjestelmien sopimista taiteelliseen case-organisaation selitettiin taloudellisilla, toiminnallisilla ja institutionaalisilla tekijöillä. SOJ:n merkittävä omarahoitteisuus sekä liiketoiminnallisesti orientoitunut organisaatiokulttuuri ja henkilöstö tekivät yritysmäisen kokonaisuohjauspaketin toiminnan mahdolliseksi. Tutkimuksessa havaittiin, että yksilö saattoi noudattaa arvomaailmansa vastaisia ohjaussääntöjä, mikäli hän pääsi sen avulla toteuttamaan omalle arvomaailmalleen tärkeitä toimintoja. Yksilöt ymmärsivät, että jos määritettyä ohjausta ei noudateta, organisaatioon kuulumisen vaarantuu.

Tutkimuksessa havaittiin, että case-organisaatiota ohjattiin sääntöjen lisäksi ohjausrutiinien avulla. Ohjausrutiinit ilmenivät talousjohtajan ajatus- ja toimintamalleina sekä suunnitteluprosessina. Ohjausrutiinit auttoivat taiteellista henkilöstöä hyväksymään arvomaailmalleen vieraita sääntöpohjaisia ohjauskäytäntöjä. Ohjausrutiinit sisälsivät taiteen ja liiketoiminnan välistä jännitettä

keventävää taiteen ja liiketoiminnan hybridisaatiota. Hybridisaatio ilmeni ohjausrutiineissa arvomaailmojen välisenä tulkkauksena sekä taiteellisten ja taloudellisten tavoitteiden tason määrittämisenä. Aiempia asiantuntijuuden hybridisaatiota käsitteleviä tutkimuksia (Hyvönen ym. 2009; Kurunmäki 2004; Caglio 2003) täydentäen, hybridisaation havaittiin tapahtuvan opeteltujen toimintamallien lisäksi myös toimintaa ohjaavissa ajatusmalleissa. Ajatusmalleissa ilmenevää hybridisaatiota voidaan pitää toimintana ilmenevän hybridisaation syvempänä muotona, koska se perustui opitun käyttäytymisen sijaan toiminnan taustalla vaikuttavaan hybridisoituneeseen ajatusmalliin.

Tässä tutkimuksessa kehitettiin taiteellisten organisaatioiden ohjausta koskevaa kirjallisuutta (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Kirjallisuuteen tuotiin esimerkki taiteellisen organisaation kokonaisohjauspaketista sekä johdon ohjausjärjestelmien menestyksellisestä soveltamisesta. Lisäksi taiteellisten organisaatioiden ohjauksen kirjallisuuteen tuotiin ohjausvaikutuksen käsite. Ohjausvaikutuksen ja kokonaisohjauspaketin tarkastelu laajentaa taiteellisten organisaatioiden ohjauksesta tehtäviä johtopäätöksiä. Kaikissa taiteellisissa organisaatioissa lienee jokin ohjausjärjestelmä, joka vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen. Tarkastelemalla kaikkia organisaation ohjausjärjestelmiä ja niiden vaikutusta henkilön sitoutumiseen, pystytään selittämään ohjausta laajemmin ja syvällisemmin.

Ohjausvaikutuksen (Adler & Borys 1996) käsitettä jalostettiin havaitsemalla, että ohjausvaikutus voi ilmetä kolmitasoisesti. Ohjausvaikutus liitettiin kokonaisohjauspaketin käsitteeseen. Yksilöt voivat jättää ohjauksen huomiotta, he voivat noudattaa ohjausta tai he voivat sitoutua siihen. Ohjaukseen sitoutumattomuus johtaa suurella todennäköisyydellä kokonaisohjauspaketin epäonnistumiseen, kuten esimerkiksi aiemmissa taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevissä tutkimuksissa (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992) on havaittu. Ohjaukseen sitoutuminen on strategisten tavoitteiden kannalta tärkeää. Kun henkilöstö sitoutuu ohjaukseen, he työskentelevät organisaation strategisten tavoitteiden vuoksi enemmän kuin vain toimiessaan organisaation ohjauksen käytäntöjen mukaisesti. Jos organisaation kokonaisohjauspakettia tarkastellaan ohjausvaikutuksen näkökulmasta, ymmärretään, että henkilöstö on kriittinen voimavara strategisiin tavoitteisiin pyrittäessä. Kokonaisohjauspaketin tutkimusta on pidetty haasteellisena, koska sitä on tehty hyvin erilaisilla näkökulmilla ja tutkimusotteilla. Tässä tutkimuksessa edelleen kehitettyä ohjausvaikutuksen näkökulmaa pidetään hyödyllisenä tutkimusnäkökulmana tilanteessa, jossa ollaan kiinnostuneita kokonaisohjauspaketista strategisen ohjauksen ja yksilöiden näkökulmasta.

Tutkimuksessa jalostettiin kokonaisohjauspaketin käsitettä (Alvesson & Kärreman 2004; Merchant & Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008; Flamholtz ym. 1985; Abernethy & Chua 1996). Ohjausrutiinit sisällytettiin

eksplisiittisesti kokonaisuohjauspaketin osaksi. Ne toimivat kokonaisuohjauspaketissa yksittäisten ohjaussääntöjen taustalla paketin toimintaa säädellen. Ohjausrutiinit voivat korvata ohjaussääntöjen toimintaa merkittävästi. Ne eivät pelkästään täydennä sääntöpohjaista ohjausta. Kokonaisuohjauspaketin sääntö- ja rutiinipohjaiset ohjauskäytännöt voivat saada hyvin erilaisen luonnehdinnan ja vaikuttavuuden arvioinnin kuin ilman niitä. Tässä tutkimuksessa pelkkien ohjaussääntöjen huomioiminen olisi aiheuttanut kokonaisuohjauspaketin toiminnan väärinymmärrystä ja yksinkertaistuneita päätelmiä.

Kokonaisuohjausta pidetään hedelmällisenä tutkimusnäkökulmana erityisesti case-tutkimuksessa. Pyrkimään havaitsemaan kaikki organisaation ohjauskäytännöt ja analysoimaan niiden välisiä suhteita tutkija saa hyvän kokonaisuymmärryksen siitä, kuinka ohjaus organisaatiossa tapahtuu. Tällainen ymmärrys tukee johtopäätösten tekemistä ja eri toimijoiden näkökulmien huomioimista. Tämä on erityisen tärkeää organisaatioissa, joissa ilmenee jännitteellisiä tavoitteita, henkilöstöryhmiä tai ohjauskäytäntöjä. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation kokonaisuohjauspaketin kuvaamista suositellaan laajemminkin hyödynnettäväksi johdon laskentatoimen tutkimuksessa, esimerkiksi tutkimuksen esivaiheena.

Yhteenvetäen tässä tutkimuksessa havaittiin, että taiteellisesti luovassa organisaatiossa voidaan soveltaa menestyksekkäästi sääntöpohjaista ohjausta. Arvomaailmaeroista peräisin olevan arvaamattomasti käyttäytyvän jännitteen hallintaan tarvittiin ohjausrutiinin kaltainen dynaaminen ja tilanteeseen sopeutuva väline. Ohjausrutiineilla oli merkittävä rooli kokonaisuohjauspaketin toimintaedellytysten luoja. Ohjausrutiineissa ilmenevät taidetta ja liiketoimintaa hybridimaisesti yhdistelevät yksilöt ja prosessit tukivat ohjausvaikutuksen vahvistumista.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Case-metodia pidetään hedelmällisenä tutkimustapana tilanteessa, jossa tutkimusaihetta on tutkittu vähän ja sitä koskeva tutkimustieto on jäsentymätöntä (Otley & Berry 1994). Tässä tutkimuksessa kehitettiin taiteellisten organisaatioiden ohjaamista koskevaa kirjallisuutta ja jalostettiin kokonaisuohjauspakettia koskevaa teoreettista ymmärrystä. Kummankaan keskeisen ilmiön aiempi tutkimus ei muodosta koherenttia kokonaisuutta. Taiteellisten organisaatioiden ohjaamista koskevia tutkimuksia on hyvin rajallisesti (Sundström 2010; Zan ym. 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). Kokonaisuohjauspakettia käyttäytymisen ohjauksen näkökulmasta käsitteleviä empiirisiä tutkimuksia oli saatavilla vain muutamia (Sandelin 2008; Simons 1995). Ensimmäisten aihepiiriä

koskevien tutkimusten tekeminen lienee usein haastavaa. Myös tämän tutkimuksen parissa on koettu haastavia hetkiä. Tutkimuskysymykset ovat työn luonteesta johtuen melko yleisiä ja laajoja. Kumpaakin tutkimuskysymystä ja teemaa olisi voitu tarkastella vieläkin syvällisemmin ja laajemmin. Taiteen ja liiketoiminnan välistä jännitettä sekä ohjausta tarkastellaan melko yltäosanaisesti verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Näin on toimittu, koska väitöstutkimuksessa on pyritty luomaan perusymmärrystä sekä taiteellisten organisaatioiden ohjaamisesta että kokonaisuohjauspaketin toiminnasta. Tutkimusasetelma olisi ollut helpompi määrittää, jos olemassa olevaa ja vertailukelpoista tietoa olisi ollut enemmän. Tässä tutkimuksessa koettiin haastavaksi määrittellä, mitkä teoreettiset ja empiiriset näkökulmat kuuluivat tutkimusasetelmaan ja mitkä eivät. Tämä haaste oli seurausta tarkoituksella väljäksi asetetusta tutkimusasetelmasta. Tutkimusta tehtäessä on käyty jatkuvaa pohdiskelua, mitä raportoida tutkimuksessa ja mitä ei. Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen ulkoista, menetelmällistä, sisäistä ja teoreettista pätevyyttä, mahdollisuutta soveltaa tuloksia tutkimusaineiston ulkopuolelle sekä tutkimuksen onnistumista käytännön liike-elämän näkökulmasta.

Tutkimuksen *ulkoista pätevyyttä* tarkasteltaessa arvioidaan tutkijasta riippumattomia, mutta tutkimuksen laatuun vaikuttavia seikkoja (Koro-Ljungberg 2005). Tämän tutkimuksen ulkoista pätevyyttä vahvistettiin käyttämällä useaa metodologiaa. Teemahaastattelun ohessa käytetyillä tutkimusmenetelmillä (havainnointi, organisaation kirjallisiin materiaaleihin tutustuminen) pystyttiin saamaan tukea teemahaastatteluiden perusteella tehtyihin ajatuskulkuihin. Lisäksi tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä pidettiin tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirjaa referoitiin soveltuvien osien itse tutkimuksessakin. Tutkimuksen ulkoista pätevyyttä tukee myös se, että tutkimus esitettiin useaan kertaan tutkimusseminaareissa tutkijakollegoille. Heillä on ollut mahdollisuus kommentoida tutkimusta sekä sen pätevyyteen liittyviä kehityskohteita.

Laadullisen tutkimusprosessin pätevyyttä voidaan tarkastella myös *menetelmällisistä lähtökohdista*. Tällöin tarkastellaan, ovatko tutkimuksen metodivalinnat yhteneväisiä tutkimuksen laajempaan viitekehykseen. (Koro-Ljungberg 2005.) Koska taiteellisten organisaatioiden ohjausta on tutkittu melko vähän ja tutkimustieto ei muodosta koherenttia kokonaisuutta, case-metodia pidetään tämän tutkimuksen tavoitetta palvelevana. Tutkimuksen case-organisaatio poikkesi aiempien taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevien case-tutkimusten organisaatioista. Sen näytökset keskittyivät aiempien tutkimusten case-organisaatioista poiketen yhden kuukauden ajalle. Lisäksi sillä oli vakituista henkilöstöä vähemmän kuin vertailututkimuksissa. Case-organisaation valinnan ei kuitenkaan koeta heikentävän tutkimuksen pätevyyttä. Näytösten ajallinen keskittyminen ei vaikuttanut merkittävästi taiteen ja liiketoiminnan välisen jännitteen ilmenemiseen tai kokonaisuohjauspakettiin. Case-organisaation

vähäinen henkilöstömäärä aiheutti sen, että tutkimushaastatteluiden määrä oli melko pieni. Haastatteluiden määrän ei kuitenkaan koettu rajoittavan taiteellisen organisaation jännitteen tai ohjauksen kuvaamista ja analysointia. Haastateltavat kertoivat haastatteluissa kokonaisohjauspaketista, jolla ohjattiin 900 henkilön organisaatiota. Case-organisaatio tarjosi tutkimuksen tekemiselle vakaan ja hedelmällisen perustan. Case-organisaation valinnalla saavutetut hyödyt koetaan suuremmaksi kuin riskit, joita se asetti tutkimuksen pätevyydelle.

Valitsemalla teemahaastattelut haastattelumetodiksi pyrittiin parantamaan tutkimuksen menetelmällistä pätevyyttä. Teemahaastattelut tekivät tutkittavan ilmiön tarkastelun yksilöiden näkökulmasta mahdolliseksi. Ne myös tekivät mahdolliseksi lisäkysymysten esittämisen, mikäli vaikutti siltä, että haastateltava ei ymmärtänyt esitettyä kysymystä. Teemahaastattelun sallima vapaus oli erittäin tärkeää tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksen keskeiset käsitteet olivat vieraita erityisesti taiteellisen ryhmän edustajille. Oli ensisijaisen tärkeää, että tutkija pystyi tarkentamaan kysymyksiään niin kauan, että vastaaja ymmärsi kysymyksen. Tutkimushavaintoja lähestyttiin analyysivaiheessa maltillisesti. Keskeisiä ilmiöitä ei pyritty nostamaan esiin pelkästään esiintymismääriin perustuen. Aineistoa käytiin läpi useita kertoja. Aineistoa ei tarkasteltu pelkästään litteroidun tekstin kautta vaan haastattelu- ja havainnointitilanteisiin liittyvät ilmeet, eleet ja retoriset tekijät huomioitiin. Rauhallisella, tutkimuskysymyskohtaisella aineiston läpikäymisellä tiettyjen ilmiöiden havaittiin toistuvan ja herättävän tunteita haastateltavissa. Näihin teemoihin syvennyttiin tutkimuksessa tarkemmin.

Tutkimuksen *sisäinen päteyttäminen* tapahtui jatkuvan itsereflektion avulla. Sisäistä pätevyyttä tarkasteltaessa keskitytään siihen, miten tutkijan toimintatapa ja persoona ovat vaikuttaneet tutkimusprosessiin ja lopulta tutkimustuloksiin (Koro-Ljungberg 2005). Tutkija tiedosti, että hänen omat mielipiteensä saattavat uhata tutkimuksen validiteettia, mikäli ne vaikuttavat tutkimuksen analyysiin ja johtopäätöksiin. Tämän vuoksi tutkija on analyysia tehdessään poiminut tutkimuskysymyksiin liittyviä kommentteja haastatteluiden litteroinneista ja havaintotapahtumien dokumentaatiosta. Tällä tavoin tutkija varmisti, että analyysi perustui case-organisaatiosta kerättyihin tietoihin omien mielipiteiden sijaan. Lisäksi informaatikoille lähetettiin teemahaastatteluiden jälkeen haastatteluanalyysi, jonka avulla he pystyivät validoimaan tehdyt johtopäätökset. Itsereflektion avulla tutkija erotti omat mielipiteensä tutkimuksen tuloksina raportoitavista havainnoista. Tutkimuksen sisäistä pätevyyttä parannettiin retoristen haasteiden etukäteisellä huomioimisella. Taiteellisen oopperaorganisaation toimintatapa ja retoriikka olivat lähtökohtaisesti vierasta tutkijalle. Jotta tämä asia ei riskeeraisi tutkimuksen pätevyyttä, tutkimukseen valmistauduttiin testaamalla haastattelun teemojen ymmärrettä-

vyyttä ja sanavalintoja case-organisaation ulkopuolisilla luovia organisaatioita edustavilla henkilöillä ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja.

Tutkimuksen *teoreettista pätevyyttä* tarkasteltaessa on keskeistä, kuinka hyvin empiirisiä havaintoja pystyttiin selittämään erilaisilla olemassa olevilla teorioilla (Lukka & Modell 2010). Tässä tutkimuksessa taiteellisen organisaation ohjauksen sisältöä on selitetty useilla teorioilla. Organisaation toimintaympäristö huomioiden ohjausta on selitetty taloudellisilla ja toiminnallisilla, institutionaalisilla ja yksilökeskeisillä tekijöillä (Granlund 2001; Granlund & Lukka 1998a). Ohjauksen kokonaisuutta on selitetty myös ohjauksen käytäntöjen erilaisilla rooleilla ohjauksrutineihin liittyvän kirjallisuuden (Burns & Scapens 2000) avulla. Ohjauksrutineihin perustuvaa selitystä on tarkennettu hybridisaatiota koskevan kirjallisuuden (Powell 1987) avulla. Kaikissa edellä mainituissa ohjauksen tarkastelunäkökulmissa ohjausta on lisäksi selitetty yksilön näkökulmasta ohjauksvaikutuksella (Adler & Borys 1996).

Laadullisen case-tutkimuksen välittömänä tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan analyysin suhteuttaminen tutkimusaineiston ulkopuolelle (Alasuutari 1993). Tämän tutkimuksen johtopäätöstä johdon ohjauksen sopimisesta taiteellisiin organisaatioihin voidaan soveltaa eri tavoilla luoviin organisaatioihin. Tutkimuksen tulos luovien organisaatioiden ohjauksen näkökulmasta on, että niitä pystytään ohjaamaan johdon ohjauksjärjestelmillä, jos ohjaukspaketissa on luovuutta ja liiketoiminnan jännitettä keventäviä sekä hallitsevia mekanismeja. Tämä havainto ei rajaudu taiteellisesti luoviin organisaatioihin vaan sen uskotaan pitävän paikkaansa yleisesti luovissa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen havaintoja kokonaisuohjaukspaketin sisällöstä ei koeta organisaatio- tai toimialasidonnaisiksi. Tällä tarkoitetaan, että rutiinien ymmärtäminen osaksi kokonaisuohjaukspakettia ei rajoitu taiteellisiin eikä välttämättä edes luoviin organisaatioihin. Ohjauksrutiniin roolin tunnistaminen voi hyödyttää organisaation ohjauksen kokonaisuutta tarkasteltaessa kaikissa organisaatioissa.

Käytännön liike-elämän näkökulmasta tämän tutkimuksen keskeisin viesti on kokonaisuohjaukspaketin käsite. Vaikka käsite ei ole teoreettisessa mielessä uusi, monessakaan organisaatiossa johto ei tarkastele organisaation ohjausta kokonaisuutenaan ohjauksäännöt ja –rutiinit huomioiden. Kokonaisuohjaukspaketin käsite voi toimia välineenä, jonka avulla johto pystyy analysoimaan yksilöön kohdistuvia ohjauksen käytäntöjä. Useissa organisaatioissa pyritään tällä hetkellä innovatiiviseen ja luovaan toimintaan. Silti strateginen tavoite ja käytössä oleva kokonaisuohjaukspaketti eivät useinkaan kohtaa. Kokonaisuohjaukspaketin näkökulman avulla ohjauksen käytäntöjen toimintatapaa ja tavoitetta pystyttäisiin linjaamaan samankaltaisiksi.

5.3 Jatkotutkimuskohteet

Tässä väitöskirjassa taiteellisen organisaation ohjausta tarkasteltiin kokonaisohjauspaketin näkökulmasta. Näkökulma koettiin erittäin palvelevaksi. Useiden näkökulmien huomioiminen vahvistaa ohjauksesta tehtäviä johtopäätöksiä. Taiteellisten organisaatioiden ohjausta käsittelevien empiiristen lisätutkimusten avulla taiteellisen toimialan ohjauksesta saataisiin vieläkin vankempi ymmärrys. Kokonaisohjauspaketin näkökulmaa pidetään hyvänä vaihtoehtona taiteellisen organisaation ohjauksen tutkimusnäkökulmaa valittaessa. Kokonaisohjausnäkökulman avulla pystytään huomioimaan taiteellisessa organisaatiossa ilmenevät arvomaailmat, niiden vaikutukset henkilöstön ohjattavuuteen ja sovellettuihin ohjaukseenkäytäntöihin. On tärkeää ymmärtää, millainen ohjaukokokonaisuus sopii taiteelliseen organisaatioon. Vielä tätäkin tärkeämpää on ymmärtää, miksi ja miten kyseinen ohjaukokokonaisuus toimii organisaatiossa.

Ohjausrutiinien kokonaisuutta on tässä tutkimuksessa tarkasteltu hyvin case-lähtöisesti. Ilmenneet ohjausrutiinit on nimetty ja luokiteltu tätä tutkimusta palvelevaksi. Jonkinlainen yleinen luokittelu, kuten Malmi ja Brown (2008) ovat sääntöpohjaisista ohjausjärjestelmistä luoneet, olisi hyvä luoda myös ohjausrutiineille. Tämä tukisi ohjausrutiinien havaitsemista ja niiden analysointia. Luokittelu voisi olla käytännönläheinen ja niputtaa erityyppisiä käytäntöjä erilaisten järjestelmien sisään kuten Malmin ja Brownin (2008) mallissa. Luokittelu voisi myös perustua tiukemmin laskentatoimen tutkimuksessa sovellettuihin käsitteisiin ja tukea näin laajemmin oppiaineen teorioiden kehittymistä.

Ohjausvaikutukseen liittyvän ymmärryksen syventäminen nähdään tarpeelliseksi useasta näkökulmasta. Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että ohjausvaikutuksen syntyminen liittyy kiinteästi ihmisen ajatusmaailmassa tapahtuviin prosesseihin. Tämän vuoksi ohjausvaikutuksen syntyä ja voimistumista olisi tärkeää ymmärtää myös psykologisesta ja kvantitatiivisesta näkökulmasta. Psykologian nähdään tarjoavan mielenkiintoisia käsitteitä ja lähestymistapoja ohjausvaikutuksen analysoimiseksi. Psykologiaan pohjautuvilla tutkimusmenetelmillä ohjausvaikutusta pystyttäisiin myös mittaamaan. Mikäli ohjausvaikutuksesta olisi numeerista, sitoutumista kuvaavaa tietoa saatavilla, käsitteen soveltamishalukkuus myös muualla kuin laadullisessa tutkimuksessa voisi kasvaa. Kvantitatiivinen tarkastelu tietyllä lailla validoisi ohjausvaikutuksen käsitteen johdon laskentatoimen valtaviiran tutkimukseen.

Toinen ohjausvaikutukseen liittyvä jatkotutkimustarve liittyy kokonaisohjauspakettiin. Tässä tutkimuksessa on sovellettu kokonaisohjauspakettimallia, jolla pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen. Malli ei kuitenkaan tue käyttäytymisvaikutuksen analysointia. Kokonaisohjauspakettiin tulisi kytkeä tiukemmin ohjausvaikutus. Ohjausvaikutuksesta ja kokonaisohjauksesta olisi

hyödyllistä luoda malli, joka yksilöisi ohjausjärjestelmät sekä ohjausvaikutuksen syntymisen. Näin kokonaisohjauspaketin avulla pystyttäisiin laajemmin analysoimaan ohjauksen sisältöä sekä ohjauksen onnistumista.

SUMMARY

The tension between art and business and its effect on management control – A case study of the management control package of an artistic organization

Prior management accounting studies suggest that the use of management control systems is challenging if not impossible in artistic organizations (Sundström 2010; Zan, Blackstock, Gerutti & Mayer 2000; Christiansen & Skaerbaek 1997; Skaerbaek 1992). In this study, the management control package of an artistic organization is described and analysed. Thereby, the study primarily contributes to the literature on management control of artistic organizations. In addition, the literature on the management control system package is refined. The study applies an interpretive case research approach. The empirical methods include observation, interviews and analysis of archival material.

The study demonstrated that a business-like management control system package is able to act successfully in the artistic organization. This finding is explained by financial, functional, institutional, and individual factors. The study argues that management control routines play a significant role in the organization's management control package: they determined the operation of the management control package. Routines make real the meaning of rules for artistic employees. We may state that the operation of management control practices was successful because of well-functioning management control routines. Management control routines reduced the tension between art and business by hybridisation, leading to artistic employees to accept per se alienating control rules. In other words, coercive formalization switched to enabling formalization.

The study concludes by suggesting that the management control system package research approach is useful in studying organizations where tensions exist between values. This approach recognizes management control practices comprehensively, thus enabling a more thorough and valid understanding of the impact of management control practices on different employees.

Keywords: management control package, control rules, control routines, impact of management control, hybridisation, artistic organization, organizational values

LÄHDELUETTELO

- Abernethy, M. A. – Chua, W.F. (1996) A field study of control system redesign: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13 (2), 569–606.
- Adler, P. (2001) Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, Vol. 12, 215–234.
- Adler, P. S. – Borys, B. (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 61–89.
- Ahrens, T. – Chapman, C. (2007) Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. Teoksessa: *Handbook of management accounting research volume 1*, toim. Chapman, C. – Hopwood, A. – Shields, M. 299–318. Elsevier Publications: Netherlands.
- Alasuutari, P. (1993) *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. – Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 423–444.
- Amabile, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 123–167.
- Amabile, T. (1997) Motivating creativity in organization: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 39–58.
- Anthony, R. N. (1965) *Management planning and control systems: a framework for analysis*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Barron, F. B. – Harrington, D. M. (1981) Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, 439–476.
- Becker, M. (2005) The concept of routines: some clarifications. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 29 (2), 249–262.
- Bennett, T. (1994) Financial management for theatres. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 72 (6), 24–26.
- Berry, A. J. – Otley, D. T. (2004) Case-based research in accounting. Teoksessa: *The real life guide to accounting research. A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, toim. Humphrey, C. – Lee, B. 231–256. Elsevier: Amsterdam, Netherlands.
- Bilton, C. (2007) *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Blackwell Publishing Ltd: Singapore.
- Birnberg, J. G. (1998) Control in interfirm co-operative relationships. *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (4), 421–428.

- Boltanski, L. – Thévenot, L. (2006) *On justification: Economies of worth*. NJ Princeton University Press: Princeton, New Jersey.
- Bonner, S. E. – Sprinkle, G. B. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 27 (4/5), 303–345.
- Briers, M. – Chua, W. F. (2001) The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: A field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, 237–269.
- Brouthers, K. – Brouthers, L. – Harris, P. (1997) The five stages of the cooperative venture strategy process. *Journal of General Management*, Vol. 23 (1), 39–52.
- Brown, D. A. (2005) *Management control systems as a coupled package: An analytical framework and empirically grounded implications*. Ph.D. Thesis. University of Technology: Sydney, Australia.
- Burns, J. – Scapens, R. (2000) Conceptualizing management accounting change: An institutionalist framework. *Management Accounting Research*, Vol. 11, 3–25.
- Busco, C. – Riccaboni, A. – Scapens, R. W. (2006) Trust for accounting and accounting for trust. *Management Accounting Research*, Vol. 17, 11–41.
- Caglio, A. (2003) Enterprise resource planning systems and accountants: Towards hybridization? *European Accounting Review*, Vol. 12 (1), 123–153.
- Cardinal, L. B. (2001) Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, Vol. 12, 19–36.
- Cassirer, E. (1962) *An essay on man*. Yale University Press: New Haven, Connecticut.
- Cassirer, E. (1946) *Language and myth*. Harper & Brothers: London.
- Castaner, X. – Campos, L. (2002) The determinants of artistic organization. *Journal of Cultural Economics*, Vol: 26 (1), 29–52.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 28, 127–168.
- Chenhall, R. H. (2007) Theorising contingencies in management control systems research. Teoksessa: *Handbook of management accounting research volume 1*, toim. Chapman, C. – Hopwood, A. – Shields, M. 163–206. Elsevier Publications: Netherlands.

- Christiansen, J. K. – Skaerbaek, P. (1997) Implementing budgetary control in the performing arts: Games in the organizational theatre. *Management Accounting Research*, Vol. 8, 405–438.
- Chua (1986) Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, Vol. 61, 601–632.
- Coad, A. F. – Cullen, J. (2006) Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, Vol. 17 (4), 342–369.
- Das, T. – Teng, B-S. (1998) Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 491-512.
- Das, T. – Teng, B-S. H. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (5), 725–746.
- Davila, A. (2000) An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, 383–409.
- Ditillo, A. (2004) Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: The role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 401–422.
- Drummond, J. D. (1980) *Opera in perspective*. J. M. Dent & Sons: London, UK.
- Eccles, R. (1981) The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 2, 335–357.
- Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532–550.
- Ferreira, A. – Otley, D. (2005) The design and use of management control systems: An extended framework for analysis. *Esitetty AAA Management Accounting Section konferensissa*, Washington D.C., 6.-9.8. 2006, 1–53.
- Fisher, J. G. (1998) Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10, supplement, 47–57.
- Flamholtz, E. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 (2/3), 35–50.
- Flamholtz, E. – Das, T. – Tsui, A. (1985) Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 10 (1) 35–50.

- Green, S. – Welsh, M. (1988) Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (2), 287–301.
- Grabner (2009) Does creativity matter in management control system design? Contrasting creative and non creative industries. *Esitetty European Accounting Associationin konferenssissä*, Tampere, Suomi, 12.-15.5.2009, 1–38.
- Granlund, M. (2001) Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research*, Vol. 12 (2), 141–166.
- Granlund, M. – Lukka, K. (1997) From bean-counters to change agents – The Finnish management accounting culture in transition. *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 46 (3), 213–255.
- Granlund, M. – Lukka, K. (1998a) It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 153–179.
- Granlund, M. – Lukka, K. (1998b) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, Vol. 9 (2), 185–211.
- Granlund, M. – Taipaleenmäki, J. (2005) Management control and controllership in new economy firms – A life cycle perspective. *Management Accounting Research*, Vol. 16 (1), 21–57.
- Gulati, R. (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293–317.
- Gulati, R. – Nohria, N. – Zaheer, A. (2000) Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203–215.
- Hansen, S. C. – Otley, D. – Van der Stede, W. (2003) Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, 95–116.
- Hansen, S. C. – Torok, R. (2003) *The Closed Loop: Implementing Activity-Based Planning and Budgeting*. CAM-I: Texas.
- Hansen, S. C. – Van der Stede, W. (2004) Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 15, 415–439.
- Hodgson, G. (2008) The concept of a routine. Teoksessa: *Handbook of organisational routines*, toim. Becker, M. 15-28. Edward Elgar Publishing: Denmark.
- Hopwood, A. G. (1996) Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, 589–590.

- Hyvönen, T. – Järvinen, J. – Pellinen, J. – Rahko, T. (2009) Institutional logics, ICT and stability of management accounting. *European Accounting Review*, Vol. 18 (2), 241–275.
- Ittner, C. D. – D. F. Larcker (1998) Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 205–238.
- Keating, P. J. (1995) A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, 66–86.
- Kennedy, F. A. – Widener, S. K. (2008) A control framework: Insights from evidence on lean accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 19, 301–323.
- Knights, D. – Noble, F. – Vurdubakis, T. – Willmott, H. (2001) Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust. *Organization Studies*, Vol. 22 (2), 311–336.
- Kohn, A. (1999) *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin: New York.
- Koivunen, N. (2003) *Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practices*. Tampereen yliopistopaino: Vammala, Suomi.
- Koivunen, N. (2007) The Processual Nature of Leadership Discourses. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23 (3), 285–305.
- Koivunen, N. (2009) On Creativity, Art and Economy. Teoksessa: *Creativity and the contemporary economy*, toim. Koivunen, N. – Rehn, A, 13–31. Copenhagen Business School Press: Denmark.
- Konttinen, H. (toim.) (2009) *Savonlinnan Savonlinnan Oopperajuhlat 3.7.-1.8.2009*. Juhlakirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy: Jyväskylä, Suomi.
- Koro-Ljungberg, M. (2005) Tietoteoreettinen validiteettitarkastelu laadullisessa tutkimuksessa. *Kasvatus*, (4), 274–284.
- Kurunmäki, L. (2004) A hybrid profession: The acquisition of management accounting expertise by medical professionals. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 327–347.
- Leifer, R. – Mills, P. K. (1996) An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, Vol. 22, 113–137.
- Lukka, K. (2005) Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage. Teoksessa: *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights*, toim. Jönssön, S. – Mouritsen, J. 375–399. Liber & Copenhagen Business School Press: Copenhagen, Denmark.

- Lukka, K. (2007) Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, Vol. 18, 76–101.
- Lukka, K. – Granlund, M. (2003) Paradoxes of management and control in a new economy firm. Teoksessa: *Management accounting in the digital economy*, toim. Alnoor Bhimani, 239–259. Oxford University Press: Great Britain.
- Lukka, K. – Kasanen, E. (1995) The Problem of Generalizability: Anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8 (5), 71-90.
- Lukka, K. – Modell, S. (2010) Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 (4), 462-477.
- Malmi, T. – Brown, D. (2008) Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, 287–300.
- Mariani, M. – Zan, L. (2010) The economy of music programs and organizations. A micro analysis and typology. *European Accounting Review*, Vol. 20 (1), 1–36.
- Meglio, B. M. – Ravlin, E. C. (1989) Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, Vol. 24 (3), 351–389.
- Merchant, K. A. – Otley, D. (2007) A review of the literature on control and accountability. Teoksessa: *Handbook of management accounting research volume 2*, toim. Chapman, C. – Hopwood, A. – Shields, M. 785–804. Elsevier publications: Netherlands.
- Merchant, K. A. – Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems* (2.p.). Prentice Hall, Pearson Education Limited: Essex, England.
- Miller, P. (1997) The multiplying machine. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, 355–364.
- Miller, P. (1998) The margins of accounting. *The European Accounting Review*, Vol. 7, 605–621.
- Miller, P. – Kurunmäki, L. – O’Leary, T. (2008) Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, 942–967.
- Nor-Aziah, A. K. – Scapens, R. W. (2007) Corporatisation and accounting change: The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research*, Vol. 18, 209–247.
- Nørreklit, H. (2011) The art of managing individuality. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8 (3), 265–291

- Otley D. (1980) The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, (4), 413–428.
- Otley, D. (1999) Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Vol. 10, 363–382.
- Otley, D. – Berry, A. J. (1994) Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, Vol. 5, 45–65.
- Ouchi, W. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol: 25 (9), 833–849.
- Oxford English Dictionary (2008) Oxford University Press. <http://www.oed.com>, haettu 11.2.2009.
- Paalumäki, A. – Virtaniemi, J. (2009) Leadership, creative work and experience: The case of design. Teoksessa: *Creativity and the contemporary economy*, toim. Koivunen, N. – Rehn, A, 113–128. Copenhagen Business School Press: Denmark.
- Pentland, B. – Feldman, M. (2008) Issues in field studies of organisational routines. Teoksessa: *Handbook of organisational routines*, toim. Becker, M. 281-300. Edward Elgar Publishing: Denmark.
- Powell, S. (2008) The management and consumption of organisational creativity. *Journal of Consumer Marketing*, Vol: 25 (3), 158–166.
- Powell, W. W. (1987) Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review*, Vol. 30, 67–87.
- Powell, W. W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 295–336.
- Powell, W. W. – Koput, K. W. – Smith-Doerr, L. (1996) Interorganizational collaboration and the locus of innovation networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 116–145.
- Ring, P. – Van de Ven, A. (1994) Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 19, 90–118.
- Rokeach, M. (1973) *The nature of human values*. Free Press: New York.
- Rokeach, M. (1979) From individual to institutional values: With special reference to the values of science. Teoksessa: *Understanding human values*, toim. Rokeach M., 47–70. Free Press: New York.
- Rokeach, M. – Ball-Rokeach, S. J. (1989) Stability and change in American values 1969-1981. *American Psychologist*, Vol. 44, 775–784.

- Sandelin, M. (2008) Operation of management control practices as a package — A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, Vol. 19, 324–343.
- Savonlinnan Oopperajuhlien toimintakertomus 2008 (2009) Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry.: Savonlinna, Suomi.
- Scapens, R. W. (1990) Researching management accounting: The role of case studies. *British Accounting Review*, Vol: 22, 259–281.
- Scapens, R. W. (1994) Never mind the gap: Towards an institutional perspective of management accounting practices. *Management Accounting Research*, Vol. 5, 301–321.
- Scapens, R. W. (2004) Doing case study research. Teoksessa: *The real life guide to accounting research. A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, toim. Humphrey, C. – Lee, B., 257–280. Elsevier: Amsterdam, Netherlands.
- Schneider. B. (1983) Interactional psychology and organizational behavior. Teoksessa: *Research in organizational behavior volume 5*, toim. Cummings, L. L. – Staw, B. M., 1–31. JAI Press: Greenwich, Connecticut.
- Schwartz, S. H. (1996) Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. Teoksessa: *The Psychology of values volume 8*, toim. Seligman, C. – Olson, J. M. – Zanna, M. P., 1–24. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey.
- Simons, R. (1995) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Siti-Nabiha, A. K. – Scapens, R. W. (2005) Stability and change: An institutional study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18 (1), 44–73.
- Skaerbaek, P. (1992) Accounting for theatre. *European Accounting Review*, Vol: 2 (1), 465–469.
- Spekman, R. – Isabella, L. – Maca Voy, T. – Forbes, T. (1996) Creating strategic alliances which endure. *Long Range Planning*, Vol. 29 (3), 346–357.
- Star, S. L. – Griesemer, J. R. (1989) Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in berkeley's museum of vertebrate zoology. *Social Studies of Science*, Vol. 19 (3), 387–420.
- Sundström, A. (2010) Taking accounting to the stage – What is the role of accounting in a theater? *Managerial Accounting eJournal*, Vol. 2 (37).
- Terborg, J. R. (1981) Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, Vol: 6, 589–576.

- Townley, B. (2002) The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (1), 163–179.
- Veblen, T. (1909) The limitations of marginal utility. *Journal of Political Economy*, Vol. 17, 620–636.
- Veblen, T. (1898) Why is economics not an evolutionary science? *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 12, 373–397.
- Vuorenmaa, E. (1996) *Trust, control and international corporate integration*. Ph.D. Thesis. Turku School of Economics: Turku, Finland.
- Weick, K. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1–19.
- Weick, K. (1969) *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley: Massachusetts.
- Weiss, J. – Miller, L. (1987) The concept of ideology in organizational analysis. *Academy of Management Review*, Vol. 12, 104–116.
- Woodman, R. W. – Sawyer, J. E. – Griffin R. W. (1993) Towards a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18 (2), 293–321.
- Zan, L. (2006) *Managerial rhetoric and arts organization*. Palgrave Macmillan: Great Britain.
- Zan, L. – Blackstock, A. – Cerutti, G. – Mayer, M. (2000). Accounting for art. *Scandinavian Journal of Management*, Vol: 16, 335–347.
- Zimmerman, J. L. (1997) *Accounting for Decision-Making and Control* (2.p.). McGraw-Hill: Chicago, Illinois.

LIITE 1 ESITUTKIMUKSEN HAASTATELTAVAT

Toukokuussa 2008 puhelimitse ja sähköpostin välityksellä toteutetut haastattelut

Organisaatio	Nimike
Hasan & Partners	Hallituksen puheenjohtaja
K.H. Renlundin museo	Museon johtaja
Savonlinnan Oopperajuhlat	Oopperan johtaja
Smeds Ensemble	Toimitusjohtaja
Suomalainen kirjakustantamo (salainen)	Yhtiön strategiakonsultti

LIITE 2 TUTKIMUSHAASTATTELUT JA HAVAINNOINNIT

SOJ:lla toteutetut teemahaastattelut vuonna 2009

Päivä	Klo	Aika/min.	Henkilö	Litteroitu määrä/s.
6.5.	16.00-18.30	90	Toiminnan johtaja	
19.5.	10.00-13.00	180	Tuotantopäällikkö	11
25.5.	10.00-11.30	90	Viestintäpäällikkö	6
10.6.	8.15-9.45	75	Puvustamon esimies	10
10.6.	13.00-14.00	60	Myynti- ja markkinointijohtaja	7
10.6.	10.00-12.00	60	Taiteellinen johtaja	10
11.6.	8.00-10.00	120	Talousjohtaja	13
11.6.	10.00-12.00	75	Klubi-isäntä	6
24.6.	11.00-12.00	60	Oopperanjohtaja	8
24.6.	13.30-14.00	15	Myyntipäällikkö	4
1.7.	15.00-15.45	60	Oopperanjohtaja	5
30.6.	13.00-13.30	45	Butterflyn ohjaaja	3
			Butterflyn lavastaja	
			Butterflyn puvustaja	
Yht.		1020 min		83

SOJ:lla toteutettu havainnointi vuonna 2009

Päivä	Aika/min.	Tilanne/paikka
10.6.	30	Ompelimo ja puvustamo
23.6.	210	Turandotin orkesteri- ja solistiharjoitus
23.6.	30	Esittelykierros Olavinlinnan takatiloissa
24.6.	30	Mefistofelen solistiharjoitus
30.6.	120	Butterflyn harjoitus
1.7.	180	Butterflyn kenraaliharjoitus
2.7.	90	Mefistofelen kenraaliharjoitus
2.7.	30	Tuotantopalaveri festivaalin aikaan
23.6.	60	Myynti- ja markkinointipalaveri festivaalin aikaan
Yht.	780 min	

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin. Teemahaastatteluissa käsiteltiin seuraavia aihealueita.

1. Haastateltavien tausta (koulutus, työhistoria, historia SOJ:lla)
2. Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite (kokeeko jännitettä, missä käytännön tilanteissa jännitettä on havaittavissa, mitä se saa aikaa)
3. Ohjaukset käytännöt ja -järjestelmät (kuinka haastateltavaa ohjataan, kuinka hän itse ohjaa)
4. Ohjaustapa (päivittäinen ohjaus, strateginen ohjaus, ohjausvaikutus)

LIITE 4 TAITEELLISEN ORGANISAATION SÄÄNTÖ- POHJAINEN KOKONAISOHJAUSPAKETTI

KULTTUURINEN OHJAUS			
Heimo-ohjaus		Arvoperusteinen ohjaus	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri (rakkaus oopperaan) 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Visio ○ Missio ○ Strategia 	
SUUNNITTELU		KYBERNEETTINEN OHJAUS	
Strateginen suunnittelu	Toiminnan suunnittelu	Ei-taloudellinen mittaaminen	Hybridit seuranta-järjestelmät
○ Hallitus-työskentely	○ Budjetointi	• Strategian toteutuman valvonta	○ Myynnin ja markkinoinnin mittarit
• Johtoryhmä-työskentely	• Aikataulut (tuotanto, hallintoelimet)	○ Kävijätutkimus	• Tuotannon kontrolli
• Samallinen budjetointi			
○ Kehitys- ja tavoite-keskustelut			
HALLINNOLLINEN OHJAUS			
Hallintotapa	Toimintahierarkiat	Toimintapolitiikat ja proseduurit	Symbolit
○ Valtuusto	• Organisaatorakenne	• Vakiintuneet käytännöt	• Toimitilat
○ Hallitus		❖ Työntekijöiden perehdytys	
• Johtoryhmä		○ Tehtäväkuvaukset	
• Tiimit			
• Sidosryhmäsuhteet			

Ohjauskäytäntöjä kuvaavat symbolit

- Koko henkilökunta mainitsi nämä ohjauskäytännöt
- ❖ Taiteelliset henkilöt mainitsivat nämä ohjauskäytännöt
- Liiketaloudelliset henkilöt mainitsivat nämä ohjauskäytännöt

**THE FOLLOWING PUBLICATIONS HAVE BEEN RELEASED SINCE 2013
IN TURKU SCHOOL OF ECONOMICS PUBLICATION SERIES A**

- A-1:2013 Hanna Pitkänen
Theorizing formal and informal feedback practices in management accounting through three dimensions
- A-2:2013 Samppa Suoniemi
The impact of CRM system development on CRM acceptance
- A-3:2013 Kirsi Lainema
Managerial interaction – Discussion practices in management meetings
- A-4:2013 Sueila Pedrozo
Consumption, youth and new media: The debate on social issues in Brazil
- A-5:2013 Jani Merikivi
Still believing in virtual worlds: A decomposed approach
- A-6:2013 Sanna-Mari Renfors
Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa – Ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin
- A-7:2013 Maria Höyssä
Where science meets its use – Exploring the emergence of practical relevance of scientific knowledge in the regional context
- A-8:2013 Karri Rantasila
Measuring logistics costs – Designing a general model for assessing macro logistics costs in a global context with empirical evidence from the manufacturing and trading industries
- A-9:2013 Taina Eriksson
Dynamic capability of value net management in technology-based international SMEs
- A-10:2013 Jarkko Heinonen
Kunnan yritysilmapiirin vaikutus yritystoiminnan kehittymiseen
- A-11:2013 Pekka Matomäki
On two-sided controls of a linear diffusion
- A-12:2013 Valtteri Kaartemo
Network development process of international new ventures in internet-enabled markets: Service ecosystems approach
- A-13:2013 Emmi Martikainen
Essays on the demand for information goods

- A-14:2013 Elina Pelto
Spillover effects of foreign entry on local firms and business networks in Russia – A Case study on Fazer Bakeries in St. Petersburg
- A-15:2013 Anna-Maija Kohijoki
ONKO KAUPPA KAUKANA?
Päivittäistavara-kaupan palvelujen saavutettavuus Turun seudulla – Ikääntyvien kuluttajien näkökulma
- A-1:2014 Kirsi-Mari Kallio
”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?”
– Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön
- A-2:2014 Marika Parvinen
Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ja sen vaikutus organisaation ohjaukseen – Case-tutkimus taiteellisen organisaation kokonaisohjauksesta

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422
E-mail: info@ky-dealing.fi

