

Minna Ruusuvirta

## DOES SECTOR MATTER?

### *Plural characteristics and logics in third sector festival organisations*

*YTM, KTM Minna Ruusuvirran kulttuuripolitiikan/yhteiskuntapolitiikan alaan kuuluvan väitöskirjan ”Does sector matter? Plural characteristics and logics in third sector festival organisations” tarkastustilaisuus pidettiin Jyväskylän yliopistossa 23. maaliskuuta 2019. Vastaväittäjänä toimi dosentti, FT, kaupunkitietopäällikkö, Timo Cantell (Helsingin kaupunki) ja kustoksena oli professori Miikka Pyykkönen (Jyväskylän yliopisto).*

Perinteisesti yhteiskunnan eri sektoreita – julkista sektoria, markkinasektoria ja kolmatta sektoria – on ajateltu suhteellisen erillisinä toiminnan alueina, joilla kullakin on omat erityiset roolinsa, ominaisuutensa ja toimintalogiikkansa. Näillä eri sektoreilla toimivilla organisaatioilla on myös nähty olevan etuja ja vahvuuksia juuri tietynlaisten toimintojen tai palvelujen tuottamiseen.

Julkisen sektorin, valtion ja kuntien, päätehtävänä katsotaan olevan julkisten palvelujen tuottaminen ja sitä kautta kansalaisten hyvinvoinnin turvaaminen ja edistäminen. Markkinasektorilla toimivien kaupallisten yritysten tehtävänä on tuottaa voittoa ja jakaa sitä omistajilleen. Kolmas sektori muodostuu moninaisista voittoja tavoittelemattomista organisaatioista, kuten yhdistyksistä ja säätiöistä. Kolmannen sektorin toiminnan tehtävänä on jonkin yleishyödyllisen tavoitteen toteuttaminen.

Yksi viimeisten vuosikymmenien kehitys-

kuluista on ollut sektoreiden välisten rajojen hälventyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että eri sektoreilla toimivat organisaatiot hyödyntävät kasvavassa määrin toiminnassaan sellaisia toimintatapoja ja logiikkoja, jotka ovat lähtökohdaisesti ominaisempia muiden sektoreiden toimijoille. Esimerkiksi perinteisesti toimintansa vapaaehtoisuuteen ja rahoituksensa avustuksiin, lahjoituksiin ja jäsenmaksuihin perustavissa kolmannen sektorin organisaatioissa saatetaan käyttää palkattua työvoimaa ja hankitaan tuottoja kaupallisilta markkinoilta. Tätä sektorirajojen ylittämistä ja sektoreiden välistä sekoitumista kuvataan usein käsitteellä hybridisaatio.

Myös julkisessa politiikassa näkyy muutos ajattelumalliin, jossa erillisiä sektoreita ja niiden mahdollisia etuja tiettyjen tuotteiden tai palvelujen tuotannossa ei nähdä enää niin oleellisena. Tärkeää julkisessa palvelutuotannossa ei enää ole se, onko palvelun tuottaja julkinen toimija, kaupallinen yritys vai yleishyödyllinen yhdistys,

---

vaan se, että palvelu tuotetaan asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti ja että se tukee asetettuja politiikkatavoitteita. Palvelun tuottajia myös arvioidaan samanlaisin kriteerein huolimatta siitä, miltä sektorilta ne tulevat.

Mitä se sitten tarkoittaa? Mitä tapahtuu, jos perinteiset sektorit, ja niihin liitetyt merkitykset ja arvot katoavat? Positiivisissa näkemyksissä hybridit organisaatiot ja toimintamallit tuovat yhteen erilaisia ominaisuuksia, luovat synergiaa, yhteistyötä ja innovaatioita. Hybridi kehitys nähdään kuitenkin myös uhkana ja ongelmana, joka aiheuttaa ristiriitoja ja konflikteja organisaatioihin. Viime aikojen uutisoinnit sote-uudistuksesta sekä hoiva-alan yritysten ongelmista ovat vahvoja muistutuksia siitä, että sektoreiden sekoittumisessa on myös paljon ongelmia.

Kolmannen sektorin organisaatiot on nähdyt erityisen alttiiksi hybridikehitykselle niiden moninaisten ja sektorit ylittävien resurssilähteiden ja sidosryhmäsuhteiden vuoksi. Kolmannella sektorilla onkin tunnustettu kehityskulkuja, jotka haastavat perinteistä tapaa ymmärtää kolmannen sektorin toimijoiden luonne. Uudenlaista kolmatta sektoria kuvaavia ominaispiirteitä ovat esimerkiksi ammattimaisuus, ulkoapäin tuleva kontrolli sekä yritysmäiset toimintamallit.

Väitöstutkimuksessani tarkastelin suomalaisia taide- ja kulttuurifestivaaleja osana kolmatta sektoria ja sen muutosta. Tarkastelin festivaaliorganisaatioita ja niiden toimintaa sektorikohtaisiin ideaaliominaisuuksiin ja sektoreilla hallitseviin institutionaaliin logiikkoihin pohjautuen. Minua kiinnosti ensinnäkin se, vastaako perinteinen ymmärrys kolmannesta sektorista ja sen ominaisuuksista nykypäivän todellisuutta festivaaliorganisaatiossa? Toiseksi, ja erityisesti, kiinnitin huomiota hybridien kehityskulkuihin. Työni fokus oli festivaaliorganisaatioiden markkinaistumisessa, hybridisaation muodossa, jossa lähtökohtaisesti yleishyödyllisten kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnassa ilmenee markkinasektorille tyypillisiä piirteitä ja logiikkoja.

Moninainen kolmas sektori on kiinnostanut tutkijoita melko runsaasti ja sitä on tarkasteltu monista eri näkökulmista. Kolmannen sektorin

muutossuuntia ovat kartoittaneet viime aikoina väitöskirjoissaan esimerkiksi Kirsikka Selander, joka tarkasteli työssään kolmannen sektorin palkkatyötä sekä Hanna Laitinen, jonka tutkimuskohteena olivat nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat. Molemmat väittelivät tässä samassa salissa viime syksynä.

Kulttuurialan kolmannesta sektorista on kuitenkin olemassa vain vähän sektorinäkökulmasta ammentavaa tutkimusta. Tutkimukselle on selkeää tarvetta, sillä Suomessa kolmannen sektorin organisaatiot ovat erittäin merkittäviä toimijoita taiteen ja kulttuurin kentällä ja vastaavat suuresta määrästä taide- ja kulttuuripalveluja ja -toimintaa. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään tuota aukkoa ja lisäämään ymmärrystä kolmannesta sektorista ja hybrideistä organisaatioista kulttuurin kentällä. Moninaiset taide- ja kulttuurialan festivaalit tarjosivat hyvän välineen tähän tarkasteluun.

Millaista kuvaa kolmannesta sektorista nämä festivaalit sitten luovat? Tutkimuksen tulokset eivät tue ajatusta sektoreiden häviämisestä tai erillisten sektoreiden merkityksen katoamisesta. Päinvastoin, festivaaliorganisaatioiden empiirinen tarkastelu tukee yleisempää teoretisointia kolmannesta sektorista omana sektorinaan, jolla on omat erityiset ominaisuudet ja logiikkansa verrattuna muihin yhteiskunnan pääsektoreihin. Tulosten perusteella kolmas sektori ja siihen liitetyt ominaisuudet muodostavat vahvan pohjan, joka ohjaa sektoriin kuuluvien festivaaliorganisaatioiden toimintaa.

Festivaaliorganisaatiot ilmensivät kolmannelle sektorille tyypillisiä ominaisuuksia ja identifioituivat kolmannen sektorin arvoihin ja ominaisuuksiin toiminnassaan. Festivaalien toiminnan ytimessä oli yleishyödyllinen tehtävä, joka taide- ja kulttuurifestivaalien tapauksessa heijasti useimmiten erilaisia taiteen ja kulttuurin kentän toimintaan ja kehitykseen liittyviä tavoitteita. Vapaaehtoistoiminnalla oli tärkeä rooli tapahtumien järjestämisessä. Yhteisöllisyys, vuorovaikutteisuus ja yhteistyö olivat festivaalien toiminnan keskiössä. Vastauksista ilmeni myös esimerkiksi julkisten avustusten merkittävyys toiminnan rahoituksessa. Julkiset tuet nähtiin tärkeiksi, vaikka ne eivät aina raha-



määräisesti tai suhteessa muuhun rahoitukseen olleet erityisen suuria.

Näiden perinteisten kolmannen sektorin ominaisuuksien lisäksi festivaalien toiminnassa korostui vahvasti pyrkimys ammattimaisuuteen. Ne toivat ammattimaisuutta ja laatua esiin festivaalitoiminnan sisältöihin, organisaation prosesseihin ja henkilökuntaan liittyen. Festivaaleilla ammattimaisuuden korostaminen liittyi sidosryhmien vaatimuksiin vastaamiseen, sillä niin festivaaliyleisön kuin rahoittajien uskottiin vaativan ammattimaisesti järjestettyä festivaalia. Ammattimaisuuden ja laadun kautta festivaalitoimijat myös korostivat itsenäisyytään suhteessa mahdollisiin ulkopuolisiin toiminnan määrittelijöihin.

Vaikka kolmannella sektorilla on historiallisesti toiminut laaja joukko ammattimaisia, palkattuun henkilökuntaan pohjaavia organisaatioita, ei ammattimaisuutta ole perinteisesti liitetty kolmannen sektorin piirteeksi. On jopa esitetty, että ammattimainen toiminta ei ole oikeaa kansalaisjärjestötoimintaa. Kasvavan ammattimaisuuden on nähty asettavan haasteita muun muassa vapaaehtoistoiminnalle.

Oleellista on kuitenkin huomata, että festivaaliorganisaatioiden ammattimaisuus linkittyy hyvin monenlaisiin ja monien eri sektoreiden ominaisuuksiin ja logiikkoihin. Festivaalien sisältöjen suhteen toiminnan ammattimaisuus ammentaa usein taiteen ja kulttuurin kentällä vallitsevista ammattimaisuuden ja laadun kriteereistä. Tällöin sen voi nähdä keskeisenä osana festivaalien yleishyödyllistä taiteellista missiota. Festivaalien johtamisen painopistealueissa voi tunnistaa markkinasektorilta omaksuttuja ammattimaiseen johtamiseen liittyviä oppeja, joissa korostetaan esimerkiksi selkeää työnjakoa, hierarkkisuuutta ja tehokkuutta. Samanaikaisesti festivaaliorganisaatiot painottivat kuitenkin myös vahvasti sellaisia osaamisen alueita johtamisessaan ja organisatorisissa prosesseissaan, jotka linkittyvät perinteisiin kolmannen sektorin ominaisuuksiin kuten yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön.

Vaikka ammattimaisuutta ei voida pitää samalla tavalla kolmannen sektorin toimintaa läpileikkaavana ominaisuutena kuin esimerkik-

si yleishyödyllisyyttä, on kolmannen sektorin kentällä myös vahva ja laaja joukko organisaatioita, joille ammattimaisuus on tärkeä toiminnan ulottuvuus ja ominaisuus, johon ne identifioituvat vahvasti. On tärkeää, että myös nämä organisaatiot voivat kokea olevansa osa kolmatta sektoria ja että niillä on välineitä toteuttaa ammattimaisuutta nimenomaan kolmannen sektorin näkökulmasta ja kolmannen sektorin tehtävää tukien.

Kaiken ammattimaisuuspainotuksen keskellä pitää kuitenkin aidosti olla huolissaan perinteisemmistä, vapaaehtoisuuteen pohjaavista yhdistystoimijoista. Kolmannen sektorin toimijoita kohtaan kohdistuu monesta suunnasta vahvoja paineita palkatun henkilökunnan käyttöön ja ammattimaisempaan toimintaan. Esimerkiksi tarjouskilpailuihin tai rahoitushakuihin osallistuminen saattaa vaatia sellaista osaamista tai aikaa, jota ei vapaaehtoistoimijoilta välttämättä löydy. Myös monissa julkisissa avustuksissa kriteerinä on toiminnan ammattimaisuus. Miten pystymme tukemaan sitä, että myös se kaikkein perinteisin, vapaaehtoisuuteen pohjaava ruohonjuuritason toiminta pysyy elinvoimaisena ja houkuttelevana?

Samalla, kun festivaaliorganisaatiot ilmensivät toiminnassaan perinteisiä kolmannen sektorin ominaisuuksia ja logiikkoja, ne olivat monin tavoin hybridejä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tunnistamaan festivaalien toiminnasta erityisesti markkinasektorille tyypillisiä ominaisuuksia ja logiikkoja. Useimmat festivaalit saivat ainakin osan tuotoistaan kaupallisilta markkinoilta; ne käyttivät palkattua henkilökuntaa toiminnassaan ja olivat asiakasorientuneita eli pyrkivät ottamaan selvää ja tyydyttämään yleisönsä tarpeita. Osa festivaaleista koki kilpailun esimerkiksi asiakkaista ja rahoituksesta kasvaneen, mikä on osoitus markkinalogiikan olemassa olosta.

Vaikka festivaalien toiminnasta oli mahdollista tunnistaa näitä tyypillisiä markkinasektorin ominaisuuksia, tutkijana koin markkinaitumisen määrittelyn haastavaksi. Esimerkiksi kaupallisen tulon hankkiminen markkinoilta on ideaaliominaisuuksiin pohjaten määrittelmällisesti markkinasektorin ominaisuus. Jos

---

kaupallista tuloa kuitenkin kerätään yleishyödyllisen tavoitteen saavuttamiseksi, onko kysymyksessä markkinalogiikka vai yleishyödyllinen logiikka? Vapaaehtoistoiminta puolestaan on tyypillinen kolmannen sektorin piirre. Mutta jos vapaaehtoistoimijat ovat organisaatiolle vain yksi hallinnoitava resurssi, jonka tavoitteena on kustannusten tehostaminen, toimintaanko silloin pikemminkin markkinalogiikan mukaisesti?

Samanaikaisesti havaittavan ominaisuuden taustalla voi siis olla monenlaisia logiikoita ja sama ominaisuus voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita eri logiikkojen näkökulmasta tarkasteltuna. Organisaatioiden hybridiydessä – ja tässä tapauksessa festivaaliorganisaatioiden markkinaistumisessa onkin kysymys myös tulkinnoista sekä siitä, kuka tulkintoja tekee ja kenellä on valta tehdä niitä.

Tutkimus osoittaa, että hybriditys ei aina ole ristiriitoja tuottavaa, vaan erilaiset logiikat saattavat olla myös samansuuntaisia ja tukea toisiaan organisaation tarkoituksen toteuttamisessa. Usein ulkopuolisia logiikkojen pinnallisen omaksumisen kautta mukaudutaan esimerkiksi ulkoisten seurantajärjestelmien vaatimuksiin tai resurssipaineisiin samalla, kun toiminta kuitenkin pohjaa pääasiassa kolmannelle sektorille tyypillisiin logiikkoihin.

Hybrideissä toimintamalleissa organisaation toiminnan kannalta tavoitteiden johdonmukaisuus suhteessa organisaation omaan sektoriin näyttäisi olevan oleellisempaa kuin tavoitteeseen pääsemiseksi käytettyjen keinojen johdonmukaisuus. Organisaation tavoitteet muodostetaan ja niiden soveltuvuutta arvioidaan suhteessa organisaation ydinarvoihin, jolloin ne ovat myös vaikeammin muokattavissa. Sen sijaan tavoitteisiin pääsemiseksi käytettyjä keinoja arvioidaan niistä koituvien seurausten perusteella. Näin ne ovat helpommin mukautuvia kulloisiinkin olosuhteisiin. Ei siis ole yhden-tekuvää, millä tasolla tai millä toiminnan alueilla kolmannen sektorin organisaatio maksuu markkinaistuneita toimintatapoja.

\*\*\*

Onko sektorilla merkitystä, kysyn väitöskirjani otsikossa. Vastaan kysymykseeni, että on. Vaikka tutkimani festivaalit olivat hyvin moninainen toimijajoukko ja heijastivat toimintaansa myös muihin kuin sektorilähtöisiin ominaisuuksiin ja instituutioihin, näyttäisi niiden oma pääsektori, tässä tapauksessa siis kolmas sektori, ja siihen liitetyt ominaisuudet muodostavan vahvan pohjan siinä, miten organisaatiot näkevät oman roolinsa yhteiskunnassa ja millaisia käyttäytymismalleja ja arvoja ne omaksuvat toimintaansa. Perinteiset kolmannen sektorin ominaisuudet vastaavat edelleen hyvin todellisuutta.

Organisaatiot eivät kuitenkaan elä erillään ajastaan tai siitä yhteiskunnasta, missä ne toimivat. Kun ajat muuttuvat, muuttuvat myös organisaatiot, niiden ominaisuudet ja logiikat, joista ne ammentavat suuntaviivoja toimintaansa. Samalla muuttuvat myös tulkinnot organisaatioista ja niiden ominaisuuksista.

Kaiken hybridisaation ja sekoittumisen keskellä ymmärrys erillisten sektoreiden ominaisuuksista ja merkityksistä korostuu. Hybridien kehityskulkujen aikana eri puolilta tulevat paineet ja vaatimukset kolmannen sektorin toiminnalle saattavat olla hyvinkin ristiriitaisia. Tämän vuoksi on tärkeää, että kolmannen sektorin toimijat itse pohtivat aktiivisesti omia toimintaperiaatteitaan, arvojaan ja tavoitteitaan.

Samanaikaisesti hybridit organisaatiot haastavat olemassa olevia lainsäädäntöä ja politiikkoja. Päätöksentekijöiltä kaivataan kykyä ymmärtää ja tukea moninaisuutta, niin että sekä vapaaehtoistoimintaan pohjaavat ruohonjuuritason yhdistykset että ammattimaiset toimijat voidaan kaikki nähdä osana kolmatta sektoria. Kaiken moninaisuuden keskellä kaivataan kuitenkin myös osaamista erityisesti sektorikohtaisten vahvuuksien ja merkitysten tukemiseen ja niiden ylläpitämiseen. Näiden vahvuuksien ja merkitysten säilyttäminen, on elintärkeää, jotta kolmannen sektorin toimijat pystyvät tuottamaan yhteistä hyvää myös tulevaisuudessa.