Alina Tiits

Uuden musiikin festivaalien verkostoanalyysi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

6.5.2013

Metropolia

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Alina Tiits Uuden musiikin festivaalien verkostoanalyysi 51 sivua + 3 liitettä 6.5.2013
Tutkinto	Kulttuurituottaja (AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero

Opinnäytetyö kartoittaa suomalaisia uuden musiikin festivaaleja organisaatio- ja verkostorakenteiden kannalta. Kartoitus pyrkii tukemaan Suomen suurimman uuden musiikin festivaalin Musica nova Helsingin organisaation kehittämistyötä. Tutkimuksellinen näkökulma on sosiaalitieteiden ja liiketalouden viitekehyksestä lainattu verkostoanalyysi.

Monet suomalaiset taideorganisaatiot ovat syntyneet ja kasvaneet tarpeen mukaan, minkä vuoksi organisaation pitkäjänteinen kehittäminen on usein jäänyt vähälle huomiolle. Uuden musiikin organisaatio- ja verkostoratkaisujen järjestelmällinen kartoittaminen ja analysoiminen mahdollistaa toimijoiden tehokkaamman yhteistyön, toisilta oppimisen sekä helpottaa uusien organisaatioiden syntymistä alalle.

Erilaisia organisaatiorakenteita pohdittaessa työssä tutkitaan kolmea merkittävää suomalaista uuden musiikin festivaalia: Tampere Biennalea, Musiikin aikaa ja Musica nova Helsinkiä. Työssä kartoitetaan festivaalien rakennetta tapahtumia järjestävien henkilöiden haastattelujen kautta ja laaditaan organisaatioiden verkostoista graafiset esitykset. Verkostoja analysoidaan mallinnuksen pohjalta ja pyritään kartoittamaan festivaalien rakenteellisia vahvuuksia ja heikkouksia. Huomiota kiinnitetään myös verkoston osien rooleihin verkostoissa. Musica novan, Tampere Biennalen ja Musiikin ajan suhdeverkostoja verrataan toisiinsa, ja pohditaan festivaalien keskinäistä suhdetta ja mahdollisia synergiaetuja.

Organisaatiotutkimuksen tuloksena Musica nova Helsingin organisaatiomallin todetaan pitävän sisällään sekä korvaamattoman arvokkaita piirteitä että riskejä. Työssä ehdotetaan, että tapahtuman järjestäjien määrään liittyviin riskeihin varauduttaisiin ja niitä pyrittäisiin aktiivisesti minimoimaan. Festivaalin suhdeverkoston todetaan olevan kansainvälinen ja julkisiin ja virallisiin organisaatioihin painottuva. Työssä ehdotetaan, että Musica nova Helsinki pyrkisi lisäämään verkostoonsa lisäarvoa tuottavia yrityssuhteita. Myös kolmen suuren festivaalien yhteistyötä ehdotetaan lisättäväksi.

Tutkimus pyrkii herättämään ajatuksia suunnista ja toimenpiteistä, joilla organisaation verkostoja voidaan kehittää haluttuun suuntaan.

Avainsanat	verkostoanalyysi, Musica nova Helsinki, nykymusiikki, festivaali

Author(s) Title Number of Pages Date	Alina Tiits Social Network Analysis of Contemporary Music Festivals 51 pages + 3 appendices 6 May 2013
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer

The purpose of this bachelor's thesis is to analyse networks and organisatonal structures of contemporary music festivals in Finland. Study aims to offer tools for the organisational development of the largest new music festival in Finland, Musica nova Helsinki. Theoretical frame for this study derives from social network analysis.

Cultural organisations are often created and developed organically, to answer a specific need in the field or to facilitate a creative ambition of artists. Therefore the organisation in itself is rarely a focus point for development. Systematic study of organiational solutions enables more efficient development and learning from others.

This thesis is focused on three major contemporary music festivals in Finland: Tampere Biennale, Time of Music in Viitasaari and Musica nova Helsinki. Structures and networks are researched by interviewing the administration of the three festivals. Networks are visualised and maps are analysed to find especially strong and weak points of structures. Networks of the three festivals are compared to each other and the relations and possible synergies are considered.

The study shows Musica nova Helsinki's organisational structure to include both irreplaceable assets and potential risks. Thesis suggests the organisers to minimise risks by developing the communication between organizers and developing networks by working with the private sector. Co-operation between the three festivals is suggested to be increased.

Keywords	Social Network Analysis, Contemporary music, Musica nova Helsinki

Sisällys

1 Johdanto 5

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 6

2.1 Non-profit taideorganisaatioista 7
2.2 Verkostotutkimus 9
2.3 Verkostojen terminologia 10
2.4 Verkostojen hallinnasta 11
2.5 Kehitys verkostotutkimuksen kautta 13

3 Uusi musiikki – Musica nova 13

4 Tutkimuskysymykset 17

5 Verkostoanalyysi tutkimuksen työkaluna 18

5.1 Aineiston keräämisestä 19
5.2 Analyysimetodeista 21
5.3 Tulosten yleistettävyydestä 21

6 Kolmen festivaalin verkostoanalyysi 22

6.1 Tampere Biennale 22
6.1.1 Organisaatio ja hallinto 23
6.1.2 Verkostokartoitus 24
6.1.3 Toimijaryhmät 25
6.1.4 Mallintamisesta opittua 28
6.2 Musiikin aika 28
6.2.1 Organisaatio ja hallinto 29
6.2.2 Tulevia suuntia 30
6.2.3 Verkostokartoitus 30
6.2.4 Toimijaryhmät 32
6.2.5 Mallintamisesta opittua 34
6.3 Musica nova Helsinki 35
6.3.1 Organisaatio ja hallinto 36
6.3.2 Kehityksen haasteita 38
6.3.3 Verkostokartoitus 39
6.3.4 Analyysikarttoja 43
6.3.5 Mallintamisesta opittua 45

7 Festivaalit suhteessa toisiinsa 46

8 Huomioita Musica novalle 48

8.1 Hallinnosta 48
8.2 Verkostoista 49
8.3 Synergiaeduista ja yhteistyöstä 50

Lähteet 1

Liite 1. Tampere Biennalen toiminnanjohtajan Minnakaisa Kuivalaisen haastattelu
Liite 2. Musiikin ajan taiteellisen johtajan Perttu Haapasen haastattelu
Liite 3. Musica novan tuottajan Lauri Pokkisen haastattelu

1 Johdanto

Uusi taidemusiikki on ristiriitainen ilmiö – toisaalta siihen liitetään arvossa pidetyn tai jopa elitistisen korkeakulttuurin leima, toisaalta sitä pidetään vaikeasti ymmärrettävänä ammatillisen piirin marginaali-ilmiönä. Molemmat näkökannat toteavat yleisön olevan pieni ja organisaatioiden tulojen olevan niukat. Kulttuurin julkisen rahoituksen vähetessä entisestään taidekentän marginaali-ilmiöt kohtaavat paineita uudistua. Uuden musiikin festivaalien asema on haastava niiden pyrkiessä ylläpitämään elinvoimaista ja korkeatasoista uuden taiteen kenttää, perustellen samalla jatkuvasti olemassaoloaan toiminnan mahdollistaville tahoille.

Opinnäytetyöni kartoittaa suomalaisia uuden musiikin festivaaleja organisaatio- ja verkostorakenteiden kannalta. Työ on Suomen suurimman uuden musiikin tapahtuman Musica nova Helsingin tilaus. Tavoitteenani on tehdä Musica novalle kentän tilanteen kartoitus organisaation kehittämisen tueksi. Festivaali on toiminut kolmikymmenvuotisen taipaleensa aikana monissa organisaatiomuodoissa ja erilaisilla aikasykleillä, järjestäjien etsiessä mahdollisimman vakaata ja toimivaa hallintomuotoa. Musica nova Helsingin koko operatiivinen henkilökunta vaihtui keväällä 2012, ja tapahtuman pääjärjestäjät ovat kiinnostuneita kehittämään toimintaa pitkällä aikavälillä tutkimalla mahdollisuuksia festivaalin toimintamuodolle.

Olen itse työskennellyt viime vuosien ajan useissa uuden musiikin organisaatioissa ja nähnyt kenttää monesta eri näkökulmasta. Olen työskennellyt esimerkiksi suurella monitaidefestivaalilla, jonka sisällä uudella musiikilla on pieni mutta merkittävä osa, yhdistyspohjaisen uuden musiikin konserttisarjan järjestämistehtävissä sekä viimeisimpänä Musica nova Helsinki –festivaalilla. Työskentely vuoden 2013 festivaalin tuotannossa yhdistettynä aiempiin kokemuksiini on luonut pohjan näkemykselleni taiteenalasta ja sen tilanteesta Suomessa.

Erilaisia organisaatiorakenteita pohdittaessa kohdistan katseeni kolmeen suureen uuden musiikin festivaaliin Suomessa, Tampere Biennaleen, Musiikin aikaan sekä Musica nova Helsinkiin itseensä. Tutkin festivaalien rakennetta haastattelemalla kolmen festivaalin henkilöstöä ja laatimalla verkostoista ja organisaatiorakenteesta graafiset esitykset. Teen näiden esitysten pohjalta verkostoanalyysia ja pyrin kartoittamaan festivaalien rakenteellisia vahvuuksia ja heikkouksia. Kiinnitän huomiota myös toimijoiden rooleihin verkos-

toissa. Vertaan Musica novan, Tampere Biennalen ja Musiikin ajan suhdeverkostoja toisiinsa, ja pohdin heidän keskinäistä suhdettaan ja mahdollisia synergiaetujaan.

Moni taideorganisaatio on syntynyt pakottavasta tarpeesta ja rakentunut pikkuhiljaa, minkä vuoksi organisaation pitkäjänteinen kehittäminen on jäänyt vähälle huomiolle. Nykyään organisaatio- ja verkostotutkimus on arkipäivää niin yritysmaailmassa kuin kolmannen sektorin toimijoiden hallinnossakin. Verkostojen johtaminen on noussut huomion kohteeksi liiketalouden alan keskustelussa. Taidekentällä verkostoanalyysi on vähän käytetty työkalu, vaikka se tarjoaisi arvokkaan lisän tuottajan ammattitaitoon.

Uuden musiikin festivaalien rakenteellinen kartoittaminen on hyödyllistä paitsi kehittämistyötä tekevälle organisaatiolle, myös kaikille alalla toimiville tahoille. Uuden musiikin toimintakenttä pitää sisällään monia erityispiirteitä, jotka eivät päde moniin muihin kulttuurialoihin. Erikoistuneen alan järjestelmällinen tutkiminen tuottaa siis tietoa, jonka hyödynnettävyys on vähän tutkitulla alalla arvokasta. Uuden musiikin organisaatio- ja verkostoratkaisujen järjestelmällinen kartoittaminen mahdollistaa toimijoiden tehokkaamman yhteistyön, toisilta oppimisen sekä helpottaa uusien organisaatioiden syntymistä alalle.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Rajaan tutkimukseni käsittelemään suomalaisia uuden musiikin festivaaleja. Suomalainen taiteen rahoitusjärjestelmä on historiallisista syistä kansainvälisesti vertailtuna erityinen, mikä heijastuu organisaatiomuotojen valintaan. Uuden musiikin määrittely on monimutkainen esteettinen ja poliittinenkin keskustelu, mutta käytännön syistä rajaan sen tässä painotukseksi viime vuosikymmenien niin kutsutun vakavan taidemusiikin säveltäjien tuotantoon. Musiikkifestivaalin määrittelen säännöllisesti järjestettäväksi tapahtumaksi, joka sisältää useita konsertteja tietyn teeman ympäriltä.

Näkökulmani organisaatiomalleihin otan tässä työssä verkostoanalyysin puolelta. Kerään aineistoa analyysiini haastattelemalla festivaalien johtoa ja tutkimalla heidän viestintäänsä ja julkaisujaan. Verkostoteoreettisen näkökulman ottamisen perustelee suomalaisten taidefestivaalien organisaatioille tyypilliset piirteet. Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta suomalaiset festivaaliorganisaatiot ovat säännönmukaisesti mikroyrityksiä. Festivaalien pysyvä organisaatiorakenne on tyypillisesti hyvin kevyt, mutta tapahtuman toteutusvaiheessa festivaali tarvitsee palvelukseensa, kumppaniksensa ja ympärilleen monenlaisia toimijoita (Iso-Aho 2012, 126-129). Festivaaliaikana organisaation ydintuotteen tarjoami-

nen yleisölle ei riitä. Onnistunut festivaali tarvitsee soveltuvat puitteet palveluympäristöstään, jotta erilaisten yleisöjen kirjaviin tarpeisiin voitaisiin vastata (Halonen 2010, 8). Merkittävä osa tapahtumasyklin hiljaisessa vaiheessa tehtävästä työstä liittyy suoraan ydintuotetta täydentävien verkostojen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Jotta voitaisiin tarkastella festivaaliorganisaation toimintaa kokonaisuudessaan, organisaatiota kannattaa tutkia verkostojen kautta.

> *Tapahtuma on -- kokonaisen systeemin solmukohta. Systeemiin osallistuvat ne, joihin tapahtumatuotannolla on suorat talousvaikutukset, ja jotka sidotaan tapahtumaan usein sopimuspohjaisesti. Lisäksi tuotannon puitteet tarjoavat epäsuorien talousvaikutusten piiriin lukeutuvat alueen palvelutarjoajat, joiden palvelukapasiteetti luo asettaa tapahtumille kasvuedellytyksiä ja -rajoitteita. Kolmanneksi tapahtumilla on kiinteä yhteys alueen vetovoiman kehittämiseen liittyvien päämäärien ja toteuttamisen kannalta välttämättömän infrastruktuurin ja usein myös osarahoituksen kautta julkisen sektorin toimintaan.*
> (Halonen 2010, 7)

Monissa taideorganisaatiossa tuottajan työhön sisältyy sekä jonkinasteista esimiestyötä että organisaation arviointi- ja kehittämistoimintaa. Työnkuvassa joskus määriteltävä organisaation kehittäminen on kuitenkin vain osa tuottajan työn kosketuspintaa verkostoanalyysin kanssa. Monen festivaalituottajan työ sisältää lähes pelkästään verkostoja muodostavien toimijoiden välistä yhteydenpitoa ja koordinointia. Verkostokeskeinen työ vaatii tuottajalta uusia esimerkiksi viestintäteknologiaan liittyviä taitoja, mutta myös uudenlaisen suhtautumisen alaan. Verkostotyötä tekevät tuottajat oppivat erilaisen suhtautumisen aikaan, sosiaalisiin suhteisiin ja uuden opetteluun (Björkqvist 2011, 14-15). Verkostojen jatkuvan arvioimisen ja tietoisen kehittämisen pitäisi siis kuulua tapahtumatuottajan ydinosaamiseen. Niukkojen resurssien vuoksi tämä on erityisen tärkeää taidealoilla, jotka ovat kansallisesti katsottuna marginaalisessa asemassa, ja joissa organisaatiot siis toimivat erityisen verkostokeskeisesti.

2.1 Non-profit taideorganisaatioista

Länsimaisen taideajattelun voidaan karkeasti esittää muotoutuneen 1700-luvun lopulla. Rationalisoituvassa yhteiskunnassa korkeakulttuurista muotoutui porvariston tapa paeta käytännöllisyyttä ja järkeä, yhteiskunnasta erillään oleva itseisarvo (Alaranta 2012, 41).

Romanttisessa maailmankuvassa taiteen oletettiin saavan ihmisissä aikaan ainutlaatuisia ajattelemisen ja tuntemisen tapoja, ja se muotoutui käytännön maailmasta ja muusta todellisuudesta autonomiseksi instituutioksi (Heikkilä 2012, 246). Sen sijaan tavallisen kansan keskuudessa kulttuuriorganisaatiot nähtiin koululaitoksen tapaan kansallista sivistystä ylläpitävinä yhteiskunnallisina toimijoina, joiden elämään talouden vaihtelut eivät vaikuttaneet. Vaikka ajat ovat muuttuneet monissa suhteissa radikaalisti, tämä kehityssuunta heijastuu edelleen kulttuuripoliittiseen keskusteluun yhteiskunnassamme. Länsimaisessa ajattelutavassa korkeakulttuurin katsotaan edelleen olevan niin merkittävä itseisarvo, että se rahoittaminen yhteiskunnan varoilla on tärkeää. Pohjoiseurooppalaisille tyypilliseen tapaan Suomeen on muotoutunut voimakas valtionosuus- ja apurahajärjestelmä, jolla tuetaan suurta osaa kulttuuriorganisaatioista. Pelkästään valtionosuusjärjestelmän piiriin kuuluvia teattereita, orkestereita ja museoita tuetaan vuonna 2013 yli sadalla miljoonalla eurolla (OKM tiedote 2012).

Laajaa julkista tukijärjestelmää pidetään usein arvokkaana osana hyvinvointiyhteiskuntaa. Kulttuurilaitosten tuella on kuitenkin monenlaisia, usein ammattilaistenkin mielipiteitä jakavia vaikutuksia itse kulttuurikenttään. Perinteisesti suomalainen kulttuurin rahoitusmalli on suosinut voittoa tavoittelemattomien toimijoiden, kuten yhdistysten ja säätiöiden toimintaa. Kulttuurielämä on nähty elinkeinoelämästä erillisenä ympäristönä. Yritysmuotoinen kulttuuritoimija ei lähtökohtaisesti pysty hakemaan merkittävää osaa perinteisistä julkisista avustuksista, ja samanlaista toimintaa harjoittavan yhdistyksen ja yrityksen verotuspäätökset voivat erota toisistaan merkittävästikin (Halonen 2010, 48). Toisaalta kulttuuriyritysten käsitteleminen suoraan samassa sarjassa muiden startup-yritysten kanssa jättää huomiotta ne yrityksen tulokseen kirjaamattomat hyödyt, mitä taideyritysten olemassaolo tuottaa. Vaikka vaikeasti mitattavissa olevat sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman sekä asukasviihtyvyyden kasvun jättäisi huomiotta, kulttuuriyritysten merkitystä arvioitaessa pitäisi ottaa huomioon niiden laajempi taloudellinen vaikutus. Esimerkiksi festivaalien merkitys aluetalouteen on merkittävä, mutta tapahtuman arvo kokonaisuudessaan avautuu vasta tutkimalla matkailusta elinkeinonsa saavien yritysten liiketoimintaa sekä alueen vetovoimaisuuden kehitystä (Halonen 2010, 7-10, Iso-Aho 2012, 129).

Perinteisiä liiketoimintamalleja varten muotoillut taloudelliset mittarit ja tunnusluvut eivät siis aina ole relevantteja kuvaamaan kulttuuritoimijoiden menestystä ja merkitystä, mikä yrityksen asemassa helposti vaikuttaa epäedullisesti niiden rahoitusmahdollisuuksiin. Toisaalta olemassa olevat rahoitusmallit eivät kannusta kulttuuritoimijoita yritysmäiseen ajatteluun. Esimerkiksi valtionosuutta nauttivissa kulttuurilaitoksissa tuen määrä perustuu laitoksen henkilötyövuosien määrään. Säädös saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa kahden

pienen valtionosuusorkesterin ei kannata yhdistyä hallinnoltaan, koska heidän julkiset määrärahansa vähenisivät, vaikka yhdistyminen tehostaisikin organisaatioiden toimintaa. Yhteiskuntaan sisäänrakennettu ansaintalogiikka on siis itsessään vahvistanut kulttuurikentän eriytymistä omanlaisiinsa toimintamuotoihin ja ajattelutapoihin.

Tietoyhteiskunnan rakentuminen on kuitenkin haastanut ajatuksen omaa elämäänsä elävästä taidekentästä. Laaja korkeakoulutus, informaatioteknologia ja sitä seurannut globalisaatio on johtanut eri alojen, suuntausten ja ideoiden tiiviimpään keskusteluun sekä esitellyt verkottumiseen perustuvan tavan hahmottaa maailma. Teknologian kehittymisen myötä valmistukseen perustuva talous on menettänyt merkitystään. Tämän päivän liike-elämä käyttää tuotesuunnittelussa taiteen kentälle vanhastaan miellettyjä estetiikan, luovuuden ja elämyksellisyyden käsitteitä, toisaalta se muotoilee taiteesta tuotteita, joiden kulutuksesta halutaan maksaa. Kulttuuri- ja elinkeinoelämän rajat ovat länsimaisessa yhteiskunnassa enää hyvin viitteelliset. (Alaranta 2012, 40-42)

Tämän päivän menestyvälle liiketalouden toimijalle tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi palvelu- ja elämyskeskeinen tuoteajattelu, aika- ja paikkasidonnaisuudesta eroon pyrkiminen, dynaaminen vastaaminen toimintakentän muutoksiin ja innovaatioita ruokkiva toimintamalli. Uusi ajattelu on selkenemässä myös kulttuuriorganisaatioiden ammattilaisille: nuoret kulttuurituottajat nostavat tulevaisuudenkuvissaan esiin kansainväliset verkostot, asiakkaan toiveiden mukaan räätälöidyt palvelut ja klusterien välisen yhteistyön (Halonen & Teye 2011, 20-21).

2.2 Verkostotutkimus

Verkostotutkimus itsessään ei ole uusi ilmiö. Liiketalouden viitekehyksessä verkostoja on tutkittu ja analysoitu jo kymmeniä vuosia. Verkostoanalyysin merkitys on korostunut organisaatiotutkimuksessa monen yrityksen karsiessa toimintonsa ydintuotteisiin ja ulkoistaessa lisäpalvelut yhteistyökumppaneille. Toiminnan osien hajauttaminen verkostoihin on todettu olevan nykymaailmassa jopa kilpailuetu: verkostojen hallinta on oman tuotannon mukauttamista ketterämpää ja toimintatapa mahdollistaa entistä joustavamman tuotanto- ja henkilöstöhallinnon (Svahn 2004, 10). Toisaalta hajautunut ja verkostolähtöinen työskentelytapa on monille pienillä paikkakunnilla toimiville organisaatioille korkealaatuisen tuotantoprosessin elinehto – tarvittavaa osaamista ei usein ole saatavissa oman paikkakunnan sisällä, omasta organisaatiosta puhumattakaan (Iso-Aho 2010, 33).

Taidekentällä verkostotutkimus ei kuitenkaan ole saavuttanut vielä vakiintunutta asemaa, vaikka metodi soveltuu kulttuuriorganisaatioiden mallintamiseen ja analysoimiseen erityisen hyvin. Useimmat kulttuuriorganisaatiot toimivat luonnostaan verkostolähtöisesti, rajoitettujen resurssien pakottamina. Esimerkiksi Kaustinen Folk Music Festivalin ympärivuotiseen työntekijäkuntaan kuuluu vain yksi henkilö, kaikki muu hiljaisen kauden aikana tapahtuva toiminta tapahtuu organisaation verkostoissa (Iso-Aho 2010, 32). Kulttuuritoimijoille tyypillinen verkostojen orgaaninen tapa muodostua ja kasvaa on kuitenkin tapahtumien strategisen kehittämisen kannalta ongelmallista. Verkostojen hyödyllisyys ymmärretään, mutta niiden järjestelmällinen pitkän aikavälin kehittäminen jää usein puolitiehen. (Iso-Aho 2012, 136)

2.3 Verkostojen terminologia

> *Sanalla verkko tarkoitetaan määriteltävissä olevaa, tiettyjen yritysten muodostamaa yhteistoimintakuviota, jota kehitetään tietoisesti. Verkolla on päämäärä ja tavoitteita, jotka ohjaavat sen kehittämistä. Verkkojen kehittämisen tarkoituksena on tuottaa yrityksille sellaisia hyötyjä, joita ei ole mahdollista saavuttaa ilman verkkoa. Sanalla verkosto taas tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden sekä niiden välisten suhteiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta, verkkojen verkkoa.*
> (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 86)

Verkostot ovat useista toimijoista tai toimijaverkoista koostuvia kokonaisuuksia, jotka työskentelevät samojen tavoitteiden eteen. Tuotteen matka ideasta lopputuotteeksi on useimmiten pitkä prosessi, jossa tuotteen arvoa rakennetaan monenlaisten resurssien käytön kautta. Harva tuote kannattaa rakentaa alusta loppuun yhden organisaation sisällä, joten organisaatioiden tuotteet rakentuvat lähes poikkeuksetta verkostoissa (Svahn 2004, 40). Organisaation kannattaa osallistua verkostoon, jossa toimimalla investoinneista saadaan enemmän hyötyä, kuin toimimalla yksin. Verkostoitumisen hyödyt voivat realisoitua yksittäiselle verkostoon osallistuvalle toimijalle joukkovoiman kautta (ostetaan isompia eriä alihankkijoilta halvempaan hintaan), uuden osaamisen kautta (saadaan toimitaan markkinointiosaamista, tai jotain muuta mikä ei ole omaa ydintoimintaa), tai verkoston toisten toimijoiden brändien hyödyntämisen kautta (Ojasalo ym. 2009, 87-89). Hyvin toimiva verkosto pystyy tehostamaan kentän toimintaa käyttämällä verkoston resurssit ihanteellisen tehokkaasti, jakamalla tuotteiden arvoa rakentavat prosessit mah-

dollisimman tehokkaille tuottajille sekä luomalla hyvät olosuhteet uusille innovaatioille (Svahn 2004, 35).

Verkkojen ja verkostojen toimintaa muistuttavat useista toimijoista muodostuvat klusterit, jotka määritellään välttämättömyyden kautta yhteisen edun sijaan (Ojasalo ym. 2009, 87-89). Klusterin toimijoita sitoo toisiinsa ydintoimintojen vaatima yhteistyö. Klusterin jäsenet työskentelevät tyypillisesti eri toimialoilla, mutta heidän ydintuotteensa tarvitsevat muita tuotteita toimiakseen (Halonen 2010, 9). Yhteistyö festivaalialueella toimivan ravintoloitsijan kanssa voidaan ymmärtää osaksi festivaalin toimintaklusteria, ei varsinaista verkostoa, mikäli yhteistyöhön ei sisälly tietoista tuotteiden kehitystyötä yhteistyön kautta.

Toimintakentän ekosysteemillä puolestaan tarkoitetaan yleisempää yhteistyöympäristöä alan sisällä. Ekosysteemiin kuuluvat toimijat eivät välttämättä ole tietoisesti mukana ydintoimintojen tuottamisessa, mutta heidän panoksensa näkyy lopputuotteessa. Kaupunkitapahtumaa järjestettäessä tapahtumaorganisaation ekosysteemiin kuuluu esimerkiksi yleistä järjestystä valvova poliisi sekä tapahtumapaikalla pulloja keräävä yksityishenkilö. Koska suhteisiin ei liity tietoista toimimista yhteisen tavoitteen eteen, näitäkään suhteita ei voida suoraan laskea verkostoon kuuluviksi. (Iso-Aho 2012, 138)

2.4 Verkostojen hallinnasta

Verkoston toimintaa määrittelevä tekijä on työskentelyn ei-hierarkkinen luonne (Alaranta 2012, 42). Verkostoja ei voi yksiselitteisesti johtaa niiden muuttumatta hierarkiaksi, mutta verkostoa voidaan johdatella haluttuun suuntaan verkoston toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Svahn 2004, 33-34, 145-146). Verkostoissa esiintyy jo luonnostaan erilaisia rooleja. Pekka Uotila (2010) lajittelee Savonlinnan oopperajuhlien verkostoja käsittelevässä analyysissään Oopperajuhlien suhteet verkostojen toimijoihin kolmeen ryhmään toimijoiden roolin ja tarkoituksen mukaan: orgaaniset, symbioottiset ja missioon liittyvät suhteet (Uotila 2010, 21). Orgaaniseen ryhmään kuuluvat verkoston toimijat, joilla on työ- tai tilaussuhde festivaaliorganisaatioon. Symbioottinen suhde vallitsee niiden toimijoiden välillä, jotka tekevät yhteistyötä, koska hyötyvät toistensa tuottamista palveluista ja tuotteista. Missioon liittyvät suhteet ovat aatteellisten ja kulttuuriorganisaatioiden verkostojen erityispiirre. Kulttuuriorganisaation toimintaan liittyy useimmiten osia, jotka eivät tuo rahallista hyötyä, mutta joiden arvo liittyy organisaation yhteiskunnallisiin ja taiteellisiin tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävä yhteistyö synnyttää verkostoon missioon liittyviä suhteita.

Toimijoiden roolituksesta huolimatta yksikön verkkoon tuomien resurssien arvo määrittää usein käytännössä toimijoiden valtasuhteet resurssien käytöstä päätettäessä (Ojasalo ym. 2009, 88). Senja Svahn havainnollistaa verkostojen perustoimintaa niin kutsutun ARA-mallin (Actors, Resources, Activities -model) kautta. Kaavion tekijät ovat verkostoissa päätöksiä tekeviä tahoja, henkilöitä, organisaatioita tai muita verkoston osia. ARA-malli toteaa, että kaikki verkostossa vaikuttavat tekijät pyrkivät periaatteessa kasvattamaan valtaansa muihin nähden. Edullinen valta-asema antaa tekijälle vapauden määritellä kaavion kahta muuta osaa, verkoston toimintaa, ja siihen käytettäviä resursseja. Verkoston resurssit voivat olla mitä vain verkoston kannalta hyödyllistä pääomaa, kuten työaikaa, ammattitaitoa, varoja tai tuotteita. Toimijat yhdistelevät verkoston sisältämää pääomaa osana oman ydintuotteensa arvonmuodostusketjua. (Svahn 2004, 21-25)

Kuvio 1. Verkostoteorian ARA-malli (Lähde: Svahn 2004, 22)

Verkostoissa siis esiintyy rooleja ja valtasuhteita, joiden dynamiikka heijastuu verkoston toimintaan, kehittymiseen tai viime kädessä hajoamiseen. Verkosto on käytännössä avoin organisaatio, mikä tuo toimintaan tietyn määrän ennakoimattomuutta ja hallitsemattomuutta (Alaranta 2012, 42). Toiminnan tuloksen arvaamattomuus tuo mukanaan riskejä, mutta myös synnyttää uutta ajattelua, jolle koko luovan talouden ideologia perustuu.

2.5 Kehitys verkostotutkimuksen kautta

Verkostot elävät jatkuvassa muutoksessa, ja niiden kehittämisen tulisi olla tietoista ja aktiivista. Yksi tämän päivän yritysten keskeisimmistä menestystekijöistä on todettu olevan organisaation dynaamisuus – jatkuva perustoimintaan integroitu omaa toimintaa arvioiva ja mukauttava prosessi (Svahn 2004, 30). Verkostotutkimus tähtää verkostojen kehittämiseen osana organisaation dynaamista kehittämisprosessia. Verkoston kehittyessä toimijoiden yhteinen päämäärä saavutetaan tehokkaammin. Tyypillinen verkostotutkimus sisältää tiedonhankintaa esimerkiksi haastattelujen, dokumenttianalyysin ja kyselyiden kautta, sekä kehitysehdotuksia tuottavan analyysivaiheen. Tutkimuksen päämäärä on kehittää yksittäisten toimijoiden kilpailukykyä yhdistelemällä verkoston toimintoja, osaamista ja resursseja entistä tehokkaammin. (Ojasalo ym. 2009, 90)

Verkostoja voidaan pyrkiä tehostamaan monin tavoin. Suurin osa kehityshankkeista voidaan jakaa kolmeen kategoriaan tavoitteensa mukaan: operationaalisen tehokkuuden kehittämishankkeet, resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen tähtäävät hankkeet ja uusien toimintojen kehittämiseen pyrkivät hankkeet (Svahn 2004, 23). Tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavat toimenpiteet sisältävät useimmiten uusien verkostojen hakemista, vanhojen verkostojen uudelleenjärjestämistä tai jopa purkamista (Svahn 2004, 23-24).

Verkoston tekijöiden välinen luottamus määrittelee usein sen, miten helppoa verkostoa on kehittää (Ojasalo ym. 2009, 88). Toiminnan kehittämisessä yhteistyön kautta verkoston jäsenet joutuvat jakamaan itsestään ja omista organisaatioistaan sisäpiirin tietoa ja arvioimaan keskustelua myös muiden toimijoiden näkökulmista. Erityisesti uusia innovaatioita tuottava verkosto voi toimia vain, mikäli toimijoiden välit ovat läheiset ja luottamukselliset. (Svahn 2004, 45)

3 Uusi musiikki – Musica nova

Länsimainen yhteiskunta on käynyt läpi suuria mullistuksia parin edellisen vuosisadan aikana. Muutosten kohteena ovat olleet niin makrotason yhteiskuntarakenteet kuin yksilöiden elämäntavat ja maailmankuvatkin. Musiikkitieteilijä Christopher Small kuvaa muutosten vaikutusta klassisen musiikin toimintaympäristöön maalaamalla kuvan konserttisalista ennen ja nyt:

> *The audience for the music has changed its character in a way not always recognized; the nineteenth-century aristocratic and middle-class audience was full of confidence and fertile with ideas and invention, while today's audience feels itself beleaguered, its values and its position under attack. It is not inconceivable that a musical mind of the stature of Beethoven or Bach might appear today in our society, but it is hardly possible that his or her music could full fill the same function for us as did Bach's and Beethoven's for their times, since, for the overwhelming majority of music lovers new music has nothing whatsoever to say to them; they remain apparently content with the familiar world of 'The Great Classics'.*
> (Small 1987, 6-7)

Small toteaa, että kaikki länsimaisen musiikin kirjoitettuun historiaan vakiintuneet suuret säveltäjät ovat olleet aikansa uudistajia, joista monet saivat aikalaisiltaan ristiriitaisen vastaanoton. Tämän päivän klassisen musiikin tragedia on, että merkittävien säveltäjien ketju on jähmettynyt suuren yleisön silmissä staattiseen tilaan, mikä jättää vain vähän mahdollisuuksia tämän sukupolven säveltäjille kasvaa tulevaisuuden klassikoiksi (Small 1987, 6-9). Viime vuosikymmenien länsimaisen taide rakentuu enimmäkseen ajatukselle, että taide on toiseuden kohtaamista, ennakkokäsityksiä uhmaavaa ja kysymyksiä herättävää (Hautamäki 2012, 219). Taide on laskeutunut eristyksistään yhteiskunnan toimintaan osallistuvaksi, ja sen ilmenemismuodot ovat liikkuneet kohti käsitteitä materiaalin ja rakenteellisuuden sijaan (Hautamäki 2012, 215, Heikkilä 2012, 248). Perinteiseen musiikkiin tottunut kokee usein vaikeaksi löytää uudesta musiikista vanhoihin hahmottamismalleihin pohjautuvia kiinnekohtia, mikä saattaa tuntua yleisöstä epämukavalta ja tekee kuuntelukokemuksesta heille haastavan.

Suomalaisella kulttuurikentällä uudella musiikilla on jo pitkään ollut pieni, mutta vakaa asema. Autonomisen ja kansaa kouluttavan taiteen perinne on pitänyt yllä mielikuvaa yhteiskunnan vastuusta taiteen kehityksestä (Heikkilä 2012, 247). Organisaatiomuotojen lisäksi ajattelumalli on lyönyt leimansa suoraan taiteeseen: runsas julkinen tuki on vähentänyt painetta omarahoitteisuuteen ja helpottanut pieniä yleisöjä keräävien taidegenrejen elinvoimaisuutta. Vaikka klassisen musiikin yleisöt ovat vanhenemassa, ammattitasoisten orkesterien ja yhtyeiden määrä Suomessa on väkilukuun nähden korkea. Taidemusiikkia voi kuulla säännöllisesti talven konserttikauden aikana maan kaikissa merkittävissä kaupungeissa, ja kesällä tarpeeseen vastaavat Suomen monet festivaalit (Korhonen 2007, 144). Festivaalien kattojärjestön Finland Festivalsin jäsenorganisaatiot ke-

räsivät vuonna 2012 lähes kaksi miljoonaa kävijää tapahtumiinsa, joista suurin osa sisälsi myös klassiseen perinteeseen luettavaa musiikkia (FF käyntitilasto 2012).

Yhteiskunta elää kuitenkin jatkuvassa muutoksessa. Vielä 1970-luvulla konserttimusiikilla, johon uusi musiikkikin perinteisesti luetaan, oli voimakas jalansija suomalaisessa yhteiskunnassa. Konserttimusiikkia kuuntelivat ja arvostivat korkeasti koulutettu ja hyvin toimeen tuleva yhteiskuntaluokka, jolla oli varoja ja vaikutusvaltaa edistää arvostamansa taideperinteen asemaa (Keskinen 1994, 13). 90-luvulle tultaessa klassisen musiikin kuuntelijat erottuivat edelleen tilastoissa muuta väestöä korkeammin koulutettuina, mutta iältään vanhempina (Keskinen 1994, 35-36). Vuosien 1991 ja 2002 välillä klassisen musiikin yleisö laski noin kymmenen prosenttia, ja yleisöjen todettiin vanhenevan entisestään (Mäkinen 2007). Yleisön ikääntymisestä huolimatta taideinstituutiot säilyttivät julkisen tukensa läpi vaikeiden aikojen, kuten 90-luvun alun laman. Selkein esimerkki suomalaisesta taidehallinnosta lienee vuonna 1994 Helsinkiin valmistunut uusi oopperatalo: valtion mittava investointi kulttuurilaitokseen keskellä pahinta lama-aikaa kertoo taidemusiikin arvostuksesta yhteiskunnassa (Korhonen 2007, 211-2012).

Varsinainen uhka taidemusiikin tuelle ei siis näytä olevan käytettävien resurssien rajallisuus, vaan arvostusten muuttuminen. Viime vuosina Suomen poliittinen ilmapiiri on ollut murroksessa, jossa kulttuuripolitiikkaa on käytetty taisteluaseena. Tukipäätöksillä otetaan kantaa yhteiskunnan ilmiöihin ja varojen jakamiseen vaikuttavat monet taidekentän ulkopuoliset tekijät. Vuonna 1991 kolmannes väestön klassiseen musiikkiin liittyvistä kielteisistä mielipiteistä koski uutta ja kokeellista taidemusiikkia (Keskinen 1994, 54). Moni kulttuurilaitos on menettänyt tukeaan päättäjien allokoidessa varoja äänestäjien enemmistön kannalta helpommin puolustettaviin kohteisiin, kuten elinkeino- ja sosiaalitukiin. Ilman marginaalikulttuurin leimaakin, taideorganisaatioille ladataan painetta pyrkiä tehokkuuteen, laajaan yleisöpohjaan ja mitattavissa olevaan tulokseen.

Ajan henki asettaa marginaalista kulttuuria tuottavalle organisaatioille haasteita, mutta antaa myös mahdollisuuksia. Globalisaation myötä taiteen aika- ja paikkasidonnaisuus ovat menettäneet merkitystään, ja paikallisesti marginaaliset kuluttajaryhmät voivat muodostaa globaalisti merkittäviä yhteisöjä. Ammattikoulutuksen ja teknologian kehityksen myötä tuotantokustannukset voidaan monilla aloilla painaa alemmas kuin koskaan ennen. Median rooli portinvartijana ja hyvän taiteen arvottajana on murtumassa (Heikkilä 2012, 229). Sosiaalisen median nousu kyseenalaistaa taiteen tekijän ja kuluttajan välisen rajanvedon, mikä näkyy kentällä sekä mahdollisuutena tuoreisiin lähestymistapoihin että laadun heikkenemisen uhkana.

Suomen vanhin uuden musiikin tapahtuma on vuonna 1981 Helsinki Biennale –nimellä aloittanut, joka toinen vuosi järjestettävä festivaali Musica nova Helsinki. Festivaali on toiminut kolmen vuosikymmenensä aikana eri muodoissa ja erilaisilla aikasykleillä. Esimerkiksi jokavuotista toimintamuotoa yritettiin, koska festivaaliorganisaatiolla oli selvä tarve pysyvämpään henkilökuntaan ja pitkäjänteisempään suunnitteluun (Hottinen 2003, 46-47). Erilaisilla uudistuksilla on vastattu kulttuurikentän muutoksiin. Uuden musiikin kenttä näyttää tämän päivän Suomessa erilaiselta kuin Musica novan perustamisen aikaan. Kolme merkittävää festivaalia – Musica nova, Tampere Biennale ja Musiikin aika – ovat kaikki toimineet yhtäjaksoisesti 80-luvulta lähtien, luoden perustan koko taidealan elinvoimaisuudelle. Kolmen vuosikymmenen aikana festivaalien rinnalle on noussut yhä useampia säännöllisiä konserttisarjoja ja uuteen musiikkiin erikoistuneita yhtyeitä. Lisäksi vakiintuneiden sinfoniaorkesterien kausiohjelmat ja monitaidefestivaalit sisältävät entistä enemmän viime vuosikymmenien taidemusiikkia. Kolme suurta festivaalia ovat kuitenkin säilyttäneet asemansa kentällä, kukin erikoistumalla omaan painotukseensa taidealan sisällä. Musica nova on perinteisesti ollut ja on edelleen festivaaleista kansainvälisin, esitellen Suomessa kansainvälisen taidekentän kärki-ilmiöt ja kulkusuunnan. (Hottinen 2008)

Vuoden 2013 helmikuussa järjestetty festivaali oli tapahtuman taiteellisena johtajana vuosina 2007-2013 toimineen Johan Tallgrenin viimeinen. Organisaation muuttuessa ja operatiivisen henkilökunnan vaihtuessa festivaalin pääjärjestäjien keskuudessa heräsi ajatus organisaatiorakenteen uudelleen arvioimisesta.

Kysymys optimaalisesta organisaatiomuodosta joka toinen vuosi järjestettävälle tapahtumalle on haasteellinen. Operatiivista henkilökuntaa tarvitaan festivaalittomana vuonna hyvin vähän, mutta toimiston perustoimintaa ja taiteellisen suunnittelun edistämistä on pidettävä yllä. Festivaalivuonna ja erityisesti sesonkiaikana henkilöstön tarve moninkertaistuu. Haastavaa henkilöstöhallinnossa on myös toiminnan epätavallisen pitkä aikasykli. Ihanteellisessa tilanteessa henkilöstö pysyisi samana useiden festivaalien ajan, jotta virheistä olisi mahdollisuus oppia ja tapahtuman järjestelmällinen kehittäminen onnistuisi. Tämän päivän työelämässä henkilöstön sitoutuminen useaan kahden vuoden tapahtumasykliin jää kuitenkin helposti ihanteen tasolle. Pitkäaikainen ja luottamuksellinen yhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa ja toimivien verkostojen rakentaminen tuovatkin parhaimmillaan biennalen toimintasykliin kaivattua vakautta.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tehdä Musica novalle kartoitus organisaation kehittämisen tueksi. Case-tutkimukset voi karkeasti jakaa tavoitteidensa puolesta kolmeen ryhmään: tutkiviin, kuvaileviin ja selittäviin (Svahn 2004, 55). Opinnäytetyöni pääpaino on hallinnon ja verkostojen kuvailemisessa, mutta verkostoista etsitään myös nykytilaa selittäviä piirteitä. Kartoitan kolmen merkittävän uuden musiikin festivaalin organisaatioita ja verkostoja tavoitteenani selvittää miltä ala näyttää nyt, millaiset toimintamuodot on koettu toimiviksi ja mihin suuntaan asioita pitäisi kehittää organisaatiorakenteiden parantamiseksi. Laadin graafisen esityksen Musica nova Helsingin organisaatiosta ja verkostoista, ja analysoin sitä yhdessä kolme viimeistä festivaalia järjestäneen henkilökunnan kanssa.

4 Tutkimuskysymykset

Kartoitan työssäni uuden musiikin festivaaliorganisaatioita ja niiden verkostoja. Tavoitteeni on verkostoanalyysin kautta etsiä toimivien työskentelytapojen yhteisiä piirteitä ja vertailla kolmen organisaation verkostojen rakennetta ja roolitusta. Tutkimuksen tarkoitus on antaa neuvoa Musica nova –festivaalin organisaatiouudistukseen ja etsiä hyödyntämätöntä potentiaalia festivaalien verkostoista.

Toteutan tutkimukseni kahdessa vaiheessa, josta ensimmäisessä kartoitan sähköpostihaastattelun ja dokumenttianalyysin kautta festivaalien organisaatiorakenteita ja verkostoja tuotannon näkökulmasta. Lähetän kaikkien kolmen festivaalin organisaation edustajille viisi peruskysymystä festivaalien organisaatioista. Lisäksi laadin alustavan graafisen esityksen festivaalien verkostoista, jonka lähetän täydennettäväksi festivaalien edustajille. Näiden tietojen perusteella haen festivaalien verkostoista yhteisiä ja eroavia piirteitä. Tutkimuksen toisessa syklissä ohjaan workshop-muotoisen tapaamisen vuoden 2013 Musica nova Helsingin tuottajan ja taiteellisen johtajan kanssa, jossa piirrämme yhdessä festivaalin verkostoja ja etsimme selityksiä verkostojen muodoille. Lopuksi analysoin kolmen festivaalin verkostoja suhteessa toisiinsa ja pohdin potentiaalisen synergian hyödyntämisestä.

Tutkimuksen kulku:

1. sykli: mallintaminen
Vastataan kunkin festivaalin osalta kysymyksiin:

Minkälainen hallintomalli tapahtumalla on?

Minkälainen verkosto tapahtumalla on?

2. sykli: analyysi

Muodostetaan toimintarakenteesta graafisia karttoja ja kysytään:

> Millaisia yhteisiä ja eroavia piirteitä festivaalien hallinnossa ja verkostoissa havaitaan?
>
> Onko verkostoissa löydettävissä haavoittuvia pisteitä tai hyödyntämättömiä mahdollisuuksia?

5 Verkostoanalyysi tutkimuksen työkaluna

Tutkimusmenetelmäni on haastattelujen ja dokumenttianalyysin keinoin kerätyn tiedon avulla laadittava verkostoanalyysi. Suomalainen verkostoanalyysi on perinteisesti kuulunut yleisen organisaatiotutkimuksen ja liiketalouden tutkimuskenttien työkaluvalikoimaan (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 26). Sen käyttö taide- ja kulttuurikentän tutkimuksessa on kuitenkin erityisen soveltuvaa, koska näillä kentillä organisaatiot ovat erityisen usein mikroyrityksiä tai kolmannen sektorin toimijoita, jotka nojaavat vahvasti yhteistyöhön oman organisaationsa ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Kuten luvussa kaksi on todettu, taideorganisaatioiden henkilöstö työskentelee päivittäin verkostoihin liittyvien ongelmien parissa.

Verkostoanalyysin juuret ovat 1900-luvun alun sosiaalitieteissä. Vuosisadan alun sosiologit laativat ensimmäisenä kaksiulotteisten karttojen laatiminen kuvaamaan joukon sosiaalisia suhteita ja käyttäytymistä toimintaympäristössään. Kehittymisensä alkumetreillä verkostoanalyysiä leimasi vahva matemaattinen ja kvantitatiivisiin tekijöihin perustuva luonne. 1950-luvulla amerikkalaiset tutkijat kehittivät sosiologista verkostoanalyysiä ottamaan huomioon myös laadullisia tekijöitä, kuten verkoston muodostavien suhteiden pysyvyyden, intensiteetin ja vuorovaikutuksellisuuden. Vuosisadan edistyessä tutkimusmetodia kehitti edelleen uudet matemaattis-tekniset innovaatiot: algebrallisten mallien kehitys ja materiaalin skaalaustekniikat mahdollistivat entistä monimutkaisemman materiaalin prosessoimisen yksinkertaisesti mallinnettavaan muotoon. (Johanson ym. 1995, 7-11)

Verkostoanalyysi on levinnyt luontevasti sosiaalisten suhteiden tutkimisesta organisaatiotieteeseen. Verkostoanalyysin kautta pystytään pureutumaan sellaisiin ilmiöihin nykypäivän organisaatioissa, joita perinteisillä valtasuhteiden tutkimusmetodeilla on moni-

mutkaista selittää, kuten eroon formaalin ja sosiaalisen organisaation välillä. Toisaalta verkostoanalyysi pystyy sulavasti soveltamaan organisaation sisäisten suhteiden tutkimuksen metodeja myös organisaatioiden välisiin suhteisiin. Kaikki organisaatiot joutuvat suhteuttamaan toimintansa ekosysteemin muihin toimijoihin nähden, ja yhteiskunnallisia prosesseja ja makrotason päätöksentekoa on helpompi hahmottaa ja arvioida kentällä toimivien yksiköiden välisen verkoston analysoinnin kautta. (Johanson ym. 1995, 13-18)

5.1 Aineiston keräämisestä

Verkostoanalyysin aineistoa kerättäessä keskeistä on kerätä tietoa toimijoiden välisistä suhteista, niiden ominaisuuksien sijaan. Verkostoista voidaan etsiä valtasuhteita ja tärkeysjärjestyksiä sekä osoittaa niiden heikkoja ja vahvoja puolia. Suhteet itsessään voidaan luokitella laadun perusteella esimerkiksi Uotilan jaottelun mukaan orgaanisiin, symbioottisiin ja missioon liittyviin suhteisiin (Uotila 2012, 21), tai lokaliteetin mukaan lähialueen pientoimijoista kansainvälisiin verkostoihin (Iso-Aho 2010, 33). Haastattelujen kautta voidaan tutkia yhteistyösuhteiden subjektiivista laatua ja etsiä kipupisteitä ja kehityskohteita. Analyysin tuloksena voidaan päätellä esimerkiksi, mitkä toimialat ja sidosryhmät ovat keskeisiä tapahtumaorganisaation kannalta ja millaisia verkostoja organisaation kannattaa rakentaa (Halonen 2010, 17).

Verkostoanalyysia voi teoriassa soveltaa äärettömän moniin havaintoryhmiin ja näiden ominaisuuksiin, mutta analyysin luettavuuden varmistamiseksi tutkimus rajataan useimmiten yksi- tai kaksiulotteiseen aineistoon. Yksiulotteinen aineisto keskittyy yhden toimijajoukon välisiin suhteisiin, kun taas kaksiulotteinen aineisto tarkastelee kahden toimijajoukon tai yhden moniulotteisen toimijajoukon keskinäisiä suhteita. Lisäksi voidaan puhua egokeskeisestä verkostosta, jonka analyysi tutkii yhden toimijan suhteita ympäristönsä muihin toimijoihin. Verkostoanalyysissä tarkasteltavat suhteet puolestaan voidaan jakaa suunnattuihin ja suuntaamattomiin, riippuen siitä, toimiiko suhde samanlaisena molempiin suuntiin. Kvantitatiivisessa analyysissä suhde voi olla joko dikotominen tai arvotettu: suhdetta voi kyselylomakkeessa arvioida joko ”on/ei” ruudun täyttämisellä, tai numeerisella arviolla. (Johanson ym. 1995, 27-31)

Analyysivaiheessa kerättyä aineistoa käsitellään useimmiten joko matriiseissa, graafiteoreettisesti tai algebrallisesti. Matriisien käyttö on perusteltua, kun käsitellään yksiulotteita aineistoa, jossa keskitytään suhteiden kvantitatiivisiin ominaisuuksiin laadullisten sijaan. Graafiteoreettisesti aineistoa on helposti havainnollistettavissa, mikäli muuttujien määrä

ei kasva liian suureksi. Algebrallinen menetelmä puolestaan soveltuu hyvin moniulotteisten aineistojen kuvaamiseen, mutta muuttujien symboleita sisältävien kaavojen ymmärtäminen vaatii lukijalta paneutumista. Koska tutkin kolmea eri festivaalia, joiden verkostot sisältävät sekä samoja että eri tekijöitä, graafiteoreettinen lähestymistapa on vaihtoehdoista lukijalle havainnollisin. (Johanson ym. 1995, 43-49)

Analyysin kannalta olisi ihanteellista, että aineistossa otettaisiin huomioon kaikki tutkimuksen kannalta merkitykselliset suhteet (Johanson ym. 1995, 32). Tavallisesti yhteistyö tapahtumaorganisaation verkostoihin kuuluvien toimijoiden välillä on monivuotista (Halonen 2010, 47). Pyrkimyksessäni kartoittaa organisaatioiden merkityksellisiä suhteita pyysin haastateltaviani listaamaan suhteet kaikkiin toimijoihin, joiden kanssa he kokevat tehneensä yhteistyötä useamman vuoden tai tapahtuman osalta. Rajasin siis ulos esimerkiksi yksittäisen hakemuksen perusteella myönnetyt satunnaiset tukipäätökset, mutta säilytin pitkäaikaiset rahoittajasuhteet. Koska tutkimusaineistoni kerätään egokeskeisellä lähestymistavalla (keskitytään yhden toimijan suhteisiin kerrallaan), kaikkien verkoston suhteiden kartoittaminen on teoriassa mahdollista. Tähän tavoitteeseen vastatakseni loin tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista dokumenttien tutkimisen avulla alustavan graafisen esityksen festivaalien verkostoista, ja lähetin sen organisaation johdolle täydennettäväksi. Rakenteellista tukea laatimaani verkostoehdotukseen hain Katri Halosen toimittamasta Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot (2010) – julkaisusta, jossa Halonen listaa tapahtumatuottajan keskeisimmät suhteet.

Kuvio 2. Tapahtumatuotanto-organisaation yleisön ulkopuoliset suhteet (Lähde: Halonen 2010, 13)

5.2 Analyysimetodeista

Graafiteoreettisen lähestymistapa mahdollistaa monien analyysimetodien käytön. Verkoston osille voidaan laskea tiheyksiä, verkoston osien keskinäisten suhteiden määrä verrattuna suurimpaan mahdolliseen osien suhteiden määrään (Johanson ym. 1995, 54-55).

Verkoston keskeisiä toimijoita voidaan arvioida havainnoimalla toimijoiden suhteiden määrää, ja etsimällä toimijoita, joihin muilla on erityisen paljon tai erityisen laadukkaita suhteita. Laskennallisia keskeisyysasteita vertailtaessa on otettava huomioon verkoston koko, ja muunnettava aineistot vertailukelpoisiksi. Suuri keskeisyysarvo tulkitaan useimmiten vallaksi verkostossa. Verkoston keskittyneisyys puolestaan kuvaa verkoston hierarkkista rakennetta: keskittyneisyyden tunnusluvut kertovat, miten verkoston muut pisteet jäsentyvät suhteessa verkoston keskeisiin pisteisiin. (Johanson ym. 1995, 58, 65-66)

Verkostoja kuvaavista graafeista voidaan myös etsiä suhteilla toisiinsa liittyviä toimijakokonaisuuksia (komponentteja), tiheiden suhteiden alaryhmiä (klikkejä) sekä etsiä suhteiltaan vastaavia toimijoita (samoja rooleja) (Johanson 1995, 72-81). Tämänkaltaisten säännöllisten muotojen etsimisen kautta verkostoista voidaan saada esiin ryhmiä ja rooleja, joiden yhtäläisyydet voivat paljastaa jotain niiden käyttäytymisestä. Kolmen festivaalin verkostoista voidaan esimerkiksi etsiä samankaltaisia rooleja, ja kiinnittää huomioita niiden suhteeseen festivaaliorganisaatioon. Jos tiettyjen roolien laatu tai pysyvyys osoittautuu kaikissa organisaatioissa huonoksi, kyseisen roolin ottavan toimijan tunnistamiseen ja suhteen kehittämiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.

Moniulotteinen skaalaus, korrespondenssianalyysi ja hierarkkinen ryhmittelyanalyysi perustuvat kaikki pisteiden ryhmittelyyn kaksiulotteisesti etäisyyksien mukaan (Johanson ym. 1995, 84). Näin analyysiin saadaan mukaan lisää ulottuvuuksia, mutta festivaalien verkostojen alkukartoitukseen menetelmät eivät tuo suurta lisäarvoa ja ovat tarpeettoman monimutkaisia.

5.3 Tulosten yleistettävyydestä

Tutkimukseni tuloksia ei voi suoraan siirtää mihin tahansa taideorganisaatioon Suomessa tai ulkomailla, vaan se heijastaa suoraan uuden musiikin taidealan haasteita ja mahdollisuuksia suomalaisessa yhteiskunnassa. Se antaa kuitenkin viitteitä niistä organisaa-

tiomallien kehityssuunnista, jotka toimivat parhaiten marginaalisen kulttuurin tapahtuma-organisaatioissa pohjoismaisen kaltaisessa yhteiskunnassa.

Oma roolini aineiston kerääjänä on epäilemättä vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin, toisaalta valitsemieni tutkimustapojen ja kysymyksenasettelujen kautta, toisaalta koska olen itse työskennellyt uuden musiikin tuotannossa. Kokemukseni pohjalta olen valinnut ne henkilöt haastateltaviksi, joiden koen omaavan hyödyllisimpiä näkemyksiä pohtimistani aihepiireistä. Olen myös ohjannut verkostograafien täyttämistä esitäyttämällä verkostojen mallinnuksiin arvelemiani verkostojen toimijoita. Toimijoiden ehdottaminen valmiiksi perustuu yritykselleni kartoittaa festivaalien verkostot mahdollisimman kaikenkattavasti, sekä tutkimustulokselle, jonka mukaan haastateltavat muistavat vähemmän intensiivisiä suhteita huomattavasti paremmin, kun heille esitetään etukäteen valmisteltu listaus (Johanson ym. 1995, 40).

Tutkimuksen olisi voinut tehdä monella muullakin tavalla ja päätyä siten eri tavoin painotettuihin tuloksiin, mutta totesin käyttämäni painotukset tutkimuskysymykseni kannalta hyödyllisiksi.

6 Kolmen festivaalin verkostoanalyysi

6.1 Tampere Biennale

Tampere Biennale on vuodesta 1986 järjestetty uuden musiikin festivaali, jonka keskittyy suomalaiseen musiikkiin. Hieman vajaa viikon mittainen festivaali täyttää Tampereen esiintymislavat musiikilla, ja pyrkii tarjoamaan festivaalikävijälle laajan kattauksen kotimaisen uuden musiikin kentän kiinnostavista ilmiöistä. Viime vuosina festivaalin yleisömäärät ovat pyörineet kahden ja kolmen tuhannen konserttikävijän välillä (FF käyntitilastot 2012). Tampere Biennale järjestetään parillisten vuosien keväisin, vuorovuosina Musica nova Helsinkiin nähden.

Tampere Biennalen organisaatiosta haastattelin festivaalin toiminnanjohtajaa Minnakaisa Kuivalaista, joka yhdessä työntekijöidensä kanssa vastaa festivaalista kaiken muun paitsi ohjelmasuunnittelun puolesta.

6.1.1 Organisaatio ja hallinto

> *Tampere Biennale on osa Tampereen kaupungin kulttuuripalveluja. Festivaalin järjestää Tampereen Musiikkijuhlat, johon kuuluvat myös Tampereen Sävel ja Tampere Jazz Happening. Organisaatiossa on tällä hetkellä vakituinen toiminnanjohtaja ja kaksi tuottajaa, vakituinen tiedottaja palkataan v. 2013. Jokaisella Tampereen Musiikkijuhlien festivaalilla on oma taiteellinen johtajansa. Joka toinen vuosi järjestettävässä Tampereen Sävelessä taiteellinen johtaja on viime vuosina ollut festivaalikohtainen. Tampere Biennalessa on nyt ollut sama henkilö kaksi vuotta kerrallaan. Tampere Jazz Happeningin ohjelmasuunnittelusta on vastannut pitempään sama henkilö.*
> (Kuivalainen, Minnakaisa 2013, haastattelu)

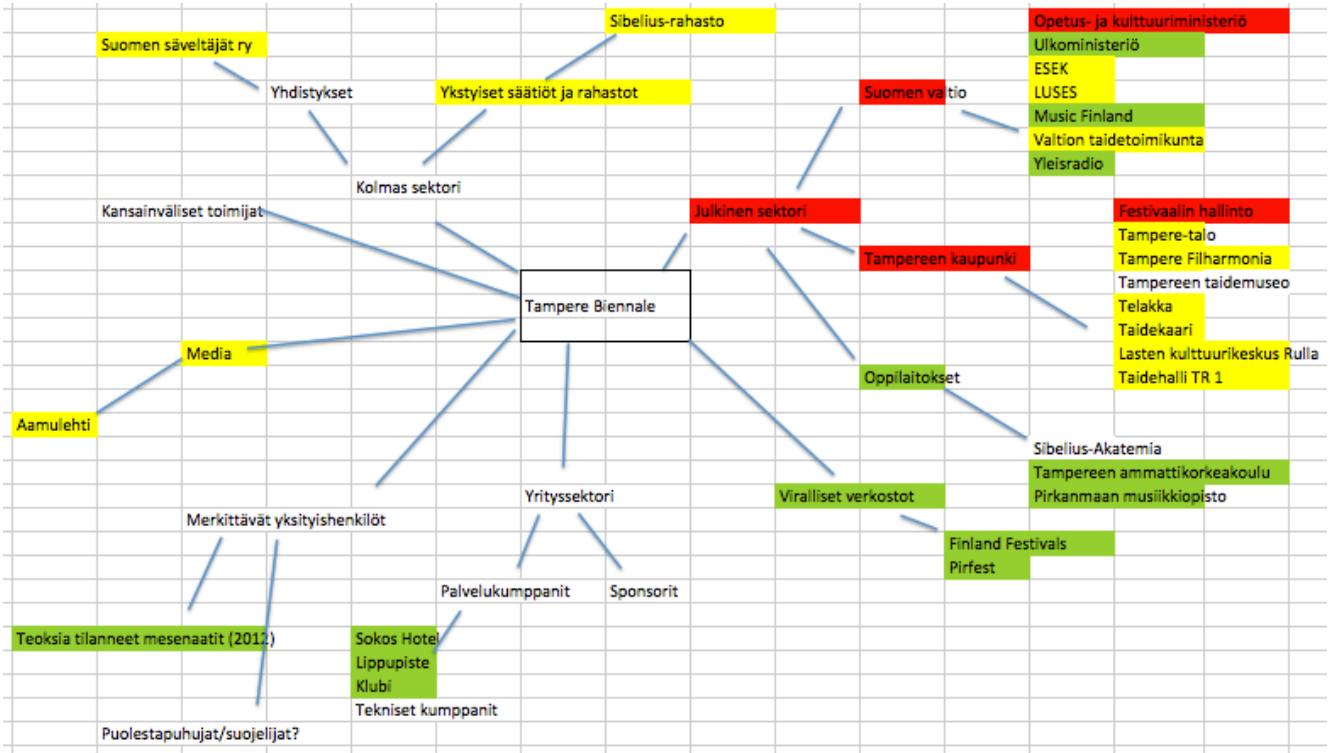
Tampere Biennalen suhde Tampereen kaupunkiin on Uotilan luokittelun mukaan orgaaninen, ja luokittelusta riippumatta välttämätön. Tampere Biennalea ei voitaisi järjestää nykyisessä muodossaan ilman Tampereen kaupunkia. Tampereen Musiikkijuhlat toimii järjestäjänä kolmelle paikalliselle festivaalille: Tampereen Sävelelle, Tampere Jazz Happeningille ja Tampere Biennalelle. Tampereen Musiikkijuhlat on puolestaan osa Tampereen kaupungin kulttuuritoimen organisaatiota. Tampereen Musiikkijuhlien henkilökunta toimii operatiivisena organisaationa kaikilla Musiikkijuhlien festivaaleilla. Musiikkijuhlien organisaatioon kuuluu toiminnanjohtaja, kaksi tuottajaa sekä pian myös tiedottaja. Lisäksi kaikilla festivaaleilla on oma taiteellinen johtonsa, jonka valintaperusteet ja vaihtumissyklit vaihtelevat festivaaleittain. Ajoittain vaihtuva taiteellinen johtaja pitää festivaalin sisällön pysyvien yleisöjen kannalta mielenkiintoisena.

Festivaalien toiminnanjohtajana työskentelevä Minnakaisa Kuivalainen näkee tapahtumien riippuvuussuhteen kaupungista olevan sekä etu että haitta. Koska marginaalisen kulttuurin tapahtumissa lipputulot ovat pienet, varma kaupungin rahoitus varmistaa toiminnan jatkuvuuden ja tekee tulevan suunnittelun helpommaksi. Tampere Biennalessa kaupungin rahoitusta on runsaasti yli puolet: lipputuloista, säätiöiltä ja muualta kerättävää rahoitusta on festivaalin budjetista vain 35%. Toisaalta kaupungin organisaationa toimiminen tuo mukanaan julkisen puolen protokollaa ja byrokratiaa, mikä tekee organisaatiosta vapaan kentän toimijoita jähmeämmän. Tampere Biennalen suunnittelua leimaa muihin Tampereen Musiikkijuhlien festivaaleihin nähden yleisöjen pienuus – uuden musiikin hallinnon haasteellisimpana tehtävänä Kuivalainen näkee kiinnostuneen yleisön tavoittamisen.

6.1.2 Verkostokartoitus

Pyrkimyksessäni mallintaa Tampere Biennalen toimintaverkostoja lähetin toiminnanjohtaja Kuivalaiselle osittain täytetyn Excel-pohjan. Ryhmittelin dokumenttiin festivaalin internet-sivuilta löytyneitä yhteistyökumppaneita, ja pyysin Kuivalaista korjaamaan ja täydentämään taulukkoon festivaalin kannalta merkitykselliset ympäröivät toimijat. Annoin Kuivalaisen tehtäväksi myös arvottaa festivaalin suhteen toimijaan joko välttämättömäksi, merkittävää lisäarvoa tuottavaksi tai vähäistä lisäarvoa tuottavaksi. Kuivalainen otti arvotukseen taloudellisen näkökulman: tärkeiksi merkityt toimijat tuovat festivaalille merkittävää taloudellista etua, taloudelliselta kannalta vähemmän tärkeiksi merkityt voivat olla tapahtumaorganisaatiolle arvokkaita muilla tavoin.

Taulukkodokumentissa suhteen merkitys ilmenee värikoodeista – verkoston välttämättömät toimijat on merkitty taulukkoon punaisella, merkittävät arvontuottajat keltaisella ja vähäistä lisäarvoa tuottavat vihreällä. Kuviosta 3 näkyy suhdekartoitus festivaalin toiminnanjohtajan muotoilemana.



Kuvio 3. Minnakaisa Kuivalaisen täyttämä suhdekaavio

Tampere Biennalen verkostoista löytyy suurin osa kuviossa 1. esitetyistä Halosen muotoilemista tapahtumaorganisaation suhderyhmistä. Tapahtuman tilaava tai alullepaneva

organisaatio on tässä tapauksessa Tampereen kaupunki. Tapahtumia järjestävä kaupunki saa vastinetta rahalleen koko tapahtumaa ympäröivän ekosysteemin liiketoiminnan parantumisesta, sekä erilaisia välillisen pääoman muotoja, kuten imagon kohotus ja asukasviihtyvyyden nousu. Suhde alullepanevaan toimijaan on aina orgaaninen, luonnostaan välttämätön.

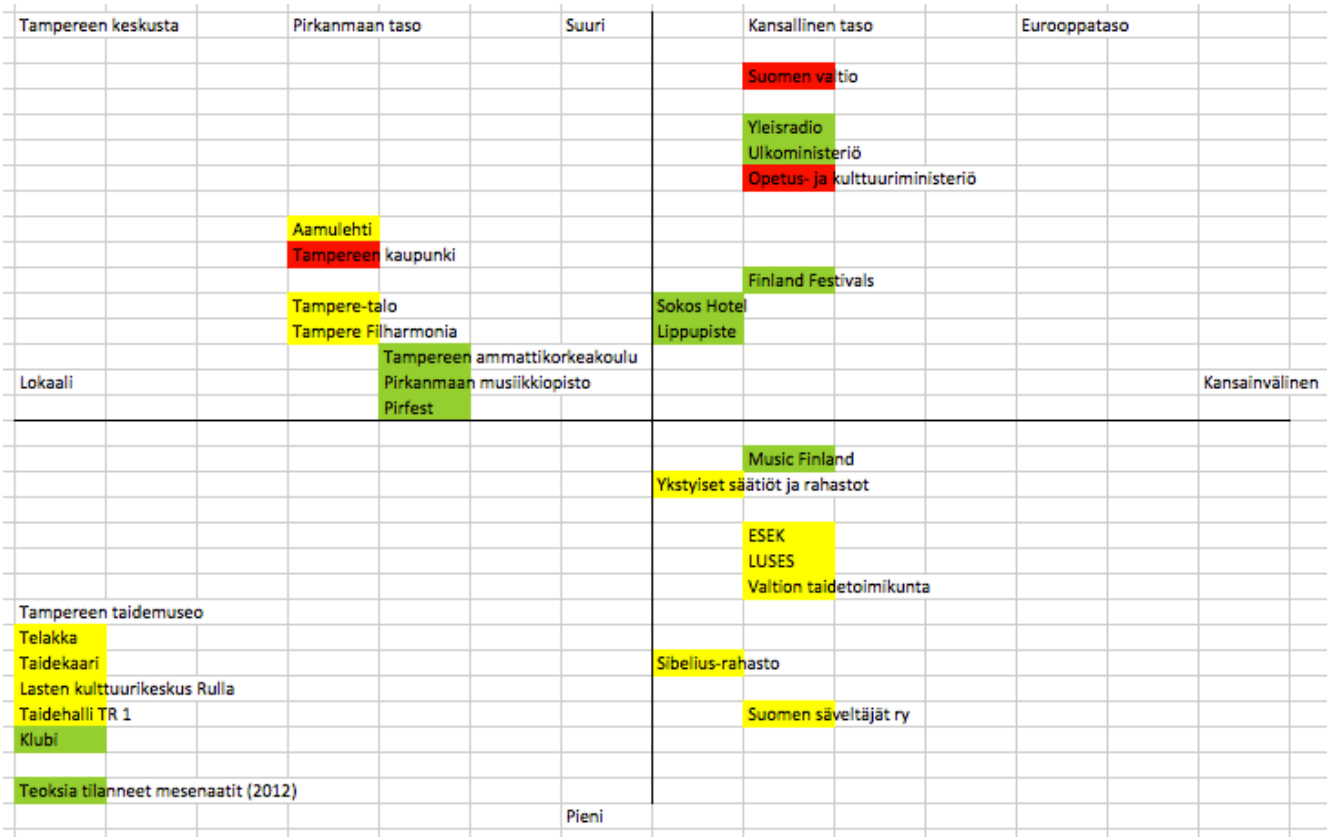
Ainoa mediaorganisaatio, johon Tampere Biennalella koetaan olevan merkityksellinen suhde, on alueen tärkein sanomalehti, Aamulehti. Suhde Aamulehteen on arvotettu merkittävää lisäarvoa tuovaksi, ja tärkeimpänä sanomalehtenä Aamulehdellä on Tampereen alueella kulttuurielämän portinvartijan rooli. Yksityisiä rahoittajia ja yrityskumppaneita on listattu verkostoon useita, mutta kaupungin enimmäkseen rahoittamassa tapahtumassa niiden merkitys on nähty vähäiseksi. Ainoastaan yksityisten säätiöiden katsottiin tuovan panoksellaan festivaalille merkittävää lisäarvoa.

Tampere Biennalelle välttämättömät ja suurta lisäarvoa tuottavat organisaatiot keskittyvät selvästi julkisen sektorin toimijoihin. Ministeriöt, valtion tukiorganisaatiot sekä kaupungin taidelaitokset ja kulttuurikeskukset erottuivat välttämättöminä ryhminä verkostosta. Sisällöntuottajista kaupungin taidelaitoksilla (kuten kaupunginorkesterilla) katsottiin olevan suurempi merkitys kuin esimerkiksi musiikkioppilaitoksilla.

Tampere Biennale on jäsenenä kahdessa virallisessa festivaaliverkostossa, Suomen kattavassa Finland Festivalsissa sekä Pirkanmaan festivaaliverkostossa PirFestissä. Kuivalainen painotti vastauksessaan, että taloudelliselta kannalta tarkasteltuna festivaaliverkostojen merkitys on pieni, mutta niiden tuoma informaatio- ja muu pääoma on organisaatiolle merkittävä.

6.1.3 Toimijaryhmät

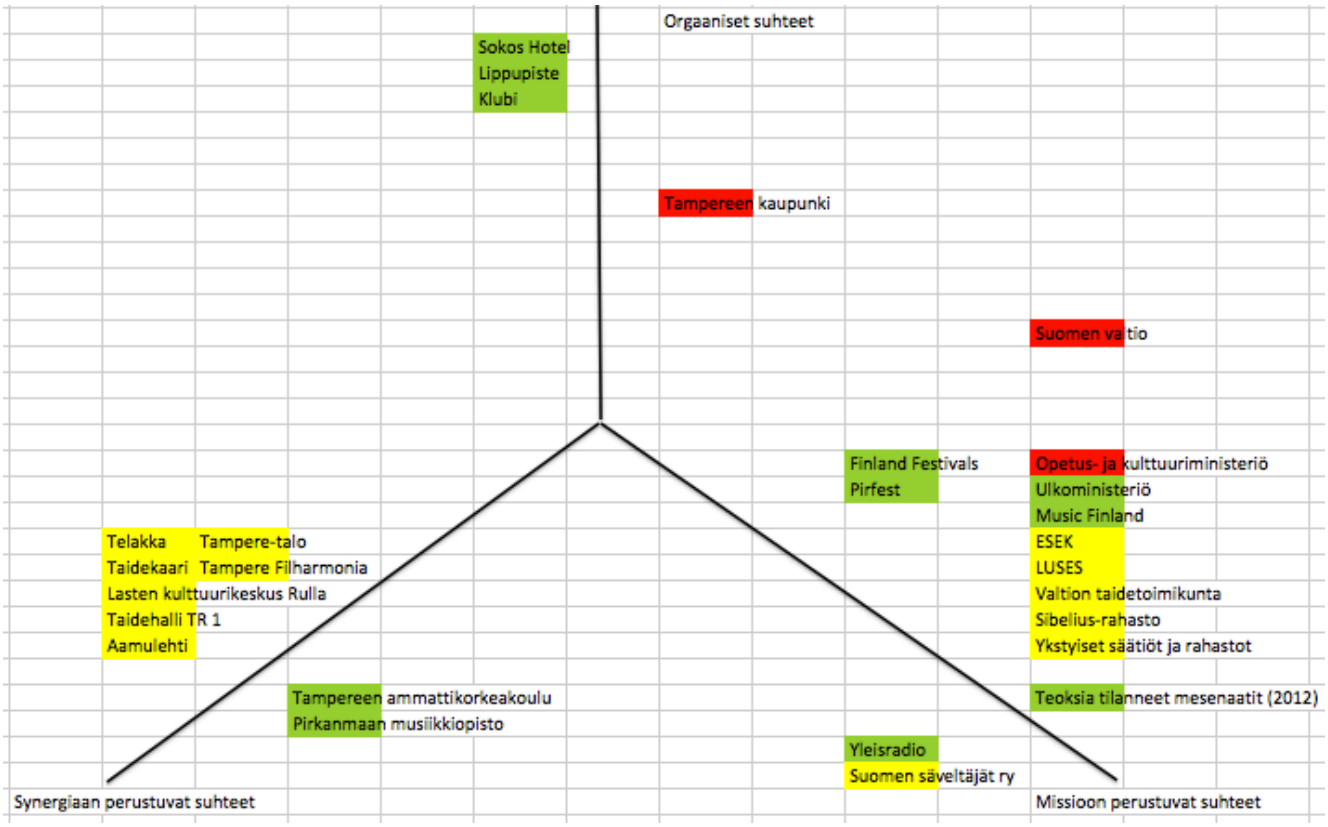
Pyrkiessäni etsimään Tampere Biennalen verkostojen toimijoille tyypillisiä piirteitä ja viiteryhmiä sijoitin kaikki verkostoon listatut toimijat kaksiulotteiselle nelikentälle, jossa ulottuvuuksien parametreiksi määräsin toimijan koon ja lokaliteetin, kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. Tampere Biennalen verkosto koon ja paikallisuuden mukaan

Kuvio 4 havainnollistaa festivaalin verkostojen kolme paikkasidonnaista ulottuvuutta: Tampereen keskustaan liittyvät toimijat, Pirkanmaan yleistoimijat sekä kansallisen tason toimijat. Kansallisen tason toimijat ovat lähes pelkästään julkisen sektorin organisaatioita, kun taas Tampereen keskustan toimijat ovat joko yksityisiä tai kaupungin taidehallinnon alaisia pientoimijoita. Pirkanmaan tasolla toimii sekä aluehallinnon taide- ja tukijärjestöjä sekä alueen media.

Tampere Biennalen kannalta välttämättömät toimijat ovat kaikki suuria julkisen sektorin organisaatioita, kaksi kansallista ja yksi alueellinen. Kaupungin taidehallinnon alaiselta festivaalilta tämä oli odotettava piirre. Samoin yrityssuhteiden sijoittuminen vähemmän tärkeään toimijaryhmään oli kaupungin festivaalilta odotettavissa. Itselleni oli kuitenkin yllätys, että kolmea välttämätöntä organisaatiota lukuun ottamatta kaikki suuret ja yleispätevät julkisen sektorin toimijat todettiin merkitykseltään vähäisiksi. Organisaation tuotteen varsinaista arvoa rakentava ketju löytyy seuraamalla keltaisia toimijoita. Tapahtuman arvoa rakennetaan verkostomallinnuksen mukaan kansallisen tason pientoimijoissa, alueellisen tason keskisuurissa toimijoissa, sekä täysin lokaalin tason pientoimijoissa. Festivaalille merkittäviä suhteita ovat siis suhteet niin kutsuttuihin ruohonjuuritason toimijoihin, joista merkittävä osa on hyvin erikoistuneita klassisen musiikin kentän toimijoita.



Kuvio 5. Uotilan (2010) roolijaon mukaan luokiteltu Tampere Biennalen verkostorakenne

Ottaakseni kantaa verkoston toimijoiden rooleihin sijoitin ne myös kolmiakseliselle kartalle Uotilan Savonlinnan oopperajuhlien verkostotutkimuksessa esittelemän roolituksen mukaan (Uotila 2010, 21). Toimijat on sijoitettu kolmen akselin läheisyyteen sen mukaan, onko niiden suhde festivaaliin orgaaninen (tilaaja-tekijä), synergiaan pohjaava (yhteinen hyöty) vai missioon perustuva (sama aatteellinen tavoite).

Kuvion 5 silmiinpistävin piirre on Tampere Biennalen orgaanisten suhteiden vähäisyys. Festivaali ei tunnista verkostostaan esimerkiksi yrityskumppaneita, joihin sillä olisi merkityksellinen suhde. Sen sijaan aatteelliset, missioon perustuvat yhteistyökumppanit ovat erittäin hyvin edustettuna, sekä välttämättömien toimijoiden kategoriassa että merkittävää lisäarvoa tuovien toimijoiden kategoriassa. Missioon liittyvät merkittävät toimijat ovat kansallisia organisaatioita, joilla on aatteellisia tehtäviä kulttuurin tukemiseksi. Toinen merkittävä lisäarvoa tuova keskittymä sijoittuu synergia-akselin välittömään läheisyyteen, orgaanisten suhteiden puolelle. Nämä ovat paikallisia toimijoita, joiden festivaaliaikainen yhteistyö hyödyttää kaikkia.

6.1.4 Mallintamisesta opittua

Verkoston voima lähtee punaiseksi merkityistä toimijoista, mutta niissä piilevät myös sen suurimmat riskit. Riippuvuus yhdestä tai kahdesta osa-alueesta tekee organisaatiosta helposti haavoittuvan. Tampere Biennalen verkostot ovat hyvin julkishallintoon keskittyneet. Kaupungin alla toimivan festivaali ei tarvitse yritysmaailmaa toimiakseen, mutta siitä voisi olla apua. Tampereen kaupunki tuskin päättää lopettaa festivaalin rahoittamisen, mutta tulevaisuudessa kulttuuritoimelle jaetut määrärahat riippuvat kulloisestakin hallinnosta. Pitkäaikaisten sponsorisuhteiden ja yrityskumppanuuksien rakentaminen helpottaisi painetta julkiseen rahoitukseen.

Verkostoihin ei oltu listattu yhtäkään kansainvälistä toimijaa. Festivaali keskittyy suomalaiseen musiikkiin, mutta tuo myös aika ajoin ulkomaisia yhtyeitä Suomeen esittämään mm. suomalaista musiikkia. Mikäli festivaali haluaisi painottaa toimintaansa kansainvälisempään suuntaan, sen kannattaisi etsiä ulkomaisia kumppaneita ja olla läsnä myös kansainvälisissä festivaaliverkostoissa. Kansainvälisen verkoston jäsenyys ei pakota taiteellista johtajaa ottamaan ohjelmistoonsa ulkomaista musiikkia, päinvastoin se voi helpottaa suomalaisen musiikin viemistä maailmalle, tai sen asettamista muuten kansainväliseen kontekstiin.

6.2 Musiikin aika

Viitasaaren Musiikin Aika on vuosittainen uuteen musiikkiin keskittyvä kesätapahtuma, jolla on vahva paikallinen luonne. Keskisuomalaisessa pikkukaupungissa järjestettävä festivaali kokoaa yhteen Suomen uuden musiikin harrastajat ja ammattilaiset. Musiikin aika on taiteellisesti korkealaatuisen, jopa ammattilaisyleisöön tähtäävän tapahtuman maineessa – festivaalin järjestämät alan opiskelijoille ja ammattilaisille suunnatut kurssit ovat suosittuja (Hottinen 2008.) Festivaalille ominaista yleisöpohjaa on uutta musiikkia tekevä tai seuraava kävijä, joka viettää koko festivaaliajan Viitasaarella osallistuen mahdollisimman moniin virallisiin ja epävirallisiin tapahtumiin. Musiikin aika sai alkunsa vuonna 1982, kun Viitasaarella ryhdyttiin järjestämään uuden musiikin kesäakatemiaa. Ajan myötä tapahtuman pääpaino siirtyi konsertteihin, mutta festivaalia järjestää edelleen kurssien organisoimiseen perustettu yhdistys, Viitasaaren kesäakatemia ry. (Musiikin aika 2013)

Haastattelin organisaation toiminnasta Musiikin ajan taiteellista johtajaa Perttu Haapasta. Viitasaaren festivaalin järjestävä organisaatio on uuden kulttuurin tapahtumille tyypilliseen tapaan hyvin pieni. Valitsin haastateltavakseni Haapasen, koska tiesin että pienessä organisaatiossa kaikki ovat hyvin perillä organisaation toiminnasta ja arvelin Haapasella olevan asiantuntevia näkemyksiä uuden musiikin festivaalikentän yleisestä tilanteesta sekä Musiikin ajan verkostoista. Pienissä festivaaliorganisaatioissa taiteellisten johtajien panos on harvoin vain taiteellinen – verkostojen rakentaminen erityisesti muihin alan toimijoihin kuuluu monen taiteellisen johtajan työnkuvaan.

6.2.1 Organisaatio ja hallinto

Musiikin ajan virallinen järjestäjätaho on yhdistysmuotoinen Viitasaaren kesäakatemia ry. Festivaalilla työskentelevät osa-aikaisesti taiteellinen johtaja ja toiminnanjohtaja. Haapanen kertoo haastattelussaan, että tuottaja-nimekkeellä työskenteleviä ihmisiä ei festivaalilla ole, mutta loppukeväästä toimistoon palkataan useita kausityöntekijöitä huolehtimaan esimerkiksi tiedotukseen ja kursseihin liittyvistä käytännön asioista. Festivaalilla ei ole ympärivuotista toimistoa ollenkaan, vaan toimisto perustetaan sesonkiajaksi aina uudelleen. Tekniikka, soittimet ym. Viitasaaren ulkopuolelta tarvittava tavara tuodaan kaupunkiin joka vuosi uudestaan.

Haapanen näkee Musiikin ajan organisaatiomuodossa sekä hyviä että huonoja puolia. Pienen organisaation parhaita puolia on joustavuus: suunnittelu on vapaata ja reagointi nopeaa. Ketterän kokonsa ja yhdistysmuotoisen hallintonsa vuoksi Haapanen arvelee Musiikin ajan olevan kolmesta festivaalista vapain toimimaan kiinnostusten suhteen, erityisesti kansainvälisten projektien yhteydessä. Toisaalta pieni organisaatio tarkoittaa myös sitä, että työhön käytettävät resurssit tulevat nopeasti vastaan suuremmissa hankkeissa, esimerkiksi EU-rahoitusta haettaessa. Festivaalin paikallisen ja muusta kulttuurielämästä kaukaisen luonteen Haapanen näkee myös sekä hyvänä että huonona piirteenä. Kaiken konserttitoimintaan tarvittavan infrastruktuurin tuominen kaukaa ja rakentaminen alusta asti vuosittain on turhauttavaa ja sitoo organisaation resursseja. Toisaalta kaukainen lokaatio antaa tapahtumalle oman eksoottisen leimansa, ja festivaalin aluepoliittinen vaikutus mahdollistaa joitain pääkaupunkiseudulta suljettuja rahoituskeinoja.

6.2.2 Tulevia suuntia

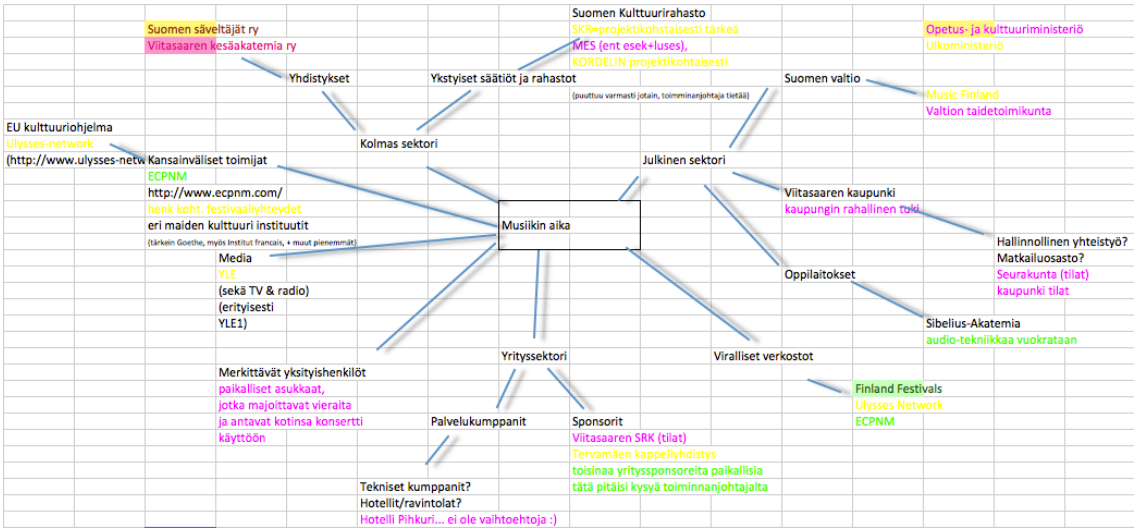
Musiikin ajan organisaation keskeisin haaste on Haapasen näkemyksen mukaan liian pienet resurssit. Kansainvälisessä vertailussa pärjäävän festivaalin rakentamiseen tarvittaisiin kokoaikaista henkilöstä sekä lisää yhteistyötä toimijoiden välillä. Rahoituspohjan laajentaminen tuottaisi tapahtumalle lisää toimintamahdollisuuksia, mutta marginaalisen kulttuurin festivaalille vanhankin rahoituksen turvaaminen on usein haasteellista.

Kuten muillakin uuden musiikin festivaaleilla, lipputulojen osuus festivaalin budjetista on pieni. Tapahtuman merkittävimmiksi rahoittajiksi Haapanen mainitsee Viitasaaren kaupungin, Opetus- ja kulttuuriministeriön ja nyttemmin myös Euroopan Unionin. Rahastot ja kulttuuri-instituutit tuovat myös oman tärkeän lisänsä organisaatiolla käytettävissä oleviin resursseihin. Haapanen kertoo pyrkineensä laajentamaan rahoituskanavia kansainvälisempään suuntaan, erityisesti EU-tuen puolelle. Tämän kaltaiset kansainvälistymispyrkimykset osoittavat suunnan, johon Musiikin aika pyrkii tällä hetkellä kulkemaan.

Haastattelunsa lopuksi Haapanen huomauttaa, että kaikki suomalaiset uuden musiikin festivaalit ovat iältään noin 30-vuotiaita. Nyt voisi olla aika tarkastella kriittisesti ja tarkistaa useidenkin festivaalien olemassaolomuotoa.

6.2.3 Verkostokartoitus

Lähetin Haapaselle täydennettäväksi Musiikin ajan verkostoa kuvailevan suhdekaavion, johon hän merkitsi värein toimijoiden merkityksen festivaalille. Aiemman haastattelun tapaan punaisella merkityt toimijat ovat festivaalin nykyiselle toiminnalle välttämättömiä tai lähes välttämättömiä suhteita, keltaiset tuovat huomattavaa lisäarvoa ja vihreiden suhteiden merkitys tapahtumalle on pieni.



Kuvio 6. Perttu Haapasen täyttämä suhdekaavio Musiikin ajan verkostosta

Ensimmäisenä verkostokaaviossa huomiota kiinnittää välttämättömien tai lähes välttämättömien toimijoiden suuri määrä. Musiikin ajan kaltaisen festivaalin olemassaolo vaatii selvästi tietynlaisen ympäristön toimiakseen. Punaisilla merkityt toimijat sijoittuvat kaikki alle festivaaliorganisaation ympärille ja niillä on monenlaisia tehtäviä. Välttämättömien toimijoiden luokassa ovat muun muassa tilojaan käyttöön antava paikallinen seurakunta, julkiset rahoitusväylät sekä paikalliset festivaalivieraita majoittavat asukkaat.

Festivaalin suhdekartassa on vähän merkittävää lisäarvoa tuovia suhteita ja vielä vähemmän pienimerkityksellisiä suhteita. Musiikin aika –festivaali on selvästi eri alojen toimijoiden yhteistyössä tuottama tapahtuma, jossa jokaisen panos on merkittävä. Tampere Biennalesta täysin puuttui täysin yksittäisten henkilöiden läsnäolo arvonmuodostuksessa, kun taas Musiikin ajan verkostokaaviossa esitetään useantyyppisiä suhteita luonnollisiin henkilöihin. Haapanen on listannut festivaaliorganisaation henkilökohtaiset suhteet muihin ihmisiin merkittäviksi tapahtuman kannalta. Tämä on luonnollinen johtopäätös ympäristössä, jossa alalla työskentelevät tuntevat lähes kaikki alan muut toimijat. Tapahtuman rakentamisen helppous voi siis olla kiinni myös neuvottelevien osapuolten henkilökohtaisista suhteista toisiinsa. Toisaalta Haapanen pitää lähes välttämättömänä festivaalin suhteita paikallisiin asukkaisiin, sillä merkittävä osa tapahtuman kaipaamasta majoituskapasiteetista saavutetaan paikallisten asukkaiden vieraanvaraisuuden johdosta.

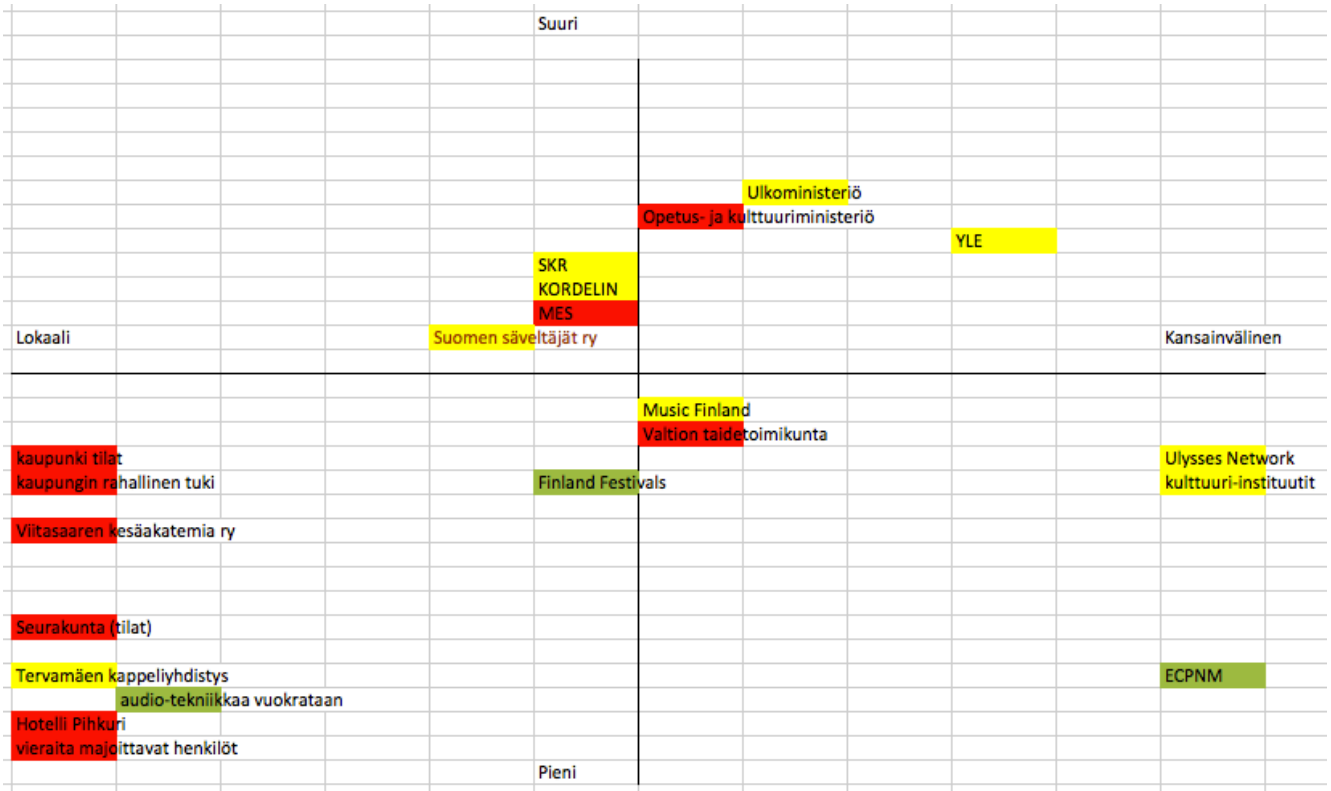
Suhteet paikallisiin toimijoihin, kuten yrityksiin ja seurakuntaan nähdään myös merkittävinä. Satunnainen sponsoriyhteistyö kaupungin yritysten kanssa ei ole tapahtuman kannalta merkittävää, mutta seurakunnan tarjoamat tilat ja paikallisen hotelli Pihkurin kautta saavutetut luontaisedut tekevät tapahtuman rakentamisesta helpompaa.

Rahoittajat on koettu tärkeinä, mutta niihin on listattu lähinnä julkinen rahoitus kuten ministeriöt, ulkomaiset kulttuuri-instituutit, taidetoimikunta ja suomalaista musiikkia edistämään perustettu Musiikin edistämissäätiö (MES). Yksityiset säätiöt ovat merkittäviä ajoittain haettavan projektirahoituksen kannalta.

Festivaalin virallisten verkostojen laajuus on astetta Tampere Biennalea suurempi. Musiikin aika on osa Finland Festivals –verkostoa, mutta se kuuluu myös eurooppalaista uuden musiikin koulutusta tukevaan Ulysses-verkostoon sekä asiantuntijuutta jakavaan festivaaliverkostoon nimeltä ECPNM. Näistä vain Ulysses Networkin katsotaan kartassa tuovan festivaalille merkittävää lisäarvoa erilaisten kansainvälisten projektien kautta.

6.2.4 Toimijaryhmät

Etsin Musiikin ajalle tyypillisiä toimijaryhmiä ja malleja sijoittamalla kartoituksessa esiin tulleet suhteet lokalisoitumisen ja koon määrittämälle nelikentälle, ja tarkkailemalla värien sijoittumista eri puolille kaaviota.

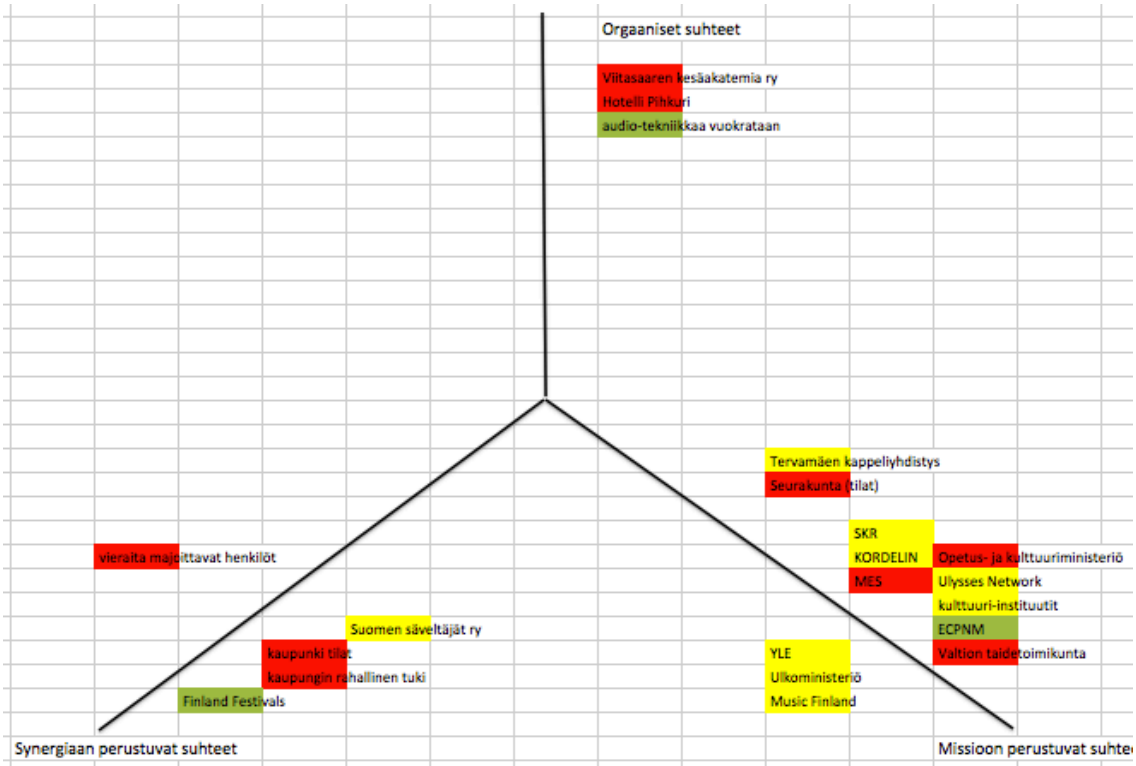


Kuva 7. Musiikin ajan verkosto koon ja paikallisuuden mukaan

Kuviosta 7. ilmenee festivaalin verkostojen voimakas paikallisuus. Useimmat festivaalille välttämättömät suhteet ovat sijoittuneet kaavioon joko äärivasemmalle ja alas, paikallisen ja pienen toimijan asemaan. Myös kaavion keskivaiheilta löytyy muutama tapahtumalle välttämätön suhde, mutta kansainväliset toimijat on kaikki arvioitu merkitykseltään keskinkertaiseksi tai vähäiseksi. Korkeusakselilla toimijat ovat kerääntyneet varsin matalalle, mikä kertoo suuren osan toimijoista olevan kooltaan pieniä. Poikkeuksiakin löytyy – merkittävä osa lisäarvoa rakentavista keltaisista organisaatioista sijoittuu molempien akselien suhteen keskivaiheille, kansallisen ja keskisuuren organisaation tasolle. Musiikin ajan suhdekaaviosta on siis karkeasti eriteltävissä kolme tyypillistä suhderyhmää:

1.) pienet ja lokaalit toimijat, joiden panos festivaalin järjestämiseen on välttämätön
2.) kansallisen tason keskisuuret organisaatiot, jotka rakentavat arvoa
3.) kansainväliset toimijat, joiden panos näkyy mutta ei ole välttämätön

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat esimerkiksi Viitasaaren kaupunki ja seurakunta sekä paikalliset yrityskumppanit. Toiseen ryhmään kuuluvat tahot ovat enimmäkseen rahoittajia tai virallisia organisaatioita, jotka tukevat suomalaisten festivaalien toimintaa. Kolmanteen ryhmään kuuluvat kansainväliset verkostot, jotka tuovat lisäarvoa kansainväliselle toiminnalle, mutta eivät ole välttämättömiä festivaalin olemassaololle.



Kuvio 8. Uotilan (2010) roolijaon mukaan luokiteltu Musiikin ajan verkostorakenne

Musiikin ajan suhteiden luokitteleminen orgaanisiin, synergiaan perustuviin ja missioon perustuviin syventää edellisen kaavion yhteydessä esittämääni luokittelua. Orgaanisia, luonnollisen tilaussuhteen perusteella syntyneitä suhteita festivaalilla on vähän. Orgaanisiin suhteisiin kuuluu lähinnä suhteet viralliseen järjestävään organisaatioon ja palvelukumppaneihin. Kaikki muut suhteet perustuvat joko toimijoiden väliseen synergiaan tai toimijoiden missioon. Suhteisiin pieniin ja paikallisiin toimijoihin (ryhmä 1) on taipumus perustua yhteisiin tavoitteisiin, esimerkiksi Viitasaaren kaupungin tai vieraita majoittavien yksityishenkilöiden kanssa. Pieniä toimijoita löytyy tosin myös missioon perustuvien suhteiden joukosta. Esimerkiksi useimpien seurakuntien organisaatioiden toimintaperiaatteisiin liittyy kulttuurin edistäminen ja esittäminen tiloissaan. Kansallisen tason viralliset toimijat (ryhmä 2) sijoittuvat puolestaan säännönmukaisesti missioon perustuvien suhteiden joukkoon. Valtion tuki-instituutiot jakavat resurssejaan missionsa mukaisesti. Kansainväliset toimijat (ryhmä 3) sijoittuvat myös kaikki missioon perustuvien suhteiden joukkoon, kansainväliset tukiverkot edistävät maailman kulttuuria missionsa puitteissa.

6.2.5 Mallintamisesta opittua

Musiikin ajan verkostoihin kuuluvat toimijat ovat tyypillisimmillään lokaaleja toimijoita, joiden mahdollisuudet hyödynnetään ruohonjuuritason käytännön työssä, kuten vieraiden majoittamisessa tai konserttitilan vuokraamisessa. Suhteiden motiivi on erittäin voimakkaasti toimijoiden missioon perustuva: tyypillinen verkostoon kuuluva toimija ei ensisijaisesti etsi hyötyä itselleen vaan toimii koko kentän parhaaksi. Tässä suhteessa Musiikin aika muistuttaa muita tarkastelun kohteena olevia festivaaleja voimakkaammin festivaalien esiastetta: talkoohenkistä kyläjuhlaa, jossa jokainen tapahtuman vaikutuspiiriin kuuluva osallistuu yhteisen tapahtuman tuottamiseen.

Analyysin perusteella Musiikin ajan sekä heikot kohdat että suurimmat vahvuudet liittyvät Haapasen mainitsemaan paikallisuuteen. Suuri määrä lähes välttämättömiä lokaaleja toimijoita on pienellä paikkakunnalla vaarallinen asetelma, sillä katkeavan suhteen tilalle voi olla hyvin haastavaa löytää korvaavaa toimijaa. Toisaalta vahva yhteistyösuhde paikallisiin toimijoihin luo festivaalille yhdessä tekemisen tunnetta. Yhteisöllisyyden tunne on paitsi tehokas yhteistyökumppanien sitouttaja, myös festivaalin ainutlaatuista identiteettiä yleisölle luova piirre. Paikallisten toimijoiden ja kaupungin asukkaiden integroiminen osaksi tapahtumaa lyö yksilöllisen ja ihmisläheisen leiman yleisökokemukseen. Festivaalin vakautta kuitenkin vahvistaisi, jos yhteistyökumppaneita etsittäisiin aktiivisesti myös

suuremmasta viitekehyksestä. Viimeaikaiset panostukset kansainväliseen koulutusverkostoon ja EU-rahoituksen kehittämiseen osoittavat Musiikin ajan kehittävän organisaatiotaan tehokkaampaan suuntaan. Yhteistyötä olisi kuitenkin tärkeää laajentaa myös virallisten ja julkisten organisaatioiden ulkopuolella, esimerkiksi yritysyhteistyön suhteen. Omaleimainen marginaaliseen kulttuuriin keskittyvä festivaali on jo konseptuaalisesti vähintään kansallisen tason tapahtuma – festivaali tuo Viitasaarelle säännöllisesti yleisöä Suomen kaikista kolkista. Yritysyhteistyössä kannattaisi tutkia mahdollisuuksia myös paikallisen tason ulkopuolelta.

6.3 Musica nova Helsinki

Musica nova Helsinki on Suomen suurin ja vanhin uuteen musiikkiin keskittyvä festivaali. Tapahtuma perustettiin vuonna 1981 nimellä Helsinki Biennale. Viime vuosina Musica nova Helsinki on kerännyt runsaan viikon mittaisen festivaalin aikana 6000-10000 konserttikuulijaa, sekä satoja tuhansia lisää radion välityksellä (Svahn 2013). Festivaalin ohjelmasuunnittelusta vastaa pääjärjestäjien yhdessä valitsema taiteellinen johtaja, joka suunnittelee jokaisen festivaalin omasta näkökulmastaan kiinnostavaksi kokonaisuudeksi. Musica novan konsertit sisältävät tyypillisesti paljon kantaesityksiä ja Suomen ensiesityksiä, ja teosten säveltäjiä pyritään kutsumaan festivaalille luennoimaan ja osallistumaan yleisökeskusteluihin. (Hottinen 2008.)

Haastattelin organisaation perusrakenteesta Musica novan edellisissä festivaaleissa tuottajana toiminutta Lauri Pokkista, joka on vastannut kaikista festivaalin järjestämiseen liittyvistä käytännön asioista. Viime vuosien ajan Pokkinen on toiminut Helsinki-viikon säätiön palveluksessa myös Helsingin juhlaviikkojen klassisen musiikin tuottajana, jakaen työaikansa kahden festivaalin kesken. Festivaalien järjestämisessä Pokkisen työparina toimi säveltäjä Johan Tallgren, joka osallistui Pokkisen lisäksi järjestämääni verkostotyöpajaan. Tallgrenin rooli taiteellisena johtajana piti Musica novan tapauksessa sisällään paitsi tapahtumien ohjelmasuunnittelua myös tapahtuman suurien linjojen kehittämistä oman asiantuntemuksensa mukaisiin suuntiin.

Musica novalle ominainen näkökulma toimintakenttään on kansainvälisyys. Lauri Pokkinen näkee kansainvälisyyden festivaalin suurimpana vahvuutena ja merkittävimpänä tulevaisuudessa jatkettavana kehityssuuntana. Erityisesti Johan Tallgrenin johtokaudella tapahtuma erottui muista painotuksellaan ulkomaisiin ja ulkoeurooppalaisiin ilmiöihin. Tallgren on myös järjestelmällisesti lisännyt festivaalin näkyvyyttä kansainvälisellä ken-

tällä esimerkiksi aktiivisella toiminnalla uuden musiikin festivaalien Reseau Varese -verkostossa. Kansainvälisyys toimii Musica novalla molempiin suuntiin: festivaali pyrkii esittelemään yleisölleen Suomessa ennen kuulemattomia muusikoita ja säveltäjiä, sekä asettamaan suomalaiset tekijät ja teokset kansainväliseen kontekstiin. Viime vuosina Musica nova on myös tuottanut ja kantaesittänyt suomalaisia teoksia, jotka organisaatio on päässyt viemään Reseau Varesen kautta myös muille verkostoon kuuluville uuden musiikin festivaaleille.

Toinen kehityssuunta, jonka toteuttamiseen festivaalilla panostetaan paljon, on yleisöpohjan laajentaminen. Musica nova Helsinki pyrkii ulottamaan toimintansa myös vakiintuneen nykymusiikkikentän ulkopuolelle, uusien yleisön löytäminen ja suuren yleisön kiinnostuksen herättäminen uutta musiikkia kohtaan on ollut yksi festivaalin keskeisimmistä tavoitteista sen perustamisesta lähtien (Hottinen 2003, 57). Tämä näkyi vuoden 2013 festivaalin ohjelmistossa useina perinteiset genrerajat ylittävinä konsertteina, sekä muualla maailmassa kansanmusiikin tai populaarikulttuurin alakulttuureihin luettujen teosten tuomisessa taidemusiikin kontekstiin. Länsimaisen nykymusiikkiperinteen terävimmästä kärjestä sivussa sijainneet ohjelmistot keräsivät vuoden 2013 festivaalilla huomattavia yleisöjä. Kamariorkesteri Avanti!:n järjestämä välimeren alueen nykymusiikkia ja flamencoa yhdistänyt ilta myytiin festivaalille epätyypilliseen tapaan loppuun jo varhaisessa vaiheessa, ja maailmalla teknoklubeja kiertänyt mediataiteilija Ryoji Ikedan esitys veti salin lähes loppuun asti täyteen nuorta yleisöä.

6.3.1 Organisaatio ja hallinto

Festivaali toimii hallinnollisesti Helsinki-viikon säätiön alla, joka järjestää myös Suomen suurinta monitaidetapahtumaa, Helsingin juhlaviikkoja. Tapahtuman suurista linjoista päättää festivaalin pääjärjestäjien kokous, jossa jokaista järjestävää organisaatiota edustaa heidän johtohenkilönsä tai tämän edustaja. Pääjärjestäjinä toimivat organisaatiot takaavat myös festivaalille sen ydinrahoituksen, jonka turvin tapahtumaorganisaatio toimii ja hakee projektikohtaista lisärahoitusta. Musica novan pääjärjestäjät ovat olleet viime vuosien ajan Helsingin juhlaviikot, Helsingin kaupunginorkesteri, Sibelius-Akatemia ja Yleisradio.

> *Festivaalin juridinen koti on Helsinki-viikon säätiössä, missä sillä on HJV:n rinnalla oma kustannuspaikka. Pääosin henkilökunta on erillinen hallintoa lukuunottamatta. Tuotanto, markkinointi ja tiedotus ovat erilliset. Lähtö-*

> *kohtaisesti Säätiön hallitus hyväksyy raamit joiden puitteissa Musica novaa voidaan Säätiössä järjestää. Keskinäisellä sopimuksella Pääjärjestäjät ovat vastuussa Musica nova järjestämisestä. He turvaavat festivaalin perusrahoituksen ja antavat myös omia resurssejaan taiteellisen johtajan käyttöön.*
> (Pokkinen, Lauri 2013, haastattelu)

Toisaalta suuri osa festivaalin käytännön tuotantovastuusta on jakautunut yksittäisiä festivaalin konsertteja järjestäville toimijoille, kuten orkestereille ja yhtyeille. Useimmat festivaaliviikkoon liittyvät tapahtumat ovat paikallisten orkesterien ja yhtyeiden itse järjestämiä tapahtumia, jotka festivaalin taiteellinen johtaja suunnittelee. Festivaalin hallinnon tehtävä on siis tapahtumien yhtenäisyyden varmistaminen ja liittäminen yhden teeman alle, tiedotus- ja tuotantotuen antaminen sekä ulkomaisten erityisprojektien tuotanto ja rahoitus.

Musica nova Helsingin toimintamuoto useiden taidekentällä vakiintuneiden instituutioiden yhteistyöfestivaalina on merkittävä. Se on tehnyt marginaalisen yleisön festivaalin toteuttamisen taloudellisesti mahdolliseksi, mutta laajemmassa mittakaavassa yhteistyö on myös vakiinnuttanut nykymusiikin osaksi musiikkielämän valtainstituutioiden toimintaa (Hottinen 2003, 4). Festivaalin perustamisen aikaan nykymusiikki oli harvinaista ohjelmistoa säännöllisesti toimivienkin orkesterien ja yhtyeiden konserteissa, kun taas tämän päivän konserttitarjonnassa se on enemmän normi kuin poikkeus.

Pokkinen näkee organisaation toiminnan Helsinki-viikon säätiön alla korvaamattoman arvokkaana toimintamallina. Helsinki-viikon säätiö on asemaltaan vakaa ja arvostettu toimija, mikä helpottaa rahoittajien luottamusta toiminnan ammattimaisuuteen, pitkäjänteiseen toimintaan tarvittavaan likviditeettiin ja taiteelliseen laatuun. Kooltaan säätiö on kuitenkin tarpeeksi pieni hakeakseen pieniä avustuksia uskottavasti, Pokkinen toteaa haastattelussaan. Pientä festivaalia järjestävän vapaan kentän yhdistyksen varainkeruu olisi lähtökohtaisesti hankalampaa uskottavuuskysymyksien vuoksi, mutta myös organisaation siirtäminen osaksi suurta instituutiota toisi mukanaan haasteita. Jos Musica nova siirrettäisiin juridisesti Yleisradion, Sibelius-Akatemian tai jonkun toisen pääjärjestäjän alaisuuteen, festivaalin merkitys ja asema organisaatiossa olisi vähäinen. Lisäksi toiminen suuressa valtion organisaatiossa lisää byrokratian määrää ja vähentää toiminnan joustavuutta ja ketteryyttä.

6.3.2 Kehityksen haasteita

Musica nova Helsingin organisaatio on Pokkisen mielestä erittäin toimiva, mutta yhtälöön liittyy tietysti myös tekijöitä, jotka eivät toimi täydellisesti. Pienten yleisöjen tapahtumista puhuttaessa keskeisimmiksi puheenaiheiksi nousee väistämättä rahoituskysymykset. Yksi Pokkisen mainitsemista rahoituksen tällä hetkellä realisoituneista haasteista on festivaalin julkisen tuen pienuus suhteessa muiden saman alan toimijoiden tukeen.

> *Musica nova on budjettiaan suurempi festivaali. Tarkoitan tällä että pääjärjestäjien tuomien omien resurssiensa kautta kaikkea Musica novan sisältöä ei voi laskea liikevaihtona. Suurin haaste budjetin osalta on julkisen rahoituksen laahaaminen verrattuna muihin festivaaleihin (2010 Viitasaari 90.000, MnH 7.000, Tampere 17.000, Avanti 35.000) Helsingin kaupungin osuudet eivät kompensoi Ministeriön pientä tukea festivaalille, joten julkinen rahoitus on jäänyt auttamattomasti festivaalin muun projektirahoituksen jalkoihin.*
> (Pokkinen, Lauri 2013, haastattelu)

Musica novan asema usean vahvan instituution yhteisprojektina vaikuttanee julkista tukea myöntävien tahojen päätöksiin. Pääjärjestäjien ydinrahoitukseen tuoma summa on kuitenkin varsin pieni festivaalin kokonaisbudjettiin nähden. Lipputulojen nostamisen Pokkinen ei näe olevan realistista samalla taiteellisella tasolla, millä festivaali nyt toimii. Suomalaisen julkisen tuen puutteessa viime aikojen merkittäviksi rahoituskanaviksi ovatkin nousseet suomalaiset ja saksalaiset säätiöt ja rahastot, sekä Reseau Varesen jakama EU-rahoitus useita verkoston festivaaleja kiertäville esityksille.

Suomalaisen julkisen tuen jaossa on Pokkisen mielestä muutakin haasteellista kuin sen vähyys. Joka vuosi haettava tuki on erityisesti biennalen kannalta vaikeaa, koska suunnittelun sykli ja investointien tuotto-odotukset elävät aivan erilaisessa aikaraamissa, kuin tukipäätöksiä myöntävät organisaatiot odottavat. Pokkinen toivoisikin, että esimerkiksi ministeriöiden festivaaleihin kohdistuvat tukipäätökset muutettaisiin lähtökohtaisesti kolmivuotisiksi, mikä mahdollistaisi rauhallisemman työskentelyn organisaatiossa sekä vähentäisi molempien päiden organisaatioille kohdistuvaa työtaakkaa. Erityisesti pienissä organisaatioissa ylimääräisten apurahahakemusten valmistelutyö rasittaa määräaikaisesti ja osa-aikaisesti toimivaa henkilökuntaa turhaan.

Myös julkisen tuen jakoperusteet jakavat mielipiteitä. Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisten taide- ja kulttuuritapahtumien tuen myöntämisperusteet toteavat, että ”avustuksen tarkoitus on turvata taiteellisesti ja kulttuuripoliittisesti merkittävien tapahtumien järjestäminen kaikkialla Suomessa”. (OKM tiedote, 2012) Pokkinen näkee määrittelyn ongelmallisena, sillä se saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kerran merkittäväksi määritelty konsepti jää ainoaksi tukea saavaksi toiminta-ajatukseksi.

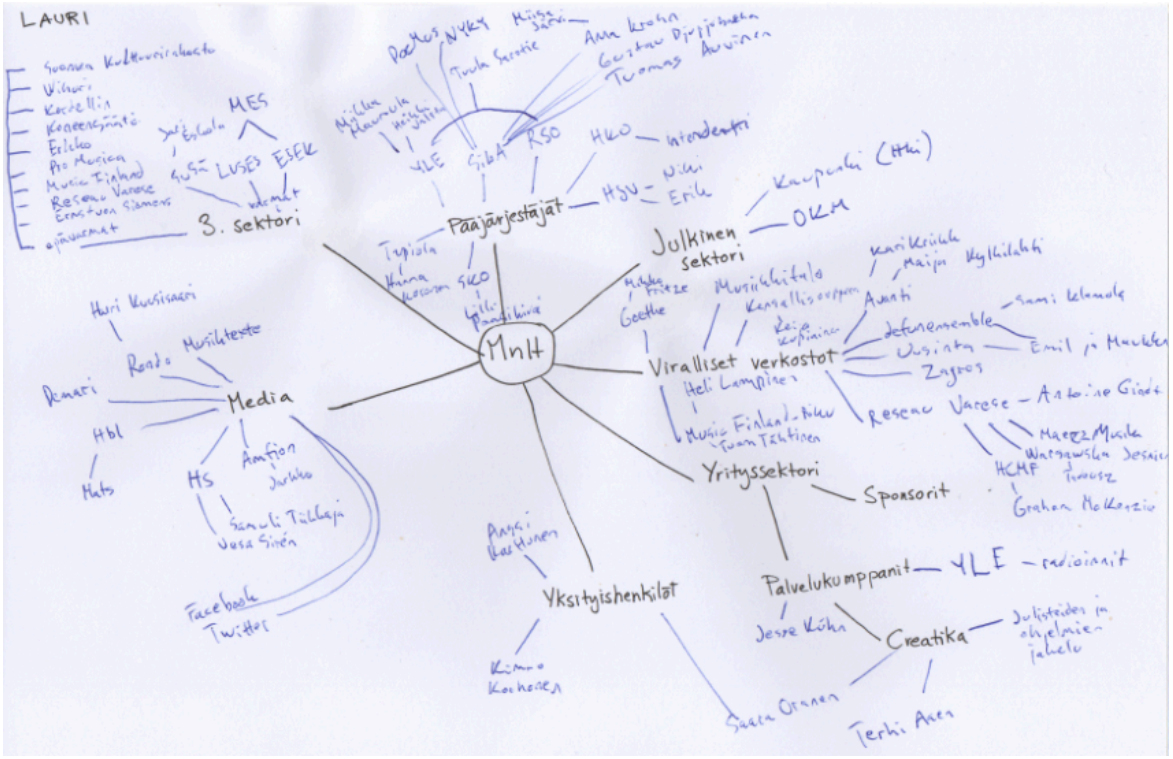
> *Tämä voi ikävimmillään johtaa siihen että esimerkiksi uuden musiikki festivaalien osalta meillä on Suomessa neljä hyvin samannäköistä ja sisältöistä festivaalia suhteellisen lähellä toisiaan. Festivaalien pitäisi olla toimijoita, jotka tarjoavat uusia ja erilaisia haasteellisiakin kokonaisuuksia joita kauden aikana ei koeta. Tämä on entistä haastavampaa koska kauden sisälläkin kuullaan suuri määrä uutta musiikkia ja erityisprojekteja.*
> **(**Pokkinen, Lauri 2013, haastattelu)

Uuden musiikin organisaatioiden pitäisi siis Pokkisen mielestä toimia joustavasti valtainstituutioista erillään, mutta julkisen kulttuuripolitiikan vahvasti tukemana ja organisaatioiden erityistarpeet huomioon ottavina. Näin päästäisiin lähemmäs tilannetta, jossa marginaalisenkin kulttuurin taidekenttä voisi olla aidosti monipuolinen ja kokeellinen, mutta myös tarvittavan vakavarainen.

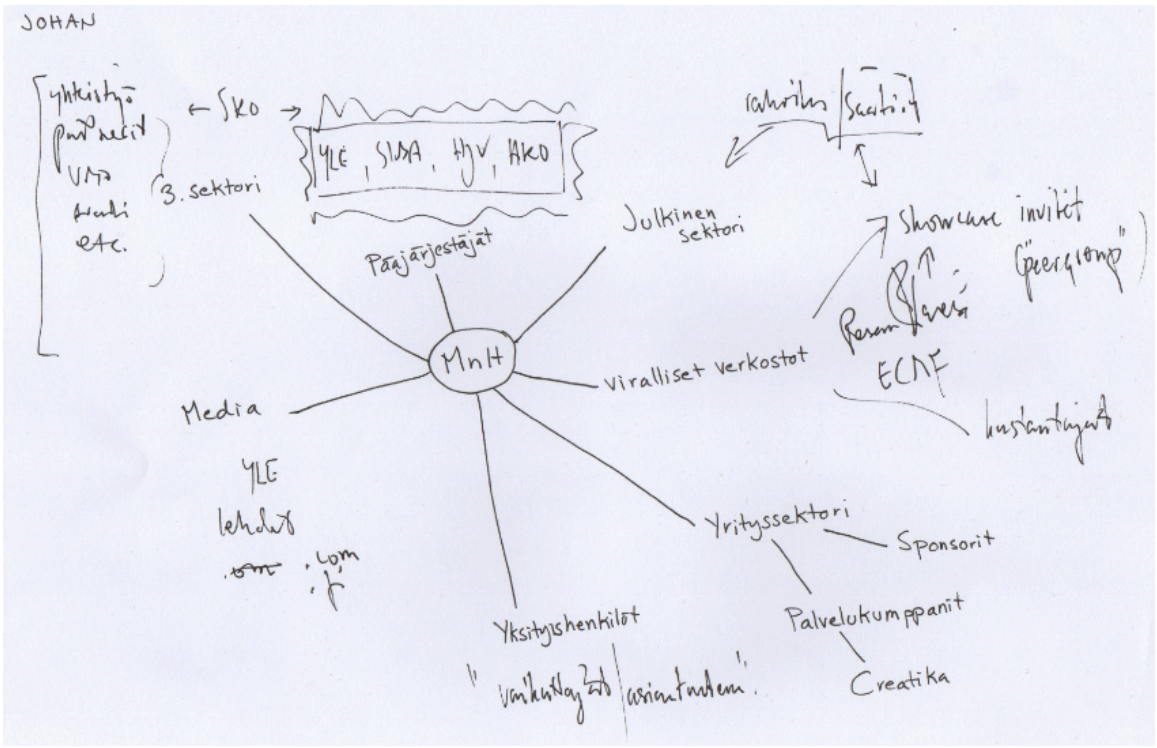
6.3.3 Verkostokartoitus

Lähdin työstämään Musica nova Helsingin verkostokartoitusta listaamalla ensin itse festivaaliin liittyviä toimijoita oman kokemukseni perusteella. Luonnosteltuani oman ehdotukseni festivaalin verkostoista sovin työpajatapaamisen edellisten festivaalien tuottaja Pokkisen ja taiteellinen johtaja Tallgrenin kanssa.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa pyysin molempia henkilöitä piirtämään miellekartan festivaaliorganisaation ympärillä arvoa tuottavista suhteista. Määrittelin verkostoon kuuluvan suhteen samalla tavoin kuin muidenkin festivaalien haastatteluissa: oleellista suhteessa on sen pysyvyys, ei toimijan tehtävä tai tyyppi. Halusin haastatella molempia festivaalilla ympärivuotisesti työskennelleitä ydinryhmän jäseniä, koska arvelin heillä olevan hyvin erilaisia näkökulmia organisaatioon ja verkostoihin. Pokkisen suhdekaavio näyttikin annetun ajan jälkeen hyvin erilaiselta kuin Tallgrenin täyttämä suhdekaavio.



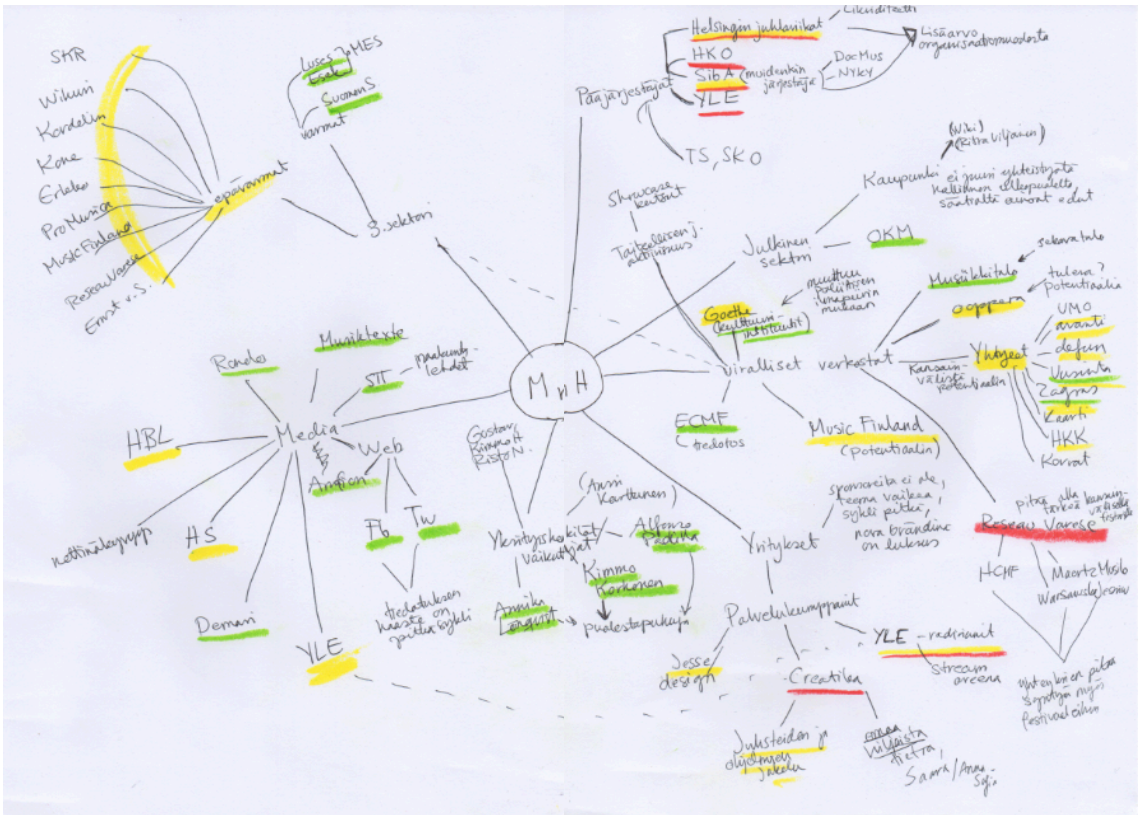
Kuva 9. Lauri Pokkisen täyttämä suhdekaavio



Kuva 10. Johan Tallgrenin täyttämä suhdekaavio.

Pokkinen keskittyi listaamaan kaikki festivaalin kanssa säännöllisesti tekemisissä olevat tahot sekä heidän avainhenkilönsä, kun taas Tallgren keskittyi hänen kannaltaan oleellisiin asioihin, kuten kansainvälisten verkostojen ja avainvaikuttajien kuvaamiseen. Näkökulman eroavaisuus näkyy esimerkiksi mielleyhtymissä alaotsikon ”media” yhteydessä. Pokkinen eritteli mediaan kaikki festivaalin lipunmyynnille ja julkisuuskuvan rakentamiselle oleelliset julkaisut ja mediakanavat, kun taas Tallgrenin miellekartassa merkittäväksi yksityiskohdaksi on nostettu se, että festivaali näkyy sekä kotimaisissa että ulkomaisissa verkkojulkaisuissa. Tallgrenin näkökulma heijastaa selvästi kansainvälistä ja abstraktia kentän hahmotusta, Pokkisen näkökulma festivaaliin on käytäntölähtöisempi.

Työpajan seuraavassa vaiheessa kokosin vastaukset yhteen täydentämällä oman karttani Pokkisen ja Tallgrenin piirtämillä kohdilla. Miellekartan osat alleviivattiin käyttämällä samaa värikoodistoa, jota käytin muidenkin festivaalien analysoinnin yhteydessä. Punainen väri merkitsee festivaalin nykyiselle toiminnalle välttämätöntä suhdetta, keltainen suhde tuo festivaalille merkittävää lisäarvoa, vihreä suhteen merkitys on tapahtuman kannalta vähäinen. Toimijan värikoodin päättivät Pokkinen ja Tallgren yhdessä keskustelemalla.



Kuva 11. Yhdistetty miellekartta Musica nova Helsingin verkostoista

Kuvasta 11. näkyy Musica nova Helsinki –festivaalin verkostojen painottuminen otsikoiden Viralliset verkostot ja Julkinen sektori alle. Tämä johtuu osin siitä, että festivaalin henkilökunta ymmärsi termin Viralliset verkostot varsin laajasti, käsittäen myös suhteet erilaisiin yhtyeisiin sekä instituutioihin. Silti on huomattavaa, että festivaalin suhteet ovat pääpiirteissään järjestäytyneihin verkostoihin painottuneita. Mediasuhteet, yksityishenkilöt ja sosiaalinen media merkittiin useimmiten hyvin vähäistä lisäarvoa tuottaviksi.

Välttämättömiksi tai hyvin tärkeiksi suhteiksi Tallgren ja Pokkinen listasivat festivaalin pääjärjestäjät, viestintä- ja markkinointitoimisto Creatikan sekä kansainvälisen uuden musiikin festivaalien verkoston Reseau Varesen. Creatikan merkittävyys festivaalille liittyy viestintätoimiston henkilökunnan pitkään yhteistyöhön tapahtuman kanssa. Creatikan henkilökunta on ollut Musica novaa toteuttamassa vaihtelevissa rooleissa jo useiden vuosien ajan, ja heillä on viestintäalalle ainutlaatuista kokemusta ja näkemystä uuden musiikin tapahtumista. Työskennellessäni itse festivaalin parissa totesin viestintätoimiston sisältöosaamisen korostuvan erityisesti kehittämistyössä – alaspesifi kokemus antaa korvaamatonta näkemystä asiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtämiseen. Reseau Varesen merkittävyys perustuu sen ainutlaatuisuuteen verkostoympäristössä. Reseau Varesella on asiantuntemuksen ja kontaktien lisäksi tarjottavanaan taloudellista tukea festivaaleille – verkosto jakaa Euroopan Unionin kulttuuriohjelman tukia hankkeille, jotka toteutetaan tuottajafestivaalin lisäksi vähintään kahdella muulla verkostoon kuuluvalla festivaalilla. Molemmat suhteet tuovat festivaalille lisäarvoa, joka on mahdollistanut organisaation toiminnan siinä laajuudessaan. Toisaalta sekä Pokkinen että Tallgren toivat värikeskustelussaan esiin välttämättömän suhteen paradoksaalisuuden – mikäli jotain punaiseksi merkittyä suhdetta ei festivaalilla olisi, festivaali joko toimisi muussa muodossa tai sen tilalle olisi kehittynyt suhde johonkin muuhun instituutioon. Tämän vuoksi totesimme keltaisten suhteiden tarkastelun olevan jälleen punaisia mielenkiintoisempaa, sillä keltaisista merkittävää lisäarvoa tuovista suhteista rakentuu festivaalin luonne ja laajuus.

Keltaisiksi merkityt toimijat sijoittuivat miellekartassa rahoittajiin ja palvelukumppaneihin sekä festivaalin kanssa tuotantovastuuta jakaviin yhtyeisiin ja instituutioihin. Rahoittajien tärkeysluokituksessa on havaittavissa mielenkiintoinen seikka: festivaalia varmasti tukevat julkista rahaa jakavat instituutiot Tallgren ja Pokkinen totesivat merkitykseltään vähäisiksi, kun taas epävarmemmat rahoittajat ovat merkittäviä festivaalin toiminnan kannalta. Musiikin edistämissäätiön rahoitus on muodollisuutta vaille varmaa, mutta tukisummat niin pieniä, että suhteet yksityisiin säätiöihin ja kansainvälisiin kulttuuri-instituutteihin ovat kaikessa epävarmuudessaankin organisaatiolle tärkeämpiä. Sen si-

jaan suhde suomalaisen musiikin promootio- ja vientiorganisaatioon Music Finlandiin on todettu tärkeäksi. Pienen mutta kansainvälistä läsnäoloa tavoittelevan organisaation henkilöstöresursseissa kaikki osaamiseen ja rahoitukseen liittyvä tuki on merkittävää. Mediasta keltaiseen tärkeysluokkaan nousivat pääkaupunkiseudun valtamediat Helsingin Sanomat, Hufvudstadsbladet ja Yleisradion eri kanavat, joiden toiminnalla on merkitystä lipunmyynnin kannalta. Palvelukumppaneita merkittiin kaavioon vähän, mutta niiden merkitys todettiin olevan sitäkin suurempi. Viestintätoimisto, festivaalin oma graafikko ja tapahtumia tallentava ja yleisölle lähettävä Yleisradio ovat kaikki tärkeitä palasia festivaalin rakentumisessa. Muista poiketen Musica novan henkilökunta osasi nimetä useita festivaalille merkittäviä yksityishenkilöitä ja vaikuttajia, jotka toimivat festivaalin puolestapuhujina suomalaisella kulttuurikentällä.

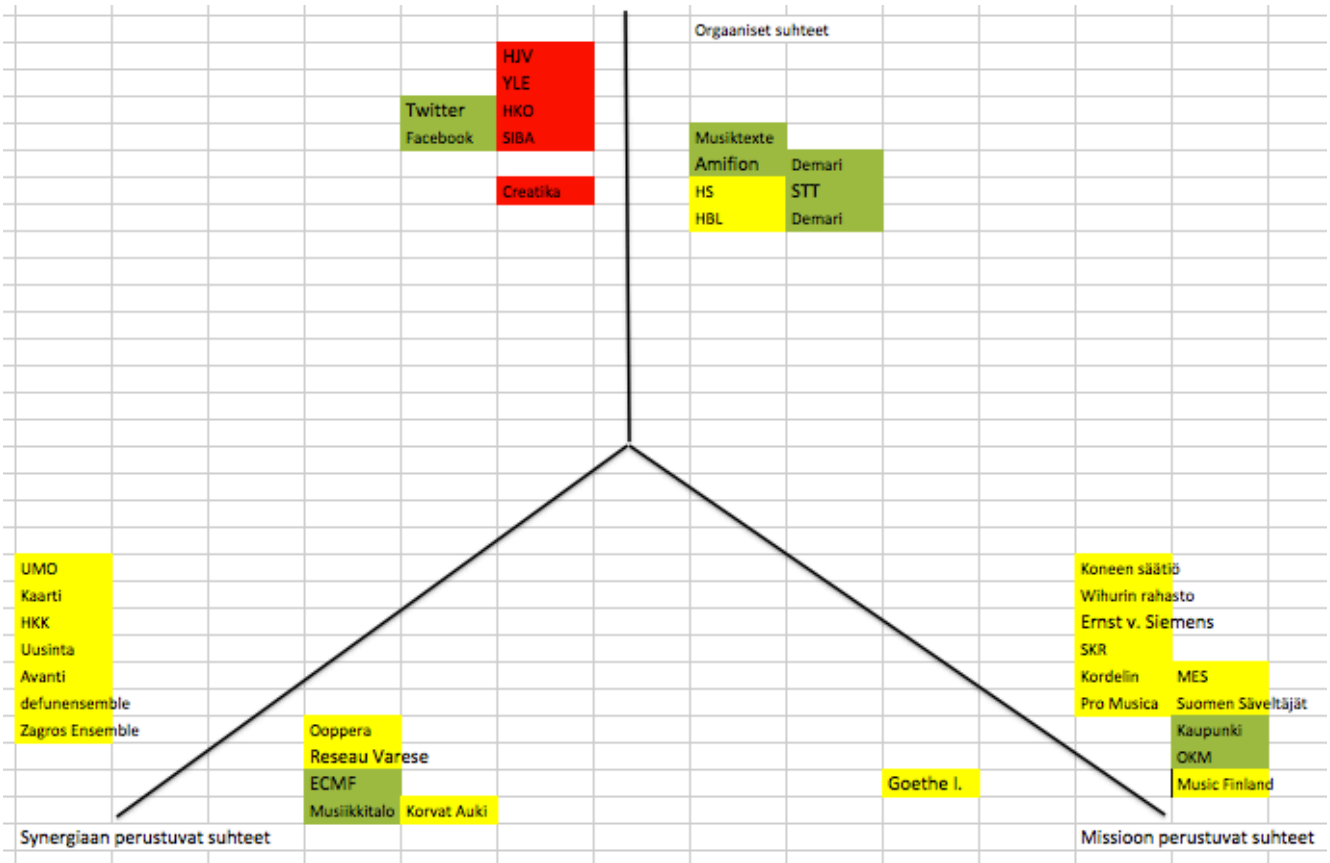
6.3.4 Analyysikarttoja

Työpajan viimeisenä tehtävänä pyysin Musica novan henkilökuntaa kertomaan mielipiteensä suhteiden sijoittelusta lokaaliuden ja koon nelikentälle. Näiden pohjalta laadin Musica novan verkostosuhteista toimijaryhmiä hakevan kartan, samoin kuin muidenkin festivaalien tapauksessa.

Kuvio 12. Musica novan verkosto koon ja paikallisuuden mukaan

Musica novan verkostokaavio on selkeästi monimutkaisempi kuin esimerkiksi vuorovuosittaisen Tampere Biennalen. Pääkaupunkiseutulaisuus yksistään lisää merkittäviin suhteisiin medioita ja kulttuuri-instituutioita, kuten Kansallisooppera tai Musiikkitalo. Lisäksi festivaalin kansainvälinen profiili lisää suhdekenttään toimijoita. Varsinaisesti kaavion tekee kuitenkin monimutkaiseksi festivaalin muoto useiden kulttuuritoimijoiden yhteistapahtumana, jossa tuotantovastuuta jakavat kymmenet yhtyeet ja organisaatiot.

Kaaviosta ei siis ole löydettävissä sellaisia lokaaliuden tai koon tasoja, joita muiden festivaalien verkostomallinnuksesta haettiin. Kaaviosta voi kuitenkin lukea, että festivaalin merkitykselliset suhteet ovat tyypillisesti suuriin organisaatioihin, joiden toiminta on vähintäänkin kansallista. Mitä korkeammalle kokoakselilla kuljetaan, sitä tärkeämmäksi suhteet on määritelty. Lähes välttämättömiä organisaatioita löytyy kaaviosta sekä lokaalilta että kansainväliseltä puolelta, mutta lokaalitkin organisaatiot ulottavat toimintansa vähintään koko pääkaupunkiseutuun. Vihreät, eli vain vähän lisäarvoa tapahtumalle tuottavat toimijat ovat säännönmukaisesti lajissaan pieniä tai keskikokoisia.



Kuvio 13. Uotilan (2010) roolijaon mukaan luokiteltu Musica nova Helsingin verkostorakenne

Musica novan verkostosuhteiden luokittelu orgaanisiin, synergian kautta syntyneisiin sekä missioon perustuviin on mielenkiintoinen. Kolmesta opinnäytetyössä analysoiduista festivaaleista Musica nova Helsingin suhteet asettuvat luonnollisimmin Uotilan ehdottamaan suhdejakoon. Kaikki festivaalin nykyisen toiminnan kannalta välttämättömät organisaatiot kuuluvat orgaanisten suhteiden luokkaan, ne ovat syntyneet luonnollisessa tilaaja-tuottaja vuorovaikutuksessa. Orgaanisten suhteiden luokassa on kuitenkin hyvin vähän keltaisia, festivaalin luonnetta ja vaikuttavuutta rakentavia tekijöitä. Merkittävää lisäarvoa tuottavat organisaatiot jakautuvat enimmäkseen kahteen perustyyppiin: tuotantoapua ja asiantuntemusta festivaalille tuovat yhtyeet ja viralliset organisaatiot sekä erilaiset rahoitusorganisaatiot. Vuorovaikutus tuotannosta vastuuta ottavien organisaatioiden välillä perustuu synergiaan, kun taas rahoitusta tarjoavat organisaatiot toimivat useimmiten niiden sääntömääräisen mission puitteissa. Vähäistä lisäarvoa tuottavia organisaatioita on pieni määrä kaikissa luokissa.

6.3.5 Mallintamisesta opittua

Musica nova Helsingin verkostoja analysoitaessa sekä välttämättömillä että pientä lisäarvoa tuottavilla organisaatioilla on varsin vähän väliä. Välttämättömät organisaatiot voisivat olla mitä vain merkittäviä kulttuuri-instituutioita uuden musiikin kentällä, jotka ottavat festivaalista järjestämisvastuun. Pientä lisäarvoa tuottavat toimijat ovat yhtä lailla vähemmän kiinnostavia, sillä niitä löytyy kaikkien toimijatyyppien pienistä organisaatioista. Suhteet keltaisiksi merkittyihin toimijoihin tekevät festivaalista ainutlaatuisen ja rakentavat sen yksilöllistä identiteettiä.

Keltaiset suhteet ovat synergiaan ja missioon perustuvia, suuria ja kansainvälisiä. Tallgrenin taiteellisen johdon kaudella festivaali otti tietoisesti askelia kansainvälisempään suuntaan, esimerkiksi hyödyntämällä Reseau Varese yhteistyötä festivaalin omien tuotantojen rahoituksessa. Kasvuun ja kansainvälistymiseen pyrkivälle festivaalille on tärkeää, että tämä kehityssuunta voidaan pitää. Muiden työssä käsiteltyjen festivaalien perusteella vaikuttaa siltä, että Reseau Varesen lisäksi kansainvälisissä verkostoissa on paljon tulevaa potentiaalia sekä rahoituksen, asiantuntemuksen että julkisuuden suhteen. Esimerkiksi Musiikin ajan jäsenyyden Ulysses Networkissa on koettu tuovan merkittävää lisäarvoa tapahtumalle.

Musica nova Helsingin leimallisin piirre, tuottavien organisaatioiden suuri määrä, on organisaatiolle sekä vahvuus että heikkous. Toisaalta festivaali voidaan tuottaa ohjelmaansa nähden pienellä ydinrahoituksella ja vahvistaa uuden musiikin asemaa sitouttamalla musiikki-instituutioita nykyaikaisen ohjelman tuotantoon. Toisaalta useat ja ajoittain vaihtuvat pääjärjestäjät tekevät pitkäjänteisen toiminnan suunnittelusta epävarmaa.

7 Festivaalit suhteessa toisiinsa

Kartoituksen aikana kolme Suomessa säännöllisesti järjestettävää uuden musiikin festivaalia ovat osoittautuneet verkostoiltaan erilaisiksi. Asetin pienoisversiot kaikkien festivaalien nelikentistä toistensa lähelle nähdäkseni miten suhdetyypit ryhmittyvät kartoille.

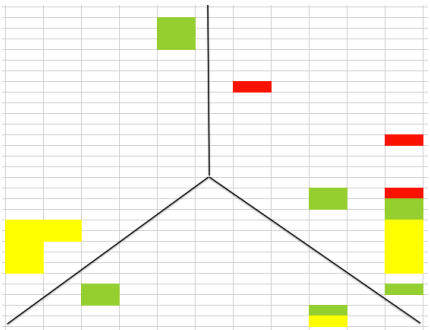
Tampere Biennale (suhderyhmät lokaali, alueellinen ja kansallinen)

Musiikin aika (suhderyhmät erittäin lokaali, kansallinen ja kansainvälinen)

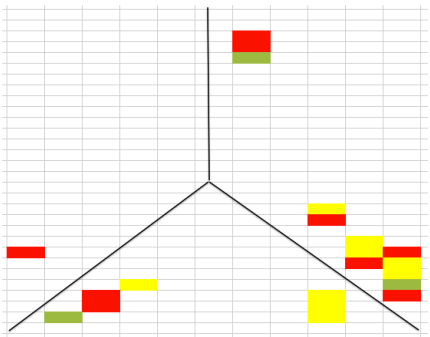
Musica nova Helsinki (selkeitä suhderyhmiä ei löydettävissä, tärkeitä ryhmittymiä kansallisessa ja kansainvälisessä)

Tarkastelemalla festivaalien kaavioita yhdessä voidaan todeta tapahtumisen sisältävän sekä yhtäläisyyksiä että eriäväisyyksiä. Tampere Biennalen ja Musiikin ajan verkostojen toimijat voidaan luokitella varsin selkeästi kolmeen ryhmään toiminnan ulottuvuuden mukaan, ja Musica novankin kaaviosta on löydettävissä selkeitä ryhmittymiä tiettyjen toimintakenttien ympärille. Toimijaryhmien merkittävyydessä on kuitenkin festivaalikohtaisia eroja. Tampere Biennalen ja Musica novan kaavioissa paikallisilla toimijoilla on pieni merkitys, Musiikin ajan tapauksessa suurin osa välttämättömistä toimijoista voidaan taas paikantaa lokaaliin ryhmään.

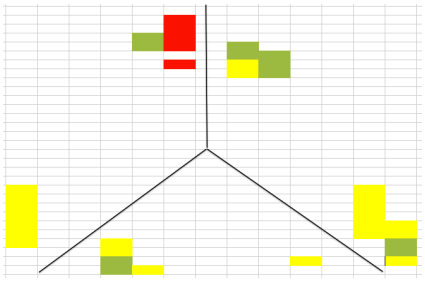
Yksi harvoista festivaaleja yhdistävistä tekijöistä on keltaisten suhteiden painottuminen keskimäärin keskelle nelikenttää. Kuten aiemmin on todettu, keltaisella merkittyjen huomattavaa lisäarvoa tuottavien suhteiden seuraaminen antaa informatiivisimman kuvan niistä tekijöistä, jotka tekevät festivaalin järjestämisestä pitkällä aikavälillä mahdollista ja mielekästä. Uuden musiikin festivaalien tapauksessa nämä toimijasuhteet ovat enimmäkseen suhteellisen suuria organisaatioita, jotka toimivat kansallisella tasolla.



Tampere Biennale (suhteet painottuvat missioon perustuviin suhteisiin)



Musiikin aika (suhteet painottuvat missioon perustuviin suhteisiin)



Musica nova Helsinki (välttämättömät toimijat painottuvat orgaanisiin suhteisiin)

Asettamalla vierekkäin pienoisversiot suhteiden jaottelusta Uotilan mukaan (2010, 22) esiin nousee joitain kaikille festivaaleille yhteisiä piirteitä. Festivaaleille välttämättömät suhteet ovat yllättävästi hajautuneet kaikkiin annettuihin suhderyhmiin. Varsinaisesti mielenkiinnon kohteena olevat keltaiset lisäarvon tuottajat ovat kuitenkin jakautuneet lähes poikkeuksetta joko missioon tai synergiaan perustuviin suhteisiin.

Keltaiseksi merkittyjen toimijoiden sijoittuminen on sikäli merkittävää, että se antaa tietoa siitä, miten organisaatio voi muodostaa lisäarvoa rakentavia suhteita. Merkittävää arvoa tuottavat toimijat eivät juuri koskaan ole orgaanisessa suhteessa festivaaliin. Merkityksellisten suhteiden rakentaminen tilaaja-tuottaja –lähtöisesti ei siis ole tavallista. Verkostossa tärkeään asemaan nousevat toimijat jakavat yhteisen tavoitteen tai aatteellisen päämäärän organisaation kanssa.

8 Huomioita Musica novalle

8.1 Hallinnosta

Kysymys ihanteellisesta hallintomuodosta uuden musiikin festivaalille on haasteellinen. Haastattelussaan Lauri Pokkinen piti festivaalin toimintaa Helsinki-viikon säätiön alla suurena etuna sen ketterän juridisen aseman ja monitaidefestivaalin parissa kerätyn tuotantokokemuksen vuoksi. Todistettuani yhdistysmuotoisen Musiikin ajan haasteita tehottomasti käytettävien resurssien parissa sekä julkishallinnon alaisen Tampere Biennalen huomioita byrokratian määrästä, totean tutkimukseni päätteeksi olevani samaa mieltä Pokkisen kanssa. Jokaisessa ratkaisumallissa on hyvät ja huonot puolensa, mutta Musica novan asema vakaan säätiön ketteränä osana tuo tapahtumaorganisaatiolle korvaamattoman etusijan muihin nähden. Tuotantovastuuta jakava yhteistyömalli jatkaa samaa organisatorista ajatusta, suuri tapahtuma pystytään näin järjestämään näennäisesti hyvin pienin resurssein. Nämä kaksi organisaation järjestymiseen liittyvää seikkaa tekevät Musica nova Helsingistä Pokkisen sanoin ”budjettiaan suuremman festivaalin”.

Tampere Biennalen hallintomallin hyviä puolia on vakaa taloudellinen asema ja hierarkian selvyys julkisella puolella. Haasteellisiin puoliin kuuluvat kaikki julkishallinnon toimintaan sisältyvät politiikkaan ja raskaaseen liikkumiseen liittyvät piirteet. Musiikin ajan organisaatio on puolestaan omassa ympäristössään äärimmäisen toimiva erityisesti paikallisten toimijoiden vahvan sitoutumisen vuoksi. Kontekstistaan irrotettuna tapahtumaorganisaation dynamiikka näyttäytyy kuitenkin hyvin haasteellisena. Pääkaupunkiseudulle siirrettynä yritysten ja paikallishallinnon sitouttaminen osoittautuisi hyvin vaikeaksi, ja pienen yhdistyksen henkilökunnan resurssit loppuisivat lyhyeen. Musica novan organisaatio on siis sopeutunut omaan ympäristöönsä varsin hyvin jo tässä olomuodossaan.

Musica nova Helsingin olemassa olevan organisaatiomallin haasteellisin osa on useat asioista päättävät pääjärjestäjät. Festivaalin haavoittuvat kohdat sisältyvät mahdollisiin pääjärjestäjien välisiin ristiriitoihin ja yhdessä päättämisen jähmeyteen. Myös pääjärjestäjien suuri koko asettaa yhteistyöorganisaatiolle haasteita – suuren organisaation on helppo sivuuttaa pitkällä aikavälillä toimiva festivaali päivittäistä toimintaa vähemmän tärkeänä. Kiinnostuksen heikkenemisen myötä myös sitoutuminen ja päätösten asiantuntevuus on vaarassa laskea. Pääjärjestäjien suhteiden laatua ja kiinnostuksen astetta pitäisi tietoisesti tarkkailla ja organisaation kannattaisi aktiivisesti kehittää pääjärjestäjien ja yhteistyökumppanien välistä kommunikaatiota, esimerkiksi odotusten ja tavoitteiden visualisoimisen ja säännöllisten palautekeskustelujen kautta.

8.2 Verkostoista

Analyysissa todettiin uuden musiikin festivaaleille tärkeimpien toimijoiden olevan tyypillisesti keskikokoisia, kansallisella tasolla toimivia organisaatioita. Voidaan todeta, että näiden suhteiden luomisen ja kehittämisen eteen kannattaa uhrata resursseja. Suurin osa hyödyllisistä julkisista organisaatioista on Musica novan henkilöstön tiedossa ja niihin on olemassa jonkinasteinen suhde. Kaikkien festivaalien yritysverkostot olivat kuitenkin jääneet vähälle huomiolle. Ainoat verkostokartoista löytyvät yritykset olivat lokaaleja sponsoreita tai palvelukumppaneita, ja Musica novan ulkoistettua viestintää lukuunottamatta niiden merkitys katsottiin vähäiseksi. Festivaalit ovat profiililtaan korkealaatuisia nykytaidetapahtumia, ja niiden ulottuvuus on vähintään kansallinen. Vaikka yleisöä on vähemmän kuin massakulttuurin festivaaleilla, yleisösegmentti on kiinnostunutta ja aktiivista, ja kansallisella tasolla toimivien yrityskumppanien etsintä voisi tuoda festivaalien verkostoihin lisää merkittävää lisäarvoa tuovia toimijoita.

Toinen huomio verkostoitumisesta on suhteiden rooleja vertaillessa esiin noussut huomio, jonka mukaan verkostossa tärkeään asemaan nousevat toimijat jakavat yhteisen tavoitteen tai aatteellisen päämäärän organisaation kanssa. Tämä tieto on merkittävä käytännön toiminnan kannalta uusia suhteita luotaessa. Toimijaan, jonka kanssa festivaali onnistuu keksimään yhteisen tavoitteen, muodostuu todennäköisemmin korkeaa lisäarvoa tuottava suhde. Tämän huomion pohjalta kaikkia suhteita pitäisi alkaa rakentamaan näkökulmasta, josta käsin suhteen muodostavilla toimijoilla on samoja aatteita ja tavoitteita.

Musica novan verkostosuhteiden arvottaminen paljasti mielenkiintoisen yksityiskohdan. Pääjärjestäjien lisäksi välttämättömien suhteiden listalle päätyi viestintätoimisto Creatika. Alaspesifin tuntemuksen todettiin olevan niin tärkeää, että viestintätoimiston todettiin olevan vaikeammin korvattavissa, kuin joidenkin pääjärjestäjien. Olemassa olevan kokemuksen hyödyntäminen on merkittävä näkökulma myös viestinnän toimintamuotoa valittaessa.

Festivaalin viimeaikainen kehitys kansainvälisempään suuntaan on kehityssuunta, joka kannattaa pitää. Merkittävä osa tätä kehitystä on osallisuus virallisissa tapahtumaverkostoissa. On huomattavaa, että kaikki festivaalit olivat osallisena joissain verkostoissa, mutta kaikkien jäsenyysyhdistelmä oli omanlaisensa. Festivaalien profiloitumisella kansainväliseen, suomalaiseen ja ammattilaistapahtumaan on tietysti vaikutusta kiinnostaviin verkostoihin, mutta esimerkiksi Musiikin ajan ja Musica novan verkostojäsenyydet toimisivat myös toisin päin. Muiden uuden kulttuurin tapahtumien löytämien ja kokeilemien verkostojäsenyyksien huomioiminen olisi organisaation kannalta hyödyllistä. Kansainvälisissä verkostoissa on paljon tulevaa potentiaalia sekä rahoituksen, asiantuntemuksen että julkisuuden suhteen.

8.3 Synergiaeduista ja yhteistyöstä

Suomen tapahtumakentällä suurin osa festivaaleista tähtää samaan yleisöön lyhyiden kesäkuukausien aikana, mikä tekee festivaalien järjestäjistä kilpailijoita (Halonen 2010, 49). Uuden musiikin tapahtumien tilanne on kuitenkin toinen. Kaksi biennale-muotoista festivaalia, Musica nova ja Tampere Biennale järjestetään vuorovuosittain, molemmat kevättalvella. Kolmas festivaali, Musiikin aika, on jokavuotinen kesätapahtuma. Toisistaan poikkeavien ajankohtien lisäksi festivaalien johto määrittelee kukin oman profiilinsa

muista merkittävästi poikkeavaksi. Festivaalit eivät siis kilpaile keskenään, vaan pikemminkin pyrkivät tarjoamaan mahdollisimman monipuolisesti uutta musiikkia suomalaisen tapahtumakenttään. Festivaalit asettuvat siis luonnostaan synergiasuhteeseen keskenään, niiden kilpaillessa yleisön ajasta muita mahdollisia ajankäyttötapoja vastaan.

Synergiapotentiaaliin nähden mielestäni oli kiinnostavaa, että festivaalien edustajat eivät listanneet toisiaan merkityksellisiin organisaatiosuhteisiinsa. Pienellä kentällä kaikki tuntevat tietysti kaikki, ja ajatusten ja ideoiden vaihtoa tapahtuu spontaanisti. Kukaan haastateltavista tai mikään lähteistä ei kuitenkaan maininnut virallista yhteistyötä festivaalien välillä. Tutkimusta suunnitellessani alkuperäinen pyrkimykseni oli saattaa kolmen festivaalin taiteelliset johtajat yhteen workshop-osiota varten. Kolmen festivaalijohtajan aikataulujen yhteensovittaminen osoittautui kuitenkin olevan seuraavien kuukausien ajan mahdotonta, joten muutin tutkimussuunnitelmaani. On kuitenkin kiinnostavaa, että vaikka organisaatiot toimivat pienessä maassa ja samaa pientä yleisö tavoitellen, festivaalien johto ei tapaa toisiaan suunnitelmallisesti, eikä tee järjestelmällistä yhteistyötä. Tapahtuma-ajat ja profiloituminen eroavat toki toisistaan huomattavasti, mutta kaikissa organisaatioissa on henkilöstöä töissä myös omien hiljaisten kausiensa aikana. Yhteistyöprojektit ja voimakkaampi läsnäolo muilla festivaaleilla voisivat auttaa yhteisissä pyrkimyksissä yleisöpohjan laajentamiseen ja resurssien käytön ihanteelliseen tehokkuuteen.

Lähteet

Alaranta, Toni 2012. Luovan talouden historiallinen kasvualusta – yhteiskunnallisen osajärjestelmäteorian murtuminen ja verkostoitumisen läpimurto. Parkkola, Timo (toim). Tilaa verkostoille! Luovan talouden määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Humanistinen Ammattikorkeakoulu, 126-143.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48066/978-952-456-140-2.pdf?sequence=1 (Luettu 2.4.2013)

Björkqvist, Leena 2011. Kulttuuri kutoo. Yhteistyö ja verkostot vapaan kulttuurikentän tukena ja innostajina. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/4_Kulttuuri_kutoo_KEVYT2_01.pdf (Luettu 13.4.2013)

Finland Festivals. http://www.festivals.fi/info/yleista/?/fin/ (Luettu 12.4.2013)

Finland Festivals. Finland Festivals Käyntitilastot. 2012.
http://www.festivals.fi/resource/files/ff-kayntitilasto-2012.pdf (Luettu 12.4.2013)

Halonen, Katri (toim) 2010. Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Metropolia ammattikorkeakoulu.
http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Kokoaa/1_Kulttuuri_kokoaa_Halonen_WEB.pdf (Luettu 9.4.2013)

Halonen, Katri & Teye, Outi 2011. Kulttuuri kannattelee. TaKu-lehti 3/2011, 20-21.
http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/vedos_taku_nro_3_2011_tuottaja2020.pdf (Luettu 13.4.2013)

Hautamäki, Irmeli 2012. Nykytaide, kritiikki ja hermeneuttinen filosofia. Toim. Heikkilä, Martta 2012. Taidekritiikin perusteet. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 209-226.

Heikkilä, Martta (toim) 2012. Taidekritiikin perusteet. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hottinen, Merja 2008. Contemporary music finds new stages. Finnish Music Quarterly. 1/2008. http://www.fmq.fi/articles/ar_2008_1_mh.html (Luettu 3.4.2013)

Hottinen, Merja 2003. Instituutio ja uudistuminen: Uuden musiikin rajankäyntiä Helsinki biennale-/Musica nova Helsinki –festivaalilla 1981-2001. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Iso-Aho, Juha 2012. Festivaali vahvistuu verkostoissa. Toim. Timo Parkkola. Tilaa verkostoille! Luovan talouden määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Humanistinen Ammattikorkeakoulu, 126-143.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48066/978-952-456-140-2.pdf?sequence=1 (Luettu 2.4.2013)

Iso-Aho, Juha 2010. Kaustinen Folk Music Festival. Halonen, Katri (toim). Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Metropolia ammattikorkeakoulu, 18-32.

http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Kokoaa/1_Kulttuuri_kokoaa_Halonen_WEB.pdf (Luettu 9.4.2013)

Johanson, Jan-Erik, Mattila, Mikko & Uusikylä, Petri 1995. Johdatus verkostoanalyysiin. Kuluttajatutkimuskeskus.
https://www.jyu.fi/erillis/agoracenter/tutkimus/acprojektit/soca/ajankohtaista/arkisto/tiedostot/20051203netkirja.pdf (Luettu 28.3.2013)

Keskinen, Vesa 1994. Mozartista Leskiseen – Helsinkiläisten musiikkimaut. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Korhonen, Kimmo 2007. Inventing Finnish Music – Contemporary Composers from Medieval to Modern. Jyväskylä, Finnish Music Information Centre (Fimic).

Musiikin aika. Info 2013. http://www.musiikinaika.org/fi/info/ (Luettu 29.4.2013)

Mäkinen, Esa 2007. Rockin kuulijoista tuskin kasvaa klassisen suosijoita. Helsingin Sanomat.
http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/Rockin+kuulijoista+tuskin+kasvaa+klassisen+suosijoita/1135232548408 (Luettu 12.4.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kultuurilaitosten valtionosuuksiin tulossa indeksikorotus. Tiedote 7.11.2012. Helsinki.
http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2012/11/kulttuurivos.html (Luettu 5.4.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtakunnalliset taide- ja kulttuuritapahtumat. Tiedote 2012.
http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/Avustus_taide_ja_kulttuuritapahtumille (Luettu 28.4.2013)

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo, 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki, WSOYpro Oy

Small, Christopher 1987. Performance as ritual: sketch for an enquiry into the true nature of a symphony concert. White, Avron Levine (ed). Lost in Music: Culture, Style and the Musical Event. Lontoo: Routledge & Kegan Paul Ltd, 6-32.

Svahn, Nina 2013. Nykymusiikkifestivaali ylitti odotuksensa. Yle Uutiset.
http://yle.fi/uutiset/nykymusiikkifestivaali_ylitti_odotuksensa/6515128 (Luettu 3.4.2013)

Svahn, Senja 2004. Managing in Different Types of Business Nets: Capablity Perspective. Helsinki, Helsinki School of Economics.

Uotila, Pekka 2010. Savonlinnan oopperajuhlat. Halonen, Katri (toim). Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Metropolia ammattikorkeakoulu, 18-32.
http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Kokoaa/1_Kulttuuri_kokoaa_Halonen_WEB.pdf (Luettu 9.4.2013)

Haastattelut:
Haapanen, Perttu (Musiikin Ajan taiteellinen johtaja)
Kuivalainen Minnakaisa (Tampere Biennalen toiminnanjohtaja)
Pokkinen, Lauri (Musica nova Helsingin tuottaja)
Tallgren, Johan (Musica nova Helsinki –festivaalien 2009-2013 taiteellinen johtaja)

LIITTEET:
Sähköpostihaastattelujen sanalliset osiot:
Liite 1: Minnakaisa Kuivalainen / Tampere Biennale
Liite 2: Perttu Haapanen / Musiikin aika
Liite 3: Lauri Pokkinen / Musica nova

Liite 1: Minnakaisa Kuivalainen / Tampere Biennale

Tampere Biennalen toiminnanjohtajan Minnakaisa Kuivalaisen sähköposti-haastattelu

Minkälaisella tuotanto- ja hallinto-organisaatiolla Tampere Biennale toimii, ja miksi?

MK: Tampere Biennale on osa Tampereen kaupungin kulttuuripalveluja. Festivaalin järjestää Tampereen Musiikkijuhlat, johon kuuluvat myös Tampereen Sävel ja Tampere Jazz Happening. Organisaatiossa on tällä hetkellä vakituinen toiminnanjohtaja ja kaksi tuottajaa, vakituinen tiedottaja palkataan v. 2013. Jokaisella Tampereen Musiikkijuhlien festivaalilla on oma taiteellinen johtajansa. Joka toinen vuosi järjestettävässä Tampereen Sävelessä taiteellinen johtaja on viime vuosina ollut festivaalikohtainen. Tampere Biennalessa on nyt ollut sama henkilö kaksi vuotta kerrallaan. Tampere Jazz Happeningin ohjelmasuunnittelusta on vastannut pitempään sama henkilö.

Taiteelliset johtajat seuraavat ko. alan kotimaista ja kansainvälistä tarjontaa. Vaihtuvat taiteelliset johtajuudet tuovat uutta mielenkiintoa tapahtuman sisältöön eivätkä kuormita kenenkään ajankäyttöä liian pitkään.

Tampereen kaupunki on vastannut Tampere Biennalen järjestelyistä alusta alkaen. Samaan aikaan perustettiin Tampereen Musiikkijuhlat, johon liitettiin myös paikallisen jazzyhdistyksen perustama Tampere Jazz Happening. Tampereen Sävelen tuotanto-vastuu on ollut alusta alkaen Tampereen kaupungilla.

Mitkä ajattelette itse olevan organisaatiomallinne hyvät ja huonot puolet?

MK: Festivaali osana kaupunkiorganisaatiota tuo taloudellista vakautta. Tampere Biennale kuuluu nykyisin marginaalikulttuuriin, joten lipunmyynnin osuus on tuotantokustannuksissa hyvin pieni. Kaupunkiorganisaatiomalli aiheuttaa byrokraattista jähmeyttä.

Miten TB kokee profiloituvansa uuden musiikin muihin tapahtumiin nähden?

MK: Tampere Biennalen fokus on alusta alkaen ollut suomalainen klassinen nykymusiikki.

Miten festivaalin rahoitus on painottunut (esim. lipputulot, julkinen, yksityinen, in-kind-yhteistyö -alueiden välillä)? Minkälaiseen suuntaan rahoituspohjaa pyritään kehittämään?

MK: Tampereen kaupunki 65 %, omarahoitusosuus 35% (OKM, säätiöt, lipputulot)

Mitkä koet olevan suomalaisten uuden musiikin festivaaliorganisaatioiden suurimmat haasteet, missä mennään useimmiten vikaan?

MK: Suomalaisista uuden musiikin festivaaliorganisaatioista tunnen kolme, jotka kaikki ovat hyvin erilaisia. Yhteinen haaste on kaikilla tavoittaa klassisesta nykymusiikista kiinnostunut yleisö.

Liite 2: Perttu Haapanen / Musiikin aika

Musiikin ajan taiteellisen johtajan Perttu Haapasen sähköpostihaastattelu

Minkälaisella tuotanto- ja hallinto-organisaatiolla Musiikin aika toimii, ja miksi?

Osa-aikainen taiteelllinejohtaja ja toiminananjohtaja. tuoko/kesäkuussa toimistotyöntekijät tulevat mukaan, jotka palkataan erikseen (tiedotusihteetri/lehdistösihteeri, kursisihteeri) myöhemmin järjestäjät & tekniikka. konserttituottajia ei ole.
Festivaalilla ei ole omaa toimistoa läpi vuoden Viitasaarella; festivaalin aikana toimisto pertustetaan aina uudelleen, kuten myös tekniikka ja soittimet tuodaan aina uudelleen.

Mitkä ajattelette itse olevan organisaatiomallinne hyvät ja huonot puolet?

pieni, mutta erittäin joustava organisaatio:
- vapaus toimia ja suunnitella, nopeaa reagoida
- resurrsien rajallisuus, tulee vastaan esim. EU-projekteissa.
- kaukana (-) toimiston, tekniikan, soittimie ja esityskoneiston tuominen ja aina uudelleen rakentaminen alusta, syö resurrseja ja on turhauttavaa.
- kaukana (+) aluepoliittinen ulottuvuus (tuet), eksoottisuus,

Miten MA kokee profiloituvansa uuden musiikin muihin tapahtumiin nähden?

kansallisesti (nova, tre beinnale, Musiikin aIka) toimivat ja ovat profiloituneet hyvin eri tavalla; niin rahoituksesslliseti kuin organisatorisesti. Musiikin aika lienee (?) omissa pieneissä raameissaan kaikkein vapain toimimaan mitä tulee esim. ulkomaalaisten projektien rahoitukseen.

Miten festivaalin rahoitus on painottunut (esim. lipputulot, julkinen, yksityinen, in-kind-yhteistyö -alueiden välillä)? Minkälaiseen suuntaan rahoituspohjaa pyritään kehittämään?

OKM on tärkein rahoittaja kaupungin lisäksi (nykyään myö EU). sitä seuraavat erinäiset rahastot, eri maiden kulttuuri-instituutit. lipputulojen merkitys on pieni, muttei olematon, koska tietty-yyleisö viihtyy paikalla koko festivaalin ajan.

rahoituspohjaa on kaudellani laajennuttu EU-rahoituksen, uusia suunita pyritään usko-akseni jatkossakin löytämään mm. ulkomaisesta yhteistyöstä.

Mitkä koet olevan suomalaisten uuden musiikin festivaaliorganisaatioiden suurimmat haasteet, missä mennään useimmiten vikaan?

Voin puhua vain Musiikin ajan puolesta:

KV-vertailussa resurssit ovat niukat ja yhteistyömahdollisuudet siinä suhteessa aivan liian rajalliset.

Myös kokopäivätoimista henkilöstöä tarvittaisiin.

Musiikin aika (kuten monet muutkin suomalaiset festivaalit) ovat n. 30-vuotiatia --> saattaisi olla aika tarkistaa festiaalen olemassaoloamuotoa.

Liite 3: Lauri Pokkinen / Musica nova

Musica nova Helsingin tuottajan Lauri Pokkisen sähköpostihaastattelu

Minkälaisella tuotanto- ja hallinto-organisaatiolla Musica nova toimii, ja miksi?

Musica novan perustana on Festivaalin pääjärjestäjistä koottu ryhmä. Se koostuu YLE:n, Siban, HKO:n ja HJV:n edustajista. Festivaalin juridinen koti on Helsinki-viikon säätiössä, missä sillä on HJV:n rinnalla oma kustannuspaikka. Pääosin henkilökunta on erillinen hallintoa lukuunottamatta. Tuotanto, markkinointi ja tiedotus ovat erilliset. Lähtökohtaisesti Säätiön hallitus hyväksyy raamit joiden puitteissa Musica novaa voidaan Säätiössä järjestää. Keskinäisellä sopimuksella Pääjärjestäjät ovat vastuussa Musica nova järjestämisestä. He turvaavat festivaalin perusrahoituksen ja antavat myös omia resurssejaan taiteellisen johtajan käyttöön.

Mitkä ajattelette itse olevan organisaatiomallinne hyvät ja huonot puolet?

Organisaatiomallimme on mielestäni erittäin toimiva. Helsinki-viikon säätiö on tarpeeksi jykevä ja vakaa taustaorganisaatio, mutta kuitenkin elin joka voi uskottavasti hakea sen kokoonsa nähden pieniä avustuksia uskottavasti. Tämä helpottaa varainkeruuta. Jos Musica nova organisoitaisiin pienen vapaankentän yhdistyksen kautta sille tulisi heti haasteeksi hallinnollinen uskottavuus ja likviditeetti kauden ympäri. Toisaalta jonkin toisen pääjärjestäjän sisällä Musica novan asema ei olisi niin merkittävä. Uskon että toimintamahdollisuudet YLE:n tai Siban sisällä olisivat vaativat byrokratioan ja vaikeutuvan varainhankinnan takia.

Miten Mn kokee profiloituvansa uuden musiikin muihin tapahtumiin nähden?

Kansainvälisyys on ehdottomasti ollut ja tulee olemaan ratkaiseva ero muihin suomalaisiin uuden musiikin toimijoihin. Tässä tarkoitan lähinnä KLANG-sarjaa, Viitasaaren ja Tampereen festivaaleja ja Suvisoittoa. Musica nova on sekä tuova että vievä organisaatio ja vuorovaikutus Reseau Varesen kautta on lisääntynyt Johanin taiteellisen johtajuuden kaudella. Tätä tendenssiä olisi suotavaa jatkaa.

Miten festivaalin rahoitus on painottunut (esim. lipputulot, julkinen, yksityinen, in-kind-yhteistyö -alueiden välillä)? Minkälaiseen suuntaan rahoituspohjaa pyritään kehittämään?

Musica nova on budjettiaan suurempi festivaali. Tarkoitan tällä että pääjärjestäjien tuomien omien resurssiensa kautta kaikkea Musica novan sisältöä ei voi laskea liikevaihtona. Suurin haaste budjetin osalta on julkisen rahoituksen laahaaminen verrattuna muihin festivaaleihin (2010 Viitasaari 90.000,

MnH 7.000, Tampere 17.000, Avanti 35.000) Helsingin kaupungin osuudet eivät kompensoi Ministeriön pientä tukea festivaalille, joten julkinen rahoitus on jäänyt auttamattomasti festivaalin muun projektirahoituksen jalkoihin.

Lipputulojen osuutta on hyvin haastavaa lähteä nostamaan koska tämä olisi mitä luultavimmin tehtävä taiteellisilla kompromisseilla. Musica novalle tärkein rahoituskanava ovat 2011 ja 2013 festivaaleilla olleet Suoalaiset ja saksalaiset säätiöt ja rahastot sekä Reseau Varesen EU-rahoitteinen projektituki. Oman lisänsä on tarjonneet Suurlähetystöt ja kulttuuri-instituutit Goethe-instituutti tärkeimpänä.

Julkisen tuen osalta toivoisin että sen jakaminen muuttuisi esimerkiksi kolmivuotiseksi mikä mahdollistaisi rauhallisemman suunnittelu ja valmistelutyön ja vähentäisi varmasti Ministeriön ja kaupungin työtaakkaa. Tämä vaikuttaisi positiivisesti myös festivaalin henkilökuntaan. Musica nova kun toimii määräaikaisen ja osa-aikaisuuden pohjalta.

Mitkä koet olevan suomalaisten uuden musiikin festivaaliorganisaatioiden suurimmat haasteet, missä mennään useimmiten vikaan?

Vaikea sanoa missä piilee organisaatioiden suurimmat haasteet, mutta eräs haaste piilee siinä että kuten OKM:n perustelut savovat: ”Avustuksen tarkoitus on turvata taiteellisesti ja kulttuuripoliittisesti merkittävien tapahtumien järjestäminen kaikkialla Suomessa.”

Tämä voi ikävimmillään johtaa siihen että esimerkiksi uuden musiiki festivaalien osalta meillä on Suomessa neljä hyvin samannäköistä ja sisältöistä festivaalia suhteelisen lähellä toisiaan. Festivaalien pitäisi olla toimijoita, jotka tarjoavat uusia ja erilaisia haasteellisiakin kokonaisuuksia joita kauden aikana ei koeta. Tämä on entistä haastavampaa koska kauden sisälläkin kuullaan suuri määrä uutta musiikkia ja erityisprojekteja.