

Riitta Honkanen

# Verkostojen rooli nykytanssin toimijoiden kansainvälistymisessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
30.3.2011

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Riitta Honkanen Verkostojen rooli nykytanssin toimijoiden kansainvälistymisessä  50 sivua + 2 liitettä 30.3.2011
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Katri Halonen
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan suomalaisen nykytanssin kentän ammatillisia verkostoja niiden kehittämiseen tähänneen hankkeen vaikutusten analysoinnin avulla.</p> <p>Kuuden pohjoismais-balttilaisen toimijan yhteishanke Keöja – North European Dance Encounters koostui kolmen vuoden aikana kuudessa maassa toteutetuista tanssin ammattilaisten tapaamisista. Kullakin tapaamisella oli oma teemansa, ja ne sisälsivät seminaareja, workshoppeja ja esityksiä.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää tuottajaa ja kuutta koreografia, jotka toimivat nykytanssin tuotantotehtävissä. Haastatteluilla selvitettiin, millaisia verkostoja tuotantotehtävissä toimivilla ammattilaisilla on, miten verkostoja käytetään, ja miten Keöja-tapaamisiin osallistuminen vaikutti niihin.</p> <p>Tanssin kentällä tuotantotehtävissä toimivat informantit kuvailivat verkostojaan ammatillisiksi verkostoiksi, jotka toimivat henkilösuhteiden varaan rakentuneina kommunikaatio- ja vaihdantaverkostoina. Ne avaavat uusia työmahdollisuuksia ja toimivat virallisen ja epävirallisen tiedon välityskanavana.</p> <p>Suomalaiset tanssin tuottajat ovat Euroopan tasolla hyvin verkostoituneita ja he rakentavat verkostojaan tavoitteellisesti ja tuloshakuisesti. Henkilökohtaiset suhteet nähdään ratkaisevan tärkeinä odotettaessa menestystä kansainvälisillä markkinoilla. Alan kehityksen nähdään vaativan sekä yksilöiden että organisaatioiden välistä verkostoitumista.</p> <p>Keöja-tapaamisilla oli havaittavia konkreettisia positiivisia vaikutuksia. Osallistumisten myötä syntyi uusia yhteistyöprojekteja ja käynnistyi yhteistuotantoja. Monet ryhmät ja koreografit saivat hankittua uusia esiintymistilaisuuksia.</p>	
Avainsanat	nykytanssi, verkostoituminen, tuottaja

Author Title	Riitta Honkanen The role of networks in the internationalization process of contemporary dance
Number of Pages Date	50 pages + 2 appendices 30 March 2011
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor	Katri Halonen
<p>This thesis reviews the professional networks of Finnish contemporary dance producers. It is done by analyzing a project which objective was to increase mobility and networking.</p> <p>Keđja – North European Dance Encounters was a joint effort of six Nordic-Baltic dance organizations. During the past three years six encounters were set up in different countries involving dance professionals. Each encounter had seminars, workshops and performances built around a specific theme.</p> <p>Seven producers and six producer-choreographers were interviewed in order to gain understanding of their existing networks, how they are used, and what impact Keđja encounters had to the professional networks.</p> <p>The informants described their contacts as professional networks that operate as communications and exchange networks based on personal relations. The main function for the networks is to create work possibilities and distribute formal and informal information.</p> <p>Finnish dance producers and choreographers are well networked on the European level. Network building is target oriented. Personal relations are seen vitally important to gain success in the international market. The development of Finnish dance field needs both personal and organizational networking.</p> <p>Keđja encounters had recognizable positive effects. New co-operations and collaborations were built up, and many dance groups and choreographers gained new performance opportunities.</p>	
Keywords	contemporary dance, professional network, producer

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tanssia tuotetaan verkostojen verkostossa	3
2.1	Verkostojen ja asiakassuhteiden merkitys tanssiorganisaatioille	4
2.2	Tanssin alan rakentuminen Suomessa ja pohjoismaissa	7
2.2.1	Pohjoismaisen yhteistyön kehittyminen	7
2.2.2	Infrastruktuurin rakentuminen Suomessa	9
2.2.3	Tavoitteeksi tanssivienti ja kansainvälinen yhteistyö	10
2.3	Tanssin välittäjäporras: tuottajat ammattikuntana ja verkostona	13
3	Keöja, North European Dance Encounters	16
4	Aineisto ja menetelmät	19
4.1	Tuottajat ja tuottaja-koreografit tiedon lähteenä	19
4.2	Kolmetoista teemahaastattelua	20
5	Tulokset	22
5.1	Verkostoihin kuuluminen on osa tuottajan työtä	22
5.2	Verkostojen ja asiakassuhteiden ero on häilyvä	24
5.3	Verkostot avaavat uusia työmahdollisuuksia	26
5.4	Verkostojen henkilökohtaisuus herättää ristiriitaisia tunteita	29
5.5	Verkostovelhoja, suhdeskeptikoita ja kontaktien kerääjiä	30
5.6	Keöja: Odotukset ja kokemukset	32
5.7	Keöja: Tulevaisuudentoiveita	35

6	Kehittämis ehdotuksia	38
6.1	Osallistujat sitoutetaan sisältötuotantoon ja jatkuvuuteen	39
6.2	ICE HOT -katselmuksen ja Keöja-tapaamisten yhdistäminen	41
6.3	Tuottajien ja koreografien verkostoitumistaitojen kehittäminen	42
6.4	Mahdollisen Keöja-jatkohankkeen rakenne	43
7	Pohdintaa lopuksi	45
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	
	Liite 2. Programme Keöja Oslo: Dance and New Media	

## 1 Johdanto

Verkostoituminen on tämän hetken trendi, verkostoja rahoitetaan ja niihin osallistumiseen kannustetaan yksilön, yhteisön ja organisaatioiden tasolla. Opinnäytetyöni käsittelee ennen kaikkea ammatillisten verkostojen toiminnallisia hyötyjä. Haluan kuitenkin heti tässä alussa muistuttaa toisesta tärkeästä motiivista, ihmisen halusta kuulua joukkoon. Pekka Himanen kirjoittaa Kukoistuksen käsikirjoituksessa (2010):

Yksi inhimillisen toiminnan kaikkein energisoivimmista ja palkitsevimmista kokemuksista on, jos ihminen voi toiminnassaan tuntea kuuluvansa johonkin laajempaan "Meihin", joka on innostunut samasta asiasta ja myös tämän henkilön mukanaolosta. Jos ihminen voi tuntea olevansa osa Meitä ja saavansa tässä yhteisössä tunnustusta sille antamista panoksista eli olla Hän isolla alkukirjaimella, hän kuuluu rikastavaan yhteisöön, jossa hän rikastavan vuorovaikutuksen ansiosta saa itsestään enemmän irti kuin hän muutoin saisi. (Himanen 2010, 145.)

Tässä työssä keskityn tanssin kentän ammatillisten verkostojen tarkasteluun niiden kehittämiseen tähänneen Keöja – North European Dance Encounters -hankkeen toimenpiteiden vaikutusten analysoinnin avulla.

Toimin vuosina 2003–2009 tanssin tuotantotehtävissä sekä ns. vapaalla kentällä että teatteri- ja orkesterilain piirissä olevassa tanssin tuotantokeskuksessa ja tanssin aluekeskuksessa. Työskentelin ennen kaikkea näyttämöteosten esitystoiminnan parissa. Samaan aikaan kun ahersin kantaesitysten, kiertueiden ja tanssiviennin ja -tuonnin parissa, tapahtui kulttuuripolitiikassa merkittäviä kulttuurivientiin liittyviä avauksia, kuten vuonna 2007 ilmestynyt Onko kulttuurilla vientiä? On! Esitys Suomen kulttuuriviennin kehitysohjelmaksi 2007–2011, kulttuuriviennin kehittämistyöryhmän toimeksiannosta vuonna 2006 laadittu tanssitaiteen vientistrategia sekä opetusministeriön kulttuurivientiyksikön perustaminen ja kansainvälisen toiminnan rahoituksen siirtyminen sen alaisuuteen. Huomasin olevani itselleni harvinaisessa tilanteessa, jossa ministeriöiden päätökset vaikuttivat suoraan ja välittömästi omaan työhöni. Mielenkiinto kulttuuripolitiikan seuraamisen on pysynyt, vaikka sittemmin olen siirtynyt toisenlaisiin työtehtäviin.

Pohjoismais-balttilaisen Keöja-hankkeen käynnistyessä vuonna 2008 minulla ei ollut mahdollisuutta osallistua Keöja-hankkeen järjestämiin verkostoitumistapaamisiin, mutta seurasin projektin etenemistä suurella mielenkiinnolla. Kun kulttuurituotannon opintoni syksyllä 2010 käynnistyivät, oli Keöja-hanke kulkemassa kohti päätöstään. Tanssin tiedotuskeskuksen toiminnanjohtaja Sanna Rekola suhtautui myönteisesti ajatukseen, että opinnäytetyöni olisi jonkinlainen Keöja-hankkeen vaikuttavuuden arviointi. Pitkällisen pohdinnan jälkeen päädyin jättämään taiteilijoiden liikkuvuuteen ja yhteistuotantoihin liittyvät kysymykset sivuun. Asetin tavoitteekseni selvittää, millaisia verkostoja tanssin tuotantotehtävissä toimivilla henkilöillä on, mihin niitä käytetään ja onko Keöja-hankkeella ollut vaikutusta tanssin toimijoiden verkostoihin.

Teoriaosaa varten tutustuin verkostoitumisen teorioihin markkinoinnin viitekehyksessä ja erityisesti Tuula Mittilän väitöskirjaan *Relation Trine* (2000). Teoreettiset lähtökohdat tarjosivat monia mahdollisia tutkimussuuntia, joista kiinnostavimmalta tuntui työtehtävä-, rooli- ja sosiaalisten verkostojen tutkiminen. Haastattelut veivät kuitenkin minut mennessään. Huomasin pian, ettei ole hedelmällistä yrittää asettaa tanssin tuottajien verkostoja johonkin valmiiseen malliin, vaan antaa haastateltavien nostaa vapaasti esiin omia ajatuksiaan ja tuntemuksiaan. Haastattelujen myötä minulle kirkastui, että vaikka verkostoissa toimiminen on ihmisten välistä sosiaalista toimintaa, Keöja-tapaamiset ovat olleet osallistujilleen mitä suurimmassa määrin työmatkoja. Tästä johtuen koin, että tutkimuksessani minun on paneuduttava työtehtävä- ja rooliverkostoihin eikä niinkään verkostojen sosiaalisiin merkityksiin.

Kulttuuriviennin strategisesti merkittävä asema kulttuuripolitiikassa ja Keöja-konteksti ohjasivat keskittymään tässä opinnäytetyössä kansainvälisiin kontakteihin ja verkostoihin. Tanssin tiedotuskeskuksen kansainvälisten asioiden päällikkö Pirjetta Mulari, tiedottaja Piia Ahonen ja toiminnanjohtaja Sanna Rekola olivat oivia tietolähteitä niin tanssivientiin kuin Keöjaan liittyvissä kysymyksissäni. Keöja-hankkeen projektijohtaja Kamma Siegumfeldt auttoi suuresti antamalla käyttööni tapaamisissa kerätyn osallistujapalautteen ja osallistujalistat.

Oli häkellyttävää huomata, kuinka syvällisesti tanssin tuottajat ja koreografit ovat sisäistäneet verkostoitumisen tärkeyden ja mahdollisuudet rakentaa ammatillisia verkostoja sekä ennen kaikkea miten taitavasti verkostoja osataan hyödyntää. Mieltä

lämmittävää oli myös se, että Keöja-tapaamisista on ollut konkreettista hyötyä niin monelle tanssin toimijalle.

Opinnäytetyöni keskittyy yhden nykytanssikentän verkostoitumistapahtumasarjan tutkimiseen. Verkostoitumiseen liittyvät periaatteet ovat toimialariippumattomia, joten työstäni voi olla hyötyä myös muiden taiteen alojen toimijoille, jotka pohtivat verkostoitumisen merkitystä ja keinoja, sekä suunnittelevat verkostoitumistapahtumien järjestämistä.

## **2 Tanssia tuotetaan verkostojen verkostossa**

Verkostoitumista ja verkostoja on tutkittu ja tutkitaan monen eri tieteenalan piirissä. Organisaatioteoreetikot, markkinointi-ihmiset, sosiologit, tietoyhteiskuntatutkijat vain muutamia mainitakseni ovat tarttuneet verkostoihin ja verkostoissa toimimiseen. Mistä oikein on kyse?

Verkostojen ja suhteiden rakentumiseen ja toimintaan vaikuttavat toimijoiden omat tavoitteet. Verkostoilla tavoitellaan parempaa markkina-asemaa, kilpailukykyä, tuottavuutta, näkyvyyttä ja lisäresursseja. Toisaalta verkostoituminen lisää toimijan riippuvuutta muista ja usein myös monimutkaistaa kilpailutilannetta. Käytännössä jokaisen organisaation on tehtävä kauppaa ja rakennettava vaihto- ja yhteistyösuhteita pystyäkseen toimimaan. Kilpailussa menestytään tiedolla, nopeudella ja joustavuudella.

Roolien, ammattien ja vastuiden paineissa toimivilla yksilöillä on eri näkökulmia ja näkemyksiä. Kannattava yhteistoiminta edellyttää kokonaisuuksien ja yksilöiden omien roolien ymmärtämistä. (Mittilä 2000, 163.)

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys rakentuu markkinoinnin verkostoteorian varaan kahdesta syystä. Oma koulutustaustani on liiketaloudessa ja markkinoinnissa, joten ajattelumallit ovat minulle vanhastaan tuttuja ja ymmärrettäviä. Toinen syy on opinnäytetyön sijoittuminen kulttuurituotantoon. Mielestäni verkostot ovat osa tanssitaiteen tuotannollista työtä ja tuottajan työväline. Ihmiset ja organisaatiot sitoutuvat sosiaaliseen ja taloudelliseen vaihtoon muiden kanssa tyydyttääkseen omia



tarpeitaan (Mittilä 2000, 144). Verkostot eivät ole olemassa itseisarvona, vaan niitä käytetään ammatillisessa hyödyn tavoittelussa.

## 2.1 Verkostojen ja asiakassuhteiden merkitys tanssiorganisaatioille

Aloitin opinnäytetyöni perehtymällä verkostoihin ja liikesuhteisiin liittyvään kirjallisuuteen. Mielessäni oli useita kysymyksiä teorioiden soveltamisessa kulttuurituotantoon ja tuottajan työhön. Käsitteinä verkostoilla ja liikesuhteilla on selkeä ero, mutta onko tämä havaittavissa käytännössä? Puhutaanko verkostoitumisesta silloinkin, kun tarkoitetaan normaaleja kaupankäyntisuhteita? Tarkoittavatko ja haluavatko edes verkostoitumista tukevat julkishallinnon rahoittajat nimenomaan verkostoitumista, vai kelpaisiko verkostoitumis-nimikkeen alle muunkinlaiset yhteistyösuhteet? Hyödyttääkö nykyisenkaltainen kulttuuriviennin tukirakenne enemmän perinteistä esitysvientiä kuin verkostomaista toimintaa?

Verkosto-käsite korostaa dynaamista, yksilöllistä ja linkittyneitä vaihtosuhteita, joka sisältää keskinäistä riippuvuutta. Verkosto tukee yhteistyötä, tiedonkulkua, taloudellista vaihtoa, tuottavuuden paranemista, elämänlaadun parantamista ja resurssien jakamista. Verkostot pystyvät jakamaan tietoa nopeammin ja tehokkaammin kuin muut prosessit. (Mittilä 2000, 142.)

Kulttuurialalla yleinen toimintarakenne on produktiokohtaisesti koottu tiimi. Näin myös tanssin alalla. Ammattituottajat toimivat kuitenkin käytännössä aina jossain organisaatiossa, yhdessä koreografien tai taiteellisen johdon kanssa. Tästä johtuen työssäni on hyvin vahvasti mukana organisaation näkökulma.

Ollus, Ranta & Ylä-Anttila (1998, 1) määrittävät organisaatioverkoston ominaispiirteitä seuraavasti: organisaatiot toimivat verkostossa omista lähtökohdistaan ja omien etujensa mukaisesti, yhteistyö on vapaaehtoista, osallistujat sopivat keskenään yhteistyöstä ja sen toimintatavoista, verkostossa täydennetään toisiaan ja keskitytään vahvistamaan omaa ydinosaamista ja hakemaan synergiaetuja. He jakavat verkostot sisällön perusteella vaihdantaverkostoihin, kommunikaatioverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin, ja muodostumistavan perusteella alueellisiin ja ydinkeskeisiin verkostoihin. Lisäksi voidaan tunnistaa vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot.

Vertikaalisia verkostoja muodostavat tuotantoprosessin eri vaiheita tekevät organisaatiot. Horisontaaliset verkostot ovat keskenään kilpailevien toimijoiden tietyssä arvoketjun osassa yhteistyötä tekeviä ryppäitä. Omien havaintojeni mukaan tanssitaiteen kentällä on havaittavissa kaikkia edellä mainittuja verkostotyyppisiä. Alueellisia verkostoja ovat mm. tanssin aluekeskukset, jotka toimivat kukin maantieteellisesti rajatulla alueella. Ydinkeskeiset verkostot muotoutuvat yksittäisen henkilön tai organisaation ympärille. Helsinkiläinen Zodiak – Uuden tanssin keskus on esimerkki freelance-kenttää laajalti yhteen kokoavasta tuotanto- ja esityskeskuksesta.

Tässä opinnäytetyössä mielenkiintoni kohteena ovat lähinnä vaihdanta- ja kommunikaatioverkostot, niiden hyödyntäminen tanssin tuottajan ja tuottajakoreografin ammatillisesta näkökulmasta. Yhteistyöprojektien syntymisen ja uusien työtilaisuuksien saamisen kannalta pidän tiedonvaihtoa ja molemminpuolisen hyödyn kokemista tärkeimpinä verkostoitumisen syinä.

Potentiaalisten työ- ja liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä ja hyödyntämisessä käytetään mahdollisuusverkostoja sekä omassa organisaatiossa että sen ulkopuolella (Mittilä 2006, 79). Käytännössä organisaatiot eivät toimi vaan niissä työskentelevät ihmiset. Organisaatioiden toiminnan tehokkuus perustuu ihmisten tehokkuuteen, verkoston tehokkuus ihmisten välisiin suhteisiin, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Verkostojen ominaispiirteet ovatkin palautettavissa suoraan yksilöön, tässä opinnäytetyössä tanssin tuotantotehtävissä toimiviin ihmisiin, jotka voivat olla samanaikaisesti kiinnittyneitä useampaan kuin yhteen organisaatioon.

Mittilä (2000, 142–143) luokittelee verkostoja sen mukaan, onko tarkasteltavana yksilön vai organisaation näkökulma. Hän jakaa yksittäisen henkilön verkostot työtehtävä-, rooli- ja sosiaalisiin verkostoihin. Työtehtäväverkostossa henkilö toimii tiettyä työtehtävää suorittaen, rooliverkostossa hän edustaa tiettyä toimintoa tai organisaatiota, sosiaalisissa verkostoissa ennen kaikkea itseään ja omaa persoonaansa.

Yksilön näkökulmasta välitön verkosto koostuu lähimmistä toimijoista, joiden kanssa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa työtehtäviin liittyen. Yksilöillä voi olla myös epäsuoria verkostoja organisaation sisä- ja ulkopuolella, kontakteja joihin ei olla suoraan yhteydessä, mutta joiden toiminta vaikuttaa toisiinsa kolmansien osapuolten

kautta (Mittilä 2006, 81). Tanssin tekeminen on ryhmätyötä, koreografi voi työskennellä samanaikaisesti usean produktiokohtaisen työryhmän kanssa, tuottajalla on eri produktioissa eri yhteistyökumppanit. Tässä työssä en käsittele suorien ja epäsuorien verkostojen näkökulmaa, koska tanssin tuottajan arki on monimuotoisten ja alati muuttuvien verkostojen vyyhti, jossa toimijat jatkuvasti vaihtavat positioita.

Ihmisten on usein vaikea hahmottaa omia verkostojaan. Siitä, kuinka laajasti toimijat tunnistavat omaan toimintaansa vaikuttavat toimijat, toiminnot ja suhteet, käytetään verkostotutkimuksessa termiä verkostohorisontti (Mittilä 2006, 80). Verkostot rakentuvat toiminnallisista ja sosiaalisista sidoksista. Sosiaaliset suhteet voidaan käsittää vuorovaikutussuhteina, joissa yritykset oppivat työntekijöidensä välityksellä tuntemaan toistensa tuotteet, osaamisen ja tavan toimia. Vuorovaikutussuhteiden avulla voidaan ymmärtää, miten toimijat voivat hyötyä toisistaan. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 222.) Tämä ajattelumalli on mahdollista siirtää myös tanssin kenttään, jossa yksittäiset toimijat, produktiokohtaiset työryhmät ja vakiintuneet ensemblit muodostavat verkostoja.

Vetovoima, luottamus ja sitoutuminen ovat olemassa sekä organisaatio- että henkilötasolla. Organisaatiotasolla vetovoima perustuu liiketoimintapotentiaaliin, jota toisen osapuolen avulla voi saada. Koettu henkilökohtainen vetovoima taasen vaikuttaa ihmisten välisen kommunikaation määrään ja laatuun. (Mittilä 2000, 85.) Sitoutuminen voi olla yhteisön sitoutumista organisaatioonsa, yksilöiden sitoutumista siinä roolissa, missä he organisaatiossa toimivat, ja yksilöiden henkilökohtaista sitoutumista persoonina (Mittilä 2000, 71). Organisaatioiden välinen riippuvuus vaikuttaa suhteiden sosiaalisiin puoliin. Ihmiset joutuvat työskentelemään eri henkilöiden ja organisaatioiden kanssa riippumatta siitä mikä heidän henkilökohtainen asenteensa on, ja he joutuvat sitoutumaan ammatillisiin rooleihinsa. Tästä näkökulmasta tanssiryhmässä tai tanssin aluekeskuksessa toimiva tuottaja on hyvin eri asemassa kuin itse itsensä työllistävä koreografi, joka tuottaa omat teoksensa.

Liikesuhteet ovat omanlaisensa verkosto, jossa organisaatioiden sisällä ja välillä tapahtuu kaupankäyntiä, ja organisaatioissa olevien henkilöiden välillä tapahtuu toimintaa sekä rooli- että henkilökohtaisella tasolla. Osapuolet voivat toimia hedelmällisessä liikesuhteessa ja yhteistyössä, vaikka niissä olevat henkilöt eivät kohtaa

henkilökohtaisella tasolla vaan ainoastaan ammattirooleissa. Suhteessa on ratkaisevaa se, miten osapuolet kokevat toistensa vetovoiman, sitoutumisen ja luottamuksen.

## 2.2 Tanssin alan rakentuminen Suomessa ja pohjoismaissa

Tanssia pidetään yhtenä vanhimmista taidemuodoista, mutta sen aseman vakiintuminen itsenäisenä taidemuotona on Suomessa tapahtunut varsin myöhään. Koska alalta on puuttunut kotimaassa infrastruktuuri ja kouluttautumismahdollisuudet, ovat suomalaiset tanssitaiteilijat matkustaneet ulkomaille opiskelemaan ja esiintymään, joten kansainvälisyys ja verkostoituminen ovat aina olleet luonnollinen osa kentän toimintaa.

Klassisen baletin opiskelu alkoi olla mahdollista Helsingissä 1910-luvulla. Monet suomalaiset tanssijat opiskelivat Pietarissa ja venäläiset balettiryhmät vierailivat Helsingissä esiintymässä. Suomalaisen Oopperan baletin ensiesitys Joutsenlampi nähtiin vuonna 1922 (Repo 1989, 43–44).

Nykytanssin juuret ovat 1900-luvun alun vapaassa tanssissa ja modernissa tanssissa. Vapaa tanssi tavoitteli vastapainona baletille liikkeen vapautta ja luonnollisuutta. Vapaan tanssin tienraivaaja, amerikkalainen Isadora Duncan vieraili Suomessa esiintymässä vuonna 1908. Suomalaisen Maggie Gripenbergin esitys- ja opetustoiminta 1920- ja 30-luvuilla viritti suhteita mm. Saksaan. (Repo 1989, 51–53). Modernin ja postmodernin tanssin tekijät ovat hakeneet vaikutteita erityisesti Yhdysvalloista 1960-luvulta lähtien. Tässä luvussa käsittelen suomalaisten tanssin rakenteiden syntymistä ja pohjoismaisen kulttuuriyhteistyön vaikutusta suomalaisen tanssin kentän järjestäytymiseen ja toimintaan.

### 2.2.1 Pohjoismaisen yhteistyön kehittyminen

Suomalaisen tanssin yhteydet pohjoismaihin ovat syntyneet kansantanssiseurojen ja balettiseurueiden vapaaehtoistyön ja harrastustoiminnan varaan tanssin kentän syntyessä 1900-luvun alkupuolella. Esitys- ja koulutustoiminta laajeni lähinnä ulkomaille opiskelemaan ja työskentelemään lähteneiden tanssijoiden toimesta, mutta pysyi silti varsin pienimuotoisena.

Suomessa julkisen tuen ja erityisesti valtion merkitys tanssitaiteen rahoittajana on ollut viime vuosikymmenien aikana suuri, koska alalta ovat puuttuneet mesenaatit ja tanssia voimakkaasti tukevat säätiöt ja yritykset. 1960-luvun lopulla Suomeen luotiin taiteiden tukijärjestelmä ja perustettiin taiteen keskustoimikunta ja valtion taidetoimikunnat (Repo 1989, 93). Tanssi sai yhden edustajan vuonna 1968 aloittaneeseen näyttämötaidetoimikuntaan (Repo 1989, 94). Tanssille perustettiin oma taidetoimikunta vasta vuonna 1983 (Repo 1989, 105).

Pohjoismaisen ministerineuvoston vuonna 1972 voimaan tullut sopimus kulttuuriyhteistyöstä Pohjoismaiden välillä loi myös tanssitaiteelle osaltaan mahdollisuuksia laajempaan pohjoismaiseen yhteistyöhön. Tavoitteeksi tuli

lujittaa ja tehostaa sopimuspuolten välistä yhteistyötä laajasti käsitetyn kulttuurin alueella kehittämällä edelleen pohjoismaista kulttuuriyhteyttä ja lisäämällä maiden koulutukseen, tutkimukseen ja muuhun kulttuuritoimintaan tekemien sijoitusten kokonaisvaikutusta yhteisen suunnittelun, yhtenäistämisen, yhteistoiminnan ja työnjaon avulla sekä luoda käytännölliset edellytykset hyvin toimivalle yhteistyölle. (Sopimus kulttuuriyhteistyöstä Pohjoismaiden välillä 1971, 1 artikla.)

Samoihin aikoihin taiteen tukien jakaminen delegoitiin poliitikoilta taiteelliset lähtökohdat huomioivien riippumattomien asiantuntijoiden tehtäväksi. Kotimainen tanssin tuki kanavoitiin valtion näyttämötaidetoimikunnan ja myöhemmin valtion tanssitaidetoimikunnan kautta. Pohjoismaisen tanssin ja teatterin kohdalla päätösvalta annettiin Pohjoismaiselle teatterikomitealle.

Pohjoismainen yhteistyö ei ole vielä noussut suomalaisen tanssitaiteen piirissä merkittävään rooliin, vaikka yksittäisiä suuriakin taidehankkeita on saatu aikaan enenevässä määrin. Eräs esimerkki yhteistyöstä on vuonna 1988 perustettu Pohjoismaisen tanssintutkimuksen foorumi Nordic Forum for Dance Research NOFOD. Se toimii verkostona instituutioiden ja yksittäisten toimijoiden välillä ja levittää tietoa tanssintutkimuksesta tieteenalasta riippumatta. Vaikkakin NOFOD on pohjoismainen järjestö, sillä on rooli myös kansallisen yhteistyön kehittäjänä eri maissa. (Hoppu 2006, 1-2.)

## 2.2.2 Infrastruktuurin rakentuminen Suomessa

Suomen Tanssitaiteilijain Liitto STTL on perustettu vuonna 1937. Sen tehtävä oli koota hajanaista tanssin kenttää, parantaa alan ammattilaisten taloudellista ja yhteiskunnallista asemaa ja vahvistaa tanssitaiteilijoiden ammatti-identiteettiä. Alkuvuosina jäseniksi otettiin myös tanssin harrastajia ja asiasta muutoin kiinnostuneita. (Repo 1989, 70.) Sitten STTL on muuttunut kulttuuripoliittiseksi etujärjestöksi ja ammattiliitoksi (Suomen Tanssitaiteilijain Liitto 2010).

Valtion tanssitaide-toimikunnan perustaminen vuonna 1983 avasi merkittävän taidepoliittisen vaikutuskanavan tanssitaiteelle. Tanssitaide-toimikunnalla oli 1980-luvun lopulle asti merkittävä rooli paitsi avustusten ja taiteilija-apurahojen jakajana myös tanssitaidepoliittisten aloitteiden tekijänä. (Repo 1989, 105–106.) Vuonna 2008 valtion tanssitaide-toimikunta käynnisti tanssin strategiatyön. Sen tuloksena syntyi joulukuussa 2009 julkaistu Tanssissa on tulevaisuus – tanssin visio ja strategia 2010–2020 (Taiteen keskustoimikunta 2009).

Tanssin ammattikoulutuksen rakenteiden kannalta ehkä tärkein virstanpylväs on vuonna 1983 tapahtunut Teatterikorkeakoulun tanssitaiteen laitoksen perustaminen. Lasten ja nuorten tanssiharrastustoiminnan osalta laki taiteen perusopetuksesta on osaltaan auttanut tanssikouluja kehittämään mahdollisuuksia pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen tanssin harrastamiseen.

Suomen Tanssialan Neuvosto perustettiin vuonna 1980 toimimaan eri tanssialojen yhteistyöelimenä vaikuttamaan tanssitaiteen avustuspolitiikkaan ja valvomaan alan yleisiä etuja. Vuoteen 1985 Neuvosto toimi jäsenjärjestöjen edustajien kautta. Vuonna 1986 yhdistys rekisteröitiin Suomen Tanssialan Keskusliittona, ja tiedotuskeskustoiminta käynnistyi. Nimi muutettiin vuonna 1994 Tanssin Tiedotuskeskukseksi. Toiminta on sen jälkeen keskittynyt tanssin toimintaolosuhteiden parantamisen lisäksi kansainvälisten verkostojen rakentamiseen, tanssin teos- ja taiteilijatietokannan ylläpitoon, esitysten ja katsojamäärien tilastointiin, tiedon keruuseen tanssin kentän olosuhteista ja siitä tiedottamiseen sekä Tanssi-lehden julkaisemiseen. (Tanssin tiedotuskeskus 2011.)

Tanssin tiedotuskeskuksen kymmenen jäsenyhteisöä edustavat eri tanssin lajeja nykytanssista ja baletista kansan- ja kilpatanssiin. Tiedotuskeskuksen toiminta rahoitetaan valtion toiminta-avustuksen lisäksi hankekohtaisilla projektiavustuksilla ja oman toiminnan tuotoilla. Toiminnan keskeiset osat ovat palvelu- ja neuvontatyö, tiedottaminen ja promootio, julkaisujen tuottaminen, yleisötyö, koulutus ja perustiedon tuottaminen alan toiminnasta. Tanssi-lehden painosmäärä on 1400 kpl ja se ilmestyy viidesti vuodessa. Tanssin tiedotuskeskus kuuluu useisiin kansainvälisiin järjestöihin ja verkostoihin, ja kotimaassa mm. Taiteen verkostot -nimisenä toimivaan eri taiteiden tiedotuskeskusten ja vientikeskusten verkostoon sekä osallistuu kulttuuriviennin tukiverkoston toimintaan. (Tanssin tiedotuskeskus 2011.)

Tämän työn tilaajana toimiva Tanssin tiedotuskeskus pyrkii lisäämään tietoa tanssin alan toiminnasta sekä omalla toiminnallaan että edistämällä muiden tahojen selvitys- ja tutkimustyötä sekä kehityshankkeita (Tanssin tiedotuskeskus 2011). Tanssin tiedotuskeskus ylläpitää Tanka-tietokantaa, joka sisältää tietoja suomalaisista tanssiteoksista ja tanssin tekijöistä. Se kerää, analysoi ja julkaisee tilastotietoja suomalaisen tanssin esitys- ja katsojamääristä ja kantaesityksistä.

### 2.2.3 Tavoitteeksi tanssivienti ja kansainvälinen yhteistyö

Lagerströmin ja Mitchellin (2005, 104–105) mukaan tanssin voimistumiseen on kaksi syytä: tanssin - erityisesti modernin tanssin - yleisösuosion kasvu ja kansainvälinen taiteellinen menestys. Rahoitusongelmien takia huipputekijöitä siirtyy toimimaan muissa maissa, joka ei välttämättä merkitse kotimaisen taidetilanteen heikkenemistä. Tanssitaiteella on kasvun sijaan tasapainottamisen ja institutionalisoitumisen aika, johon kansainvälistymisen toivotaan syöttävän uutta dynamiikkaa.

Tanssin myynti ja markkinointi tapahtuu alan verkostoissa, luottamuksellisissa asiantuntijasuhteissa, jota tuetaan pr- ja tiedotustyöllä. Viennin kasvu edellyttää kansainvälisiä markkinoita ymmärtävää ja verkostoitunutta tuottajakuntaa. (Tanssitaiteen vientistrategia 2006, 25.) Toimijoiden pienuuden ja vähäisten resurssien vuoksi kenttä tarvitsee vientiponnistelujen tueksi apuvoimia.

Tanssin tiedotuskeskus on järjestelmällisesti laajentanut kansainvälistä toimintaansa 2000-luvun alkupuolelta lähtien osittain valtiovallan toiveesta ja osittain kentän tarpeesta. Tanssitaiteen vientistrategia laadittiin Tanssin tiedotuskeskuksessa vuonna 2006 opetus-, ulkoasiain-, kaupp- ja teollisuus- sekä valtiovarainministeriön yhteisen kulttuuriviennin kehittämistyöryhmän toimeksiannosta (Tanssitaiteen vientistrategia 2006, 3). Vientistrategian tavoitteena oli mm. kaksinkertaistaa suomalaisen tanssin esitysmäärät ulkomailla vuoteen 2011 mennessä, kasvattaa tanssin alan viennin liikevaihtoa merkittävästi ja synnyttää alalle yritysmuotoisia toimijoita sekä työpaikkoja sekä taiteilijoille että tuotannollisiin tehtäviin (Tanssitaiteen vientistrategia 2006, 5).

Vientistrategian tavoitteet eivät ole toteutuneet, mutta kehittymistä on tapahtunut. Tanssin tiedotuskeskuksen kansainvälisten asioiden päällikkö Pirjetta Mularin mukaan (2011b) ne ryhmät, joilla on ollut resursseja osallistua mm. messu- ja verkostoitumishankkeisiin, ovat kasvattaneet vientiosaamistaan, kansainvälisiä kontaktejaan ja hahmottavat kansainväliset markkinat ja toimintaympäristön aiempaa paremmin. Toisaalta kansainvälinen kilpailu esitysmahdollisuuksista on selkeästi kiristynyt viime vuosien aikana. Opetus- ja kulttuuriministeriön päätös kanavoida kansainvälisen toiminnan tuki kärkihanketukina kulttuurin toimijoille on käytännössä vähentänyt tanssin toimijoiden kansainvälisen toiminnan rahoitusta. Kun Suomessa ei myönnetä kansainvälistä kiertuerahoitusta, ryhmät eivät aina pysty ottamaan vastaan esiintymiskutsuja. Monilta kansainvälistä potentiaalia omaavilta koreografeilta puuttuu edelleen toiminnan perusstruktuuri, ilman toiminta-avustusta ja ammattituottajaa on vientitoiminta erittäin haasteellista.

Onko kulttuurilla vientiä? ON! Esitys Suomen kulttuuriviennin kehitysohjelmaksi 2007–2011 (2007, 34) toteuttaa lähtökohtaa, jossa keskeisin viennin tukioorganisaatio on Tanssin tiedotuskeskus, jonka kansainvälisen toiminnan ja vientityön resursseja haluttiin parantaa. Tanssin pariin uskottiin syntyvän sekä yritysmuotoisia toimijoita että tuotanto- ja taiteilijatyöpaikkoja. Tanssitaiteen kehittäminen on nähty laajasti osana muuta sisältötuotantoa. Kansainvälinen taiteellinen yhteistyö on määritelty aluekeskusten ja festivaalien tehtäväksi, ne osallistuvat residenssiohjelmiin ja toimivat vierailujen vastaanottajatahoina.



Tanssin visio ja strategia 2010–2020 (2009, 32) esittää tavoitteekseen lisätä tanssitaiteen kansainvälistä yhteistyötä sekä vierailutoiminnan ja viennin taloudellisia edellytyksiä. Väliportaana toimivien tuottajien verkostoituminen, kansainvälisen toimintaympäristön tunteminen ja kansainvälisten yhteyksien luominen ovat edellytys sekä kansainväliselle esitystoiminnalle ja yhteistyölle että kaupallista potentiaalia sisältävien vientituotteiden syntymiselle. Strategiassa korostetaan alan menestyksen olevan riippuvainen taiteellisen ytimen hyvinvoinnista ja taiteen perusrahoituksen olevan keskeinen edellytys luovalle taloudelle asetettujen tavoitteiden toteutumiselle (2009, 39).

Selonteko kulttuurin tulevaisuudesta (2010, 26) esittää kehitettäväksi taiteen ja kulttuurin tuki- ja rahoitusjärjestelmiä kokonaisuutena nykyistä joustavammiksi. Tämä tapahtuisi siten, että tunnistetaan riskirahoitusta edellyttäviä nopealiikkeisiä, pitkäjänteisiä tai perinteisistä aloista poikkeavia tuotantoja ja tuotantotapoja. Lisäksi odotetaan syntyvän uusia taiteen sekä kulttuurin aloja, hybriditaiteita tai konsepteja. Tanssin kentältä toivottaneen jatkossa avauksia myös uudenlaiseen toimintaan.

Pohjoismainen ministerineuvosto on tukenut tanssitaiteen infrastruktuuria Pohjoismaisen esittävien taiteiden keskus NordScenin kautta vuoteen 2007 saakka. Pohjoismainen kulttuurirahasto, Nordplus, Pohjoismaiset kahdenväliset rahastot ja Pohjoismainen kulttuuripiste ovat jatkaneet tanssitaiteen hankkeiden ja projektien tukemista. Pohjoismaisen toiminnan painopiste on siirtynyt kulttuuripoliittisesta hallintorakenteesta itsenäisten kentän toimijoiden verkostoitumiseksi. Yksi esimerkki tästä on Keöja, North European Dance Encounters 2008–2011, josta kerron tarkemmin luvussa 3.



Kuva 1. Keöja-tapaamisen osallistujia Reykjavikissa lokakuussa 2010 (Johanna Tirronen)

Toinen nykytanssin kannalta merkittävä hanke on ollut pohjoismaisen nykytanssin katselmus ICE HOT, joka järjestettiin 1.–4.12.2010 Tukholmassa. Se on ollut ensimmäinen kattavasti pohjoismaiden nykytanssia esittelevä yhteisfestivaali, jonka päämääränä on ollut tavoittaa noin 200 kansainvälistä tanssin ostajaa, kuten tanssifestivaalien ja vierailuteattereiden johtajia. Esitykset ovat olleet yleisölle avoimia, ja tapahtuman ohjelmassa oli esitysten lisäksi keskusteluja ja taiteilijaesittelyjä. Katselmus on tarkoitus jatkossa järjestää joka toinen vuosi. (Tanssin tiedotuskeskus 2010.)

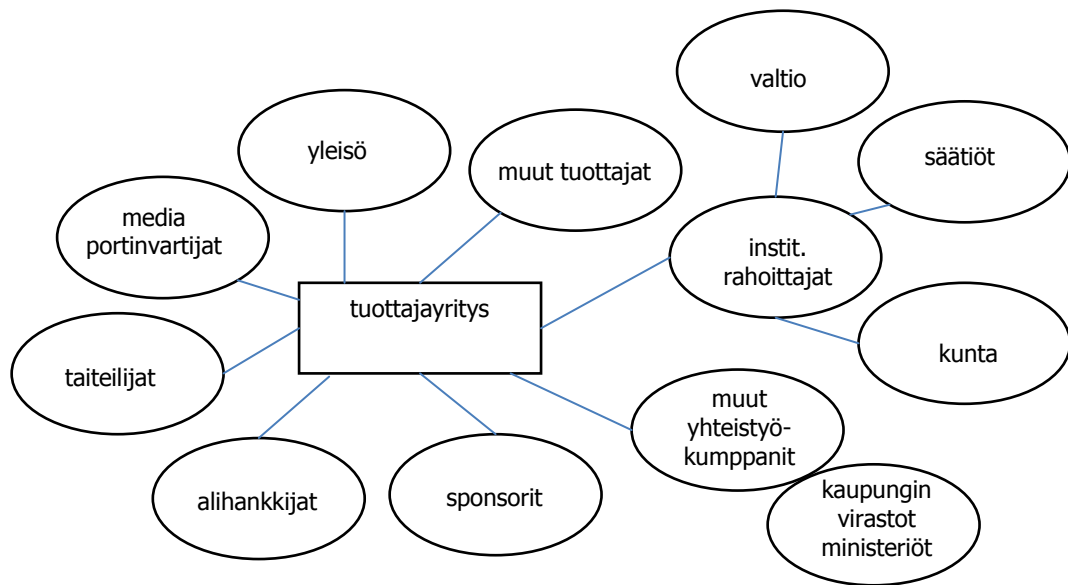
### 2.3 Tanssin välittäjäporras: tuottajat ammattikuntana ja verkostona

Suomessa tanssitaiteen kentällä toimii Suomen Kansallisbaletin ja Helsingin kaupunginteatterin alaisen Helsinki Dance Companyn lisäksi kymmenen teatteri- ja orkesterilain piirissä olevaa tanssiryhmää tai tanssin tuotantokeskusta, kuusi tanssin aluekeskusta ja kolmisenkymmentä teatteri- ja orkesterilain ulkopuolella toimivaa ns. vapaan kentän ryhmää. Lisäksi lukuisat yksittäiset taiteilijat ja produktiokohtaiset työryhmät tuottavat tanssia. Suuri osa taiteilijoista ja ryhmistä tuottaa itse teoksensa,

useimmiten tuottajan työhön tarttuu koreografi. Ammattituottajia toimii teatteri- ja orkesterilain piirissä olevissa organisaatioissa, aluekeskuksissa, festivaaleilla ja Valtion tanssitaide-toimikunnan myöntämän toiminta-avustuksen piirissä olevissa vapaan kentän ryhmissä. Päätyökseen tanssitaide-tuottavia ammattilaisia on alle 50. Käytännössä produktioittain koottavilla tuotantotiimeillä ei ole mahdollisuuksia saada ammattituottajaa, koska tanssin kentällä ei ole tuottajia, jotka ottaisivat vastaan töitä tilapäisiltä tuotantoryhmiltä tai edes tekisivät vakinaisesti töitä usealle organisaatiolle.

Tanssiryhmien yleisin organisaatorakenne lienee sellainen, jossa koreografi toimii taiteellisena johtajana tuottajan vastatessa hallinnollisesta toteuttamisesta, projektirahoituksesta ja taloudellisesta yleisjohtamisesta (Lagerström & Mitchell 2005, 140). Kokemukseni mukaan suuri osa tuottajista työskentelee lukuisissa tehtävissä toimien samanaikaisesti mm. talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijana, reskontranhoitajana, palkanlaskijana, varainhankkijana, keikkamyynnä, kiertuemanagerina, markkinointisuunnittelijana, tiedottajana, yleisöyöntekijänä, yhdistyksen sihteerinä ja rahastonhoitajana sekä kehittämis-, johto- ja esimiestehtävissä. Tuottaja hoitaa myös sidosryhmäyhteydet ja vastaa arjen sujumisesta ja taiteellisen työn mahdollistavan infrastruktuurin toimivuudesta.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee tanssin kenttää ja tuotannollista työtä verkostojen näkökulmasta. Kulttuurialan tuottajan verkostoja on selvitetty jonkin verran, mm. Katri Halonen (2010) Tuottaja 2020 -hankkeessa kulttuuritapahtumien tuotannon muutoksen ja tuottajan osaamishaasteiden näkökulmasta, ja Moisio & Jyrämä (2005) tuottajan verkostojen ja alihankintasuhteiden näkökulmasta.



Kuva 2. Tuottajan keskeisimmät suhteet (Moisio & Jyrämä 2005, 98).

Tanssin ala on tuottamisen näkökulmasta varsin konservatiivisesti järjestäytynyt. Toiminta on taiteilijälähtöistä, tuottajat ja taiteellinen johto toimivat työsuhteissa, oman toiminnan tuotot ovat lähinnä lipputuloja ja esityspalkkioita, joskus koulutustoiminnasta ja yleisötyöhankkeista kertyvää lisätuloa. Sponsorointi on pienimuotoista ja useimmiten vastineeksi tarjotaan vain näkyvyyttä käsiohjelmassa ja esityslippuja.

Tanssin tuotannolliset kysymykset ovat nousseet esille etenkin viime vuosina. Tanssin tuottajat ry toimi vuosina 2004–2010 tarkoituksenaan ”edistää tanssin tuotannollista osaamista ja yhteistyötä sekä Suomessa että ulkomailla, ja parantaa siten tanssin asemaa ja tunnettuutta.” Yhdistyksen tavoitteena oli ”toimia kollegiaalisena keskustelimenä tanssin ja sirkuksen tuotantotehtävissä toimiville, sekä verkostoitua myös muiden esittävien taiteiden tuottajien kanssa.” (Tanssin tuottajat 2011.) Olin itse yhdistyksen jäsen koko sen toiminta-ajan ja osallistuin suurimpaan osaan sen järjestämisestä kokouksista ja koulutustilaisuuksista. Yhdistyksen toiminta hiipui vapaaehtoistyöntekijöiden väsyessä, eikä yhdistykselle syntynyt luontevaa paikkaa tuottajien arkipäivän tukena. Keskinäinen kilpailu rahoituksesta ja työtilaisuuksista vaikuttaa toimijoiden väliseen avoimuuteen, ja aatteellinen yhteistoiminta edellyttäisi yhteistä visiota ja missiota joka ei ole toimijoiden arjen kanssa ristiriidassa.

### 3 Keõja, North European Dance Encounters

Tanskalainen Dansens Hus, Lithuanian Dance Center, Dance Information Norway, Moderna Dansteatern Ruotsista, Iceland Dance Company ja Tanssin Tiedotuskeskus saivat EU:n Kulttuuriohjelman 2007–2013 rahoituksen Keõja-hankkeelle, jonka tavoitteena oli luoda toimivia verkostoja Pohjoismaiden ja Baltian maiden tanssitoimijoiden välille ja lisätä taiteilijoiden liikkuvuutta. Keõja pyrki ennen kaikkea tuottamaan pysyviä, myönteisiä muutoksia pohjoiseurooppalaisen tanssitaiteen asemaan, taiteilijoiden työolosuhteisiin ja liikkuvuuden edellytyksiin. Keõja on islantia ja tarkoittaa ketjua. (Tanssin tiedotuskeskus 2008.)



Kuva 3. Kuopion Keõja-tapaamisen osallistujia (Johanna Tirronen)

Keõja koostui kuudesta tapaamisesta, jotka sisälsivät seminaareja, työpajoja ja esityksiä. Tapaamiset suunnattiin koreografeille, tanssijoille, tanssipedagogeille, tuottajille, tanssin tutkijoille ja muille alan ammattitoimijoille (Tanssin tiedotuskeskus 2008). Tapaamisten ohjelman perusrunko on kaikissa maissa ollut kutakuinkin sama. Liitteenä 2 on esimerkin omaisesti Oslon tapaamisen ohjelma (Keõja 2010). Yhtenä

erona tavalliseen seminaarisarjaan oli mahdollisuus saada matka-avustusta Keöja-tapaamisiin. Kustakin maasta tuettiin 5-8 osallistujaa kuhunkin tapahtumaan hakumenettelyn kautta (Ahonen 2010).

Taulukko 1. Keöja-tapaamiset (Keöja 2010)

Teema	Ajankohta	Tapahtumapaikka
Mobility and touring in the Nordic – Baltic countries and further	10.–12.5.2008	Vilna, Liettua
Education and the skills of the choreographer	4.–6.9.2008	Kööpenhamina, Tanska
Focus on children and young people	15.–17.6.2009	Kuopio
Dance and new media	10.–12.10.2009	Oslo, Norja
The artistic process	3.–6.5.2010	Uumaja, Ruotsi
Reach out! Content or form	8.–11.10.2010	Reykjavik, Islanti

Tapaamisten osallistujamäärät vaihtelivat Vilnan 155 osallistujan ja Reykjavikin 270 osallistujan välillä. Pohjoismaiden ja Baltian lisäksi osallistujia oli muualta Euroopasta, Aasiasta ja ympäri maailmaa, yhteensä yli 20 maasta. (Dansens Hus 2010.)

Ensimmäinen tapaaminen Vilnassa painottui vahvasti tuotannolliseen näkökulmaan, kiertueiden ja liikkuvuuden kysymyksiin. Kööpenhaminan ja Uumajan tapaamiset vuorostaan painottuivat koreografien työhön, koreografien koulutukseen ja ammattitaitoon ja taiteelliseen prosessiin. Kuopiossa aiheena oli yleisötyö, lapset ja nuoret, Oslossa tanssi ja uusi media. Reykjavikin tapaaminen käsitteli rajapintoja ja toimi yhteenvetona aiempien tapaamisten aiheille.



Kuva 4. Ryhmätöitä Kuopiossa 16.6.2009 (Johanna Tirronen)

Keöja-hankkeen vaikuttavuutta voi arvioida useasta näkökulmasta, joista hyödyllisimpinä pidän taiteilijoiden ja taiteen liikkuvuuteen liittyviä kysymyksiä ja toisaalta taiteilijoiden verkostoitumisten vaikutuksia taiteen tekemiseen. Koska olen taustaltani tanssin tuottaja, valikoitui näkökulmakseni luontevasti tanssitaiteen tuotantotehtävissä toimivien henkilöiden verkostoitumisen ja verkostojen vaikutus toiminnan kansainvälisyyteen. Keöja-tapaamiset tarjoavat ajallisen ja asiallisen kokonaisuuden alan sisäisen verkostoitumisen tutkimiseen.

Tässä opinnäytetyössä etsin vastausta siihen, miten tanssin tuotantotehtävissä toimivat henkilöt hahmottavat ammattiverkostonsa, mitä funktioita verkostoilla on ja miten niitä käytetään. Erityisesti haluan tietää, miten Keöja-tapaamisiin osallistuminen on vaikuttanut toimijoiden verkostoihin.

Selvittämällä tuotantotehtävissä toimivien kokema hyötyä Keøjasta on mahdollista tavoittaa jotain olennaista verkostoitumishankkeisiin annettujen resurssien allokoitumisesta kentän toimijoiden hyödyksi.

## 4 Aineisto ja menetelmät

### 4.1 Tuottajat ja tuottaja-koreografit tiedon lähteenä

Koska verkostoituminen ja verkostoissa toimiminen ja niistä hyötyminen ovat suhteellisia asioita, tuntuivat kvantitatiivisen tutkimuksen keinot vierailta. Heti tutkimusaiheen täsmennyttyä oli selvää, että tutkimukseni on kvalitatiivinen ja luontevin keino aineiston keräämiseen on tutkimushaastattelujen tekeminen.

Koska näkökulmani on tuotannollinen, päätin kohderyhmäkseni tanssin tuotannollisissa tehtävissä toimivat. Päätin haastatella sekä suomalaisia nykytanssin ammattituottajia että omia töitään tuottavia koreografeja, jotka ovat osallistuneet Keöja-tapaamisiin. Lisäksi tuntui tarpeellisesta haastatella muutamaa henkilöä, jotka ovat kansainvälisesti hyvin verkostoituneita mutta eivät osallistuneet Keöja-tapaamisiin. Rajasin mahdollisesta kohderyhmästä pois ne henkilöt, jotka eivät enää toimi nykytanssin tuotannon parissa. Kävin läpi Keöja-tapaamisten osallistujalistat, ja poimin niistä edellä mainitun rajauksen mukaiset suomalaiset henkilöt.

Löysin viisitoista kriteerit täyttävää nykytanssin tuottajaa ja koreografia. Lähestyin heitä sähköpostilla, ja kolmetoista haastattelua saatiin sovitettua tutkimussuunnitelmani mukaisesti marras-joulukuulle 2010. Kolmestatoista haastateltavasta yksitoista oli osallistunut yhdestä neljään Keöja-tapaamiseen. Vilnassa oli ollut paikalla kaksi haastateltavaa, Kööpenhaminassa neljä, Kuopiossa seitsemän, Oslolla kuusi, Uumajassa kaksi ja Reykjavikissa viisi. En osallistunut itse yhteenkään Keöja-tapaamiseen, joten aineistoni ei sisällä omaa havainnointiani tapaamisista.

Haasteltavien rekrytointi oli melko helppoa, koska tunsin henkilökohtaisesti kaikki, joita haastattelupyynnöllä lähestyin. Työskentelin tanssin tuottajana vuosina 2003–2009 sekä vapaalla kentällä että teatteri- ja orkesterilain piirissä olevassa tanssin tuotantokeskuksessa ja tanssin aluekeskuksessa. Työpaikkani sijaitsivat Helsingissä ja Oulussa. Tuotin kantaesityksiä ja vierailuja sekä kiertueita vapaan kentän ryhmille. Toimin tilaajapuolella vapaan kentän ryhmien teosten yhteistuottajana sekä vierailuteatterin että tanssifestivaalin ohjelmiston ostajana. Olin mm. Tanssin tuottajat



ry:n ja eurooppalaisen tanssi- ja teatterialan IETM International Network for Contemporary Performing Arts -verkoston jäsen.

#### 4.2 Kolmetoista teemahaastattelua

Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse, muut kasvokkain. Puhelinhaastattelun ja yhden kasvokkain tehdyn haastattelun dokumentoin vain tekemällä muistiinpanoja, muut haastattelut myös nauhoitin. Haastateltavat saivat itse valita sekä haastatteluajan että -paikan, kunhan aika asettui 29.11.–20.12.2010 välille ja haastattelupaikka oli pääkaupunkiseudulla.

Henkilökohtainen tuttavuuteni haastateltujen kanssa vaikutti haastatteluissa sekä niiden kulkuun että sisältöön. Koska haastateltavat tiesivät minun tuntevan heidän taustansa ja toimintaansa, ehdimme tunnin pituisissa haastatteluissa päästä melko syvälle verkostoihin liittyviin seikkoihin, kun aikaa ei juurikaan kulunut taustakysymysten käsittelyyn tai yhteisen kielen hakemiseen. On luultavaa, että minulle myös kerrottiin asioita, joita ei välttämättä olisi yhtä suoraan sanottu tuntemattomalle haastattelijalle. Otin haastatteluissa selkeästi osallisen ja kollegan aseman, en pyrkinytään ulkopuolisen haastattelijan neutraaliin rooliin. Pohdin myös sitä, että vaikuttaako henkilökohtainen tuttavuus niin, että joitain asioita jätettäisiin tuomatta esiin. Koska en työskentele tuotannollisissa tehtävissä, on luultavaa että haastateltavat eivät kokeneet kilpailuasetelmaa tai muuta ristiriitaa tutkijan roolissani.

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 44) kysymystyyppiijaottelun mukaan haastatteluihin valikoitui taustoittava tosiasiakysymys koskien Keöja-tapaamisiin osallistumista sekä joukko teema-alueittain jaoteltuja mielipidekysymyksiä. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti kaikki kysymykset olivat avonaisia. Mielipidekysymyksillä pyrin hahmottamaan haastateltavien tunteita, asenteita ja arvostuksia (Hirsjärvi & Hurne 1995, 45) verkostoitumiseen liittyvistä asioista. Päädyin teemahaastatteluun, koska se mahdollistaa haastateltavalle hänen haluamiensa näkökohtien esiin tuomisen strukturoitua haastattelua vapaammin. Lisäksi ennako-oletuksenani oli, että pieni otokseni on heterogeeninen ja sekä verkostojen tärkeys, käyttötavat että niiden kehittyminen ovat hyvin erilaisia. Koska halusin kartoittaa tuotantotehtävissä toimivien

henkilöiden lähialueverkostojen eri puolia enemmän kuin löytää yhteisiä tekijöitä, mahdollisuus eri näkökohtien esille tuomiseen oli tärkeää.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (1995, 40–41) toteavat, teemahaastattelu soveltuu erinomaisesti tutkimukseen, jolla selvitetään tutkittavan ilmiön perusluonnetta ja -ominaisuuksia. Se on hyvä metodi, kun kiinnostuksen kohteena on enemmänkin hypoteesien löytäminen kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentaminen.

Käytin kaikissa haastatteluissa samaa kysymysrunkoa, mutta kysymysten järjestys vaihteli sen mukaan miten kukin haastattelu eteni. Pysin haastatteluissa vuorovaikutukseen ja dialogisuuteen perinteisen kysymys-vastaus-rungon sijaan, koska uskon keskusteleavuuden antavan haastattelutilanteessa paremmin tilaa tuoda omia ajatuksia esiin ja kehittää niitä samassa hetkessä eteenpäin.

Ryhmittelin vastaukset ensin kahteen osioon, verkostoituminen ja Keöja. Verkostoitumiseen liittyvät vastaukset jaoin seitsemään teemaan:

- oman verkoston hahmottaminen eli verkostohorisontti,
- muiden toimijoiden verkostoista ja kontakteista hyötyminen eli alan sisäinen synergia,
- verkoston ja liikesuhteiden erot ja samankaltaisuudet,
- verkostojen henkilökohtaisuuden aste, omat verkostot – rooliverkostot – organisaation verkostot,
- verkostojen liiketoimintapotentiaali eli mahdollisuusverkosto,
- verkostojen merkitys sekä
- verkostojen kehitys.

Keöjaan liittyvät vastaukset jaoin kuuteen teemaan:

- odotukset verkostoitumiselle Keöjassa,
- Keöjan hyöty omille verkostoille,
- mielipide tuottajien ja taiteilijoiden yhteisestä tapahtumasta,
- Keöjan sisältöön ja teemoihin liittyvät asiat,
- kehitysehdotukset tuleviin Keöja-tapaamisiin sekä
- hyötyjät ja väliinpuotoajat.

Verkostoitumisen teemaan liittyvät kysymyksetni tuottivat vastauksia, jotka olen seuraavassa luvussa kiteyttänyt neljän otsikon alle. Käsittelen seuraavassa luvussa haastateltavien verkostohorisonttia, verkostojen funktiota, mahdollisuusverkostoja ja haastateltavien rooleja verkostoissa. Alan sisäiseen synergiaan ja epäsuorien verkostojen hyödyntämiseen liittyvät kysymykset eivät tuottaneet hyödyntämiskelpoista tietoa. Samoin kysymys lähialueverkostoista ja verkostojen maantieteellisestä hahmottamisesta ei ollut haastateltaville relevantti. Keöjaan liittyvät kysymykset olen käsitellyt kahdessa osassa, osallistumisiin liittyneet odotukset ja kokemukset, sekä ajatukset ja toiveet mahdollisesti tulevista Keöja-tapaamisista. Kysymys Keöjan hyötyjäryhmistä ja väliinputoajista ei herättänyt haastateltavissa kiinnostusta pohtia asiaa, hyötyjinä mainittiin lähinnä kaikki osallistujat ja tanssin kenttä yleisesti, oma organisaatio tai haastateltava itse, ja hyötyminen nähtiin mahdollisena kaikille jotka ovat hyötyä halunneet.

## 5 Tulokset

### 5.1 Verkostoihin kuuluminen on osa tuottajan työtä

”Than varmasti kuulun verkostoihin” (tuottaja)

”En ajattele kuuluvani verkostoihin vaikka varmasti kuulunkin. Pitäis varmasti kuulua niin vois edistää omaa taiteellista tekemistä mahdollisesti ulkomailla.” (koreografi)

Verkostoista ja niihin kuulumisesta on hyvin monimuotoisia käsityksiä. Kaikki haastateltavat tunsivat kuuluvansa vähintäänkin löyhään, epäviralliseen, kollegiaaliseen verkostoon. Jotkut haastateltavat mainitsivat kuuluvansa järjestäytyneisiin verkosto-organisaatioihin organisaationsa edustajana. Jotkut totesivat, etteivät kuulu mihinkään verkostoon mutta ovat ammatillisesti verkostoituneita. Eräs haastateltava luetteli kuusi työverkostoa ja yhden sosiaalisen verkoston ensimmäisinä mieleen tulevina verkostoinaan. Ne, jotka kokivat olevansa verkostojen ulkopuolella, olivat sitä mieltä että heidän pitäisi hakeutua verkostoihin. Tärkeänä ei niinkään pidetty verkostoihin kuulumista, vaan sitä että tietää monista verkostoista ja on pääsy niihin.

”Tiedän monesta verkostosta ja mulla on pääsy moniin verkostoihin mutta en kuulu mihinkään.” (tuottaja)

Tuottajista useat mainitsivat IETM International Network for Contemporary Performing Arts -verkoston, jossa he ovat jossain uransa vaiheessa toimineet, ja kertoivat harkitsevansa siihen liittymistä tai tapaamisiin osallistumista lähitulevaisuudessa. IETM on eurooppalaisten teatteri- ja tanssialan organisaatioiden, festivaalien, vierailuteattereiden ja kiertueita tekevien ryhmien järjestö. Lisäksi tuottajat nostivat esiin taiteen tiedotuskeskusten vientivalmennusohjelma Taivexin, jossa on tapahtunut verkostoitumista koko esittävän taiteen kentän kanssa ja tanssin tuottajien kesken erityisesti opintomatkoilla.

Koreografeista useat kokivat kuuluvansa koreografi- ja taiteilijaverkostoihin, jotka ovat rakentuneet esimerkiksi yhteisten opintojen tai samankaltaisen tanssimaailmankatsomuksen omaavien ammattilaisten yhteyksistä. Muutamien verkostot ovat laajentuneet merkittävästi muille aloille työtehtävien ja elämäntutkimuksellisten seikkojen verkottaessa heitä edelleen. Koreografien keskuudessa oli havaittavissa, että kaikilla eivät kotimaiset verkostot olleet niin merkittävässä roolissa kuin tuottajilla. Toisaalta tuottajien joukosta kaikui kriittisiä ääniä verkostoitumista ja sen vaatimaa henkilökohtaista panosta kohtaan erityisesti kansainvälisistä verkostoista keskusteltaessa.

Yksikään haastateltava ei maininnut Keõjaa verkostona, johon kuuluisi tai johon ajattelisi voivansa liittyä. Muutama haastateltava minusta hieman yllättäen nosti esiin sen, että kotimaan verkostot eivät ole riittävän laajat ja vahvat.

Verkostot mielletään nimenomaan ammatillisina verkostoina, jotka toimivat kommunikaatio- ja vaihdantaverkostoina, eikä niitä ajateltu sosiaalisina verkostoina huolimatta niiden vaatimasta henkilökohtaisesta panoksesta. Kommunikaatio keskittyy vahvasti tanssin ammatillisiin asioihin ja pyrkimyksenä on lisätä omia ammatillisia yhteyksiä ja niiden myötä saada uusia työtilaisuuksia. Jaottelu alueellisiin tai ydinkeskeisiin verkostoihin ei ollut haastateltaville relevanttia. Myöskään verkostoja ei hahmotettu organisaatioiden kautta vertikaalisina ja horisontaalisina verkostoina, vaan ihmisten välisinä ammattisuhteina.

”Verkosto on ainoa tapa tietää mitä tapahtuu, saada tietoa eteenpäin omasta tekemisestä, se on melkein ainoa väylä, kaikki on ihmisten välistä toimintaa, huipputärkeää ja siksi olen siihen panostanut.” (koreografi)

Tanssin alalla toimijat ovat hyvin verkostoituneita myös taloudellisten realiteettien pakottamina: rahan puute ajaa hakemaan yhteistyösuhteita, tekemään oravannahkakauppoja ja pyytämään palveluksia tavarantoimittajilta ja muilta kumppaneilta, saadut palvelukset maksetaan takaisin vastapalveluina.

## 5.2 Verkostojen ja asiakassuhteiden ero on häilyvä

”Verkosto on sellainen mihin voi ottaa yhteyttä tai on tietynlainen suhde. Ostajat on enemmän kontakteja.” (tuottaja)

”On vaikea pitää mielessä se, tai miettiä strategiaa, kumpi tärkeämpää myyntityö vai verkottuminen. ... Jossain vaiheessa sen small talkin puhumisen täytyy vaan loppua.” (tuottaja)

Toiminta verkostossa on vastavuoroista. Ihmisten kohtaamisessa ei vaikuta millainen suhde on, vaikkakin oma kulloinenkin työtehtävä vaikuttaa henkilön kohtaamiselle asettamiin tavoitteisiin. Messuille ja myyntitapahtumiin lähdetään eri asenteella kuin järjestettyihin verkostoitumistapahtumiin tai satunnaisiin tapaamisiin, joiden tavoite on vaihtaa kuulumisia puolin ja toisin. Tuottajista kaksi mainitsi, että ostajatahot ovat enemmänkin kontakteja, eivät verkosto. Tuottajat toivat esiin kilpailun kovuuden ja sen, että huolimatta omasta avoimuudesta kollegoilta ei ole suinkaan aina saatavissa vastavuoroista avoimuutta ostajatahoista keskusteltaessa.

”Verkottuminen on myymistä mut se myyminen ei ole se argumentti millä ihmisiä lähestytään”. (tuottaja)

Tuottaja-koreografeille kilpailutilanne näyttäytyy eri tavalla, ehkäpä omasta tavoitteiden asetannasta johtuen. Koreografit tuskin asettavat itselleen samanlaisia tulostavoitteita, kuin mitä tuottajat kokevat heille ryhmissä asetettavan, tai mitä he itse itselleen asettavat. Jossain määrin koreografit voivat olla hämmentyneitäkin suorasukaisesta myyntityöstä, jota Keõjassakin oli kohdattu.

”Lyötiin CD:tä ja käyntikorttia käteen, että näin suorasukaista.” (koreografi)

”On vaikea ottaa myyjän rooli. Vapaa ajatusten vaihto ja tekemisistä kertominen on helpompaa.” (koreografi)

Verkostot rakentuvat henkilösuhteille. Organisaatioiden välinen verkosto ei ole konkreettinen, ellei siihen synny henkilöiden myötä sisältöä. Koska toiminnasta päättävät taiteilijat, on tärkeää että taiteilijat voivat laajentaa ja syventää kontaktejaan. Toimintaa syntyy, kun on aikaa yhteiseen haaveiluun, hanakkuutta tarttua tilanteisiin ja valmius ottaa riskejä eikä varmistella lopputulosta. On uskallettava luottaa intuitioon ja kumppaneihin. Avuksi on kollaboratiivinen asenne eikä kaikesta päättävän työnjohtajan rooliin asettuminen. Yhteistyön toimivuuteen vaikuttaa myös taiteellisen tekemisen tyyli, improvisaation kautta koreografiaa tekeillä on usein helpompaa lähteä kulkemaan yhteistä matkaa ja katsoa minne se vie.

”Tarvitaan kahdenlaista verkottumista: taiteilijoiden välistä ja manageritasoa, joka voi miettiä yhteiset hankerahoitukset ja yhteisillat. Molempia tarvitaan.” (koreografi)

Itsenäinen koreografi voi neuvotella ketterästi uusista hankkeista ja tarttua tilaisuuksiin, koska hän ei ole riippuvainen tuotantotalojen aikatauluista. Pahimmillaan avustusjärjestelmä ajaa tekijät tuottamaan vähintään yhden kantaesityksen joka vuosi, ja se yleensä tehdään yhden parin kuukauden harjoitusjakson aikana ja projekti päättyy heti harjoitusjakson jälkeen olevaan esityspankkiin. On vaikea aikatauluttaa kansainvälistä yhteistyötä, ellei ole valmiutta työskennellä harjoitusjaksoja lyhyissä periodeissa ja työstää useaa teosta samanaikaisesti.

Tuottajat ajattelevat kontaktien selkeästi kuuluvan työnantajalle. Kontakti- ja yhteistyölistoja ylläpidetään ja tapaamisia dokumentoidaan niin, että työsuhteen joskus mahdollisesti päättyessä tiedot ovat seuraajan hyödynnettävissä ja käyttöön otettavissa. Monilla on omakohtainen kokemus siitä, miten hankalaa kuitenkin on jatkaa edeltäjän aloittamia yhteistyöneuvotteluja joko henkilökemioista, aikatauluviiveistä tai tiedonkulun katkoksista johtuen. Toisaalta vieraiden kontaktien haltuun ottamisen ajatellaan olevan osa tuottajan ammattitaitoa, eikä aivan nollasta tarvitse aloittaa, jos ryhmällä on aiemmin ollut tuottaja. Huolellinen dokumentointi mahdollistaa oman työn reflektoinnin ja auttaa ammatillisessa kehittämisessä.

### 5.3 Verkotot avaavat uusia työmahdollisuuksia

”Omat verkostot on hyvinkin tärkeitä, niillä on sitä keikkaa tehty ja saatu.”  
(tuottaja)

”Olemalla aktiivinen ja kasvattamalla tietämystä ja rakentamalla suhteita varmasti saa ryhmän kuin ryhmän kanssa kansainvälistä toimintaa kasvamaan. Mutta ei se loputtomiin kasva.” (tuottaja)

Mahdollisuusverkotot ovat niitä suhteita, joita käytetään potentiaalisten työtilaisuuksien etsimisessä ja hyödyntämisessä. Tuottajien ja koreografien verkostoituminen keskittyy vahvasti mahdollisuusverkostoihin. Kiertueiden, vierailujen, tilaustöiden ja muiden työtilaisuuksien saaminen on käytännössä oikeastaan ainoa motiivi verkostoitumiselle ammatillisen yleissivistyksen lisäksi.

Monet nostivat kotimaassa verkostoitumisen ja aluekeskukset esiin tärkeimpänä kehittymiskohteenaan. Kotimaan kiertueverkoston puuttuminen on monille toimijoille ongelma, johon odotetaan pikaista ratkaisua. Ulkomailla kiertämiseen on päädytty, koska kotimaassa pysytellessä teosten elinkaaret jäävät lyhyiksi.

Koska verkostoitumisella on selkeä myynnillinen motiivi ja tavoitteena saavuttaa uusia asiakassuhteita, nousi haastatteluissa toistuvasti esiin tarve verkostoitumistaitojen parantamiseen ja myyntityössä kehittymiseen. Eräs keino selviytyä verhotun myyntitoiminnan haasteista on ottaa asiantuntijan ja tiedonjakajan rooli, aktiivisesti edustaa paitsi omaa toimintaansa myös suomalaista tanssienttää kokonaisuutena. Oma asiantuntijuus vahvistuu paitsi oman toiminnan esittelyssä, myös siinä että osaa esitellä kullekin taholle heitä puhuttelevia tekijöitä. Asiantuntijuus ja oma persoona ovat tärkeimmät tekijät, joilla ammatillisia henkilösuhteita luodaan ja ylläpidetään.

”Tarvitaan niitä kv-kontakteja. Kun vaan on mahdollista mennä pönöttämään messuille niin kyllä niitä syntyy, siksi tarvitaan Tiekkaria ja messuosastoja.”  
(tuottaja)

Yhteistyö voi ontua toisen tahon ollessa epäorganisoidumpi tai infrastruktuuriltaan heikompi. Esimerkiksi kahden festivaalin voi olla hankala rakentaa pitempiaikaista yhteistyötä, jos toiselta puuttuu säännöllinen tapahtuma-ajankohta ja tapahtumapaikka sekä toiminnasta vastaava organisaatio toisen ollessa jo vakiintunut sekä rakenteiltaan että profiililtaan. On vaikea arvioida kumppaneiden tilaa, koska yhteydenpito on

konkreettisten projektien ulkopuolella satunnaista. Potentiaaliset suhteet kuivuvat helposti kasaan, mikäli ne eivät kehity yhteistoiminnaksi. Verkostoitumistapaamisia pidetään tärkeinä foorumeina suhteiden ylläpitoon, erityisesti koreografeille ne muodostavat tärkeän kontaktipinnan. Tuottajat sen sijaan tapaavat omia kontaktejaan myös messuilla, festivaaleilla ja muissa ammattitapahtumissa, joten heillä erityisille verkostoitumistapaamisille ei ole yhtä suurta merkitystä.

Verkostoja rakennetaan tietoisesti ja tavoitteellisesti, omia hyötyjä pohtien ja arvioiden. Suurella osalla kansainvälisen toiminnan kehittymisen pullonkaulaksi nousee resurssien puute, potentiaalin hyödyntämisen vaatimat henkilöresurssit ja toisaalta toiminnan edellyttämä omarahoitus. Muutamien toimijoiden rahoittajat edellyttävät kansainvälistymistä, mikä lisää paineita toimia tulorientoituneesti.

”Keikkoja on saatava lisää, jossain vaiheessa tulee Suomen rajat vastaan.”  
(tuottaja)

Lähialueyhteistyön vähäinen määrä ihmetyttää suurta osaa haastatelluista, pohjoismaisen yhteistyön olemattomuus tuntuu olevaan tekijöille itselleenkin ”mysteeri”. Baltian ja Venäjän osalta kyse on osittain myös resurssien ja toimintakulttuurin erilaisuudesta. Jotkut arvelivat, että esimerkiksi residenssitoiminta hyvin vieraassa ympäristössä saatetaan kokea hedelmällisempänä kuin lähellä ja tutussa. Haastatelluilla ei ollut erityisiä suunnitelmia nimenomaan lähialueyhteistyön kehittämiseen, vaikka niiden merkityksen arvellaan kasvavan, ja ponnisteluja yhteistyön kehittämiseen tehdään usealla taholla huomattavasti aiempaa enemmän.

”Näin nopeasti tähän pisteeseen ei pääse ellei reissaa tapaamaan ihmisiä.”  
(koreografi)

Kun ”sisältö on se juttu”, ei oleteta kumppanuuksien välttämättä löytyvänkään helpoiten lähialueilta, vaan parhaiten uskotaan toimivan se, että hankitaan ja ylläpidetään mahdollisimman laajoja verkostoja. Työtilaisuuksien uskotaan syntyvän ennen kaikkea sen myötä, että oma työ pääsee esiin ja näkyville, ”keikka tuottaa aina keikkaa”. Monet kokevat myös saaneensa työtilaisuuksia aivan sattumalta, tuntemalla oikeita ihmisiä tai olemassa oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Käytännössä nämä onnenkantamoiset ovat luultavimmin suurelta osin juuri verkostoitumisen ansiota ja toimijalla on vain hatara kuva omista verkostoistaan ja niiden toiminnasta.



Kansainvälinen kilpailu on kovaa, ja entistä enemmän pohditaan segmentointia ja keskittymistä tiettyihin markkina-alueisiin. Yhteistyötä haetaan laajalti monentyyppiseen toimintaan, harva uskoo kansainvälisten kiertueiden olevan omalla kohdallaan tai ylipäättään se tapa, jolla kansainvälisten markkinoiden potentiaali pystytään hyödyntämään. Tilaustyöt, koulutus ja työpajatoiminta, yhteistuotannot ja luovat konseptit antavat mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen ja työtilaisuuksien lisääntymiseen kiertueiden ohella. On myös toimijoita, joita perinteiden kiertuetoiminta ei toimintamallina edes kiinnosta, sitä pidetään liikaa resursseja vievänä ja epäekologisena toimintana.

”Taiteilijoiden keino päästä ulkomaille on joo että verkostoituu, ja työskentelee residensseissä, paikallisten kanssa, niin että saa demota ja näyttää omaa tekemistään.” (tuottaja)

Tietoa ja osaamista verkostojen hyödyntämiseen on ja apua verkostojen kehittämiseen saadaan esimerkiksi Tanssin tiedotuskeskuksesta. Monilla onkin haasteena omien intressien tunnistaminen ja tunnustaminen, strategisten valintojen teko ja niiden muuttaminen tavoitteelliseksi toiminnaksi. Haastattelemillani tuottajilla on omasta mielestään osaamista strategiatyöhön, mutta se helposti hautautuu arkisen aherruksen alle. Kommunikaatio oman ryhmän sisällä saattaa ontua, jolloin strategisia kysymyksiä ei käsitellä riittävän syvällisesti. Itsenäiset koreografit arvostavat työskentelymallinsa joustavuutta ja mahdollisuutta tarttua tilaisuuksiin, eikä strategista suunnittelua välttämättä pidetä niin tärkeänä, koska ”asiat kuitenkin syntyvät henkilökohtaisesta kontaktista”.

Omien verkostojen verkostoista koetaan olevan hyötyä erityisesti haluttaessa laajentaa omia kiinnostuksen kohteita uusille alueille, tai haettaessa yhteistyökumppaneita projekteihin. Tuottajat kokevat koreografeja selkeämmin kilpailua ja reviirijättua, mutta korostavat pyrkivänsä itse avoimuuteen, vinkkien antamiseen ja kollegiaaliseen kokemusten vaihtoon.

#### 5.4 Verkostojen henkilökohtaisuus herättää ristiriitaisia tunteita

”Pysyn ammattiroolissa ja olen huomannut ettei se välttämättä riitä.” (tuottaja)

”Sillä kuulutko verkostoihin ei ole merkitystä vaan sillä ketä sä oikeesti tunnet ja minkälainen maine sulla on henkilökohtaisissa väleissä.” (koreografi)

Osa haastattelemistani koreografeista toimii sekä itsenäisinä taiteilijoina että jossakin organisaatiroolissa. Koreografi voi olla tapahtuman tai ryhmän taiteellinen johtaja, yhtenä päivänä myyjän roolissa ja seuraavana ostajan. Vastaavasti myyjä voi olla samaan aikaan myös yhteistyökumppani – verkostot ja asiakassuhteet menevät ristiin ja lomittuvat. Roolien pohdinta jakoi haastateltavia erilaisiin ryhmiin. Joku ei pitänyt moniroolisuutta ongelmallisena, joku taas kertoi taistelevansa jatkuvasti eri identiteettileimojen kanssa. Joissain tilanteissa oma taiteilijuus saattaa jäädä taka-alalle organisaation edustusroolin myötä. Koreografeille myyjän roolissa toimiminen voi olla vaikeaa. Niille, jotka eivät ajatelleet myyvänsä vaan enemmänkin kertovansa tekemisistään mahdollisesti kiinnostuneille henkilöille, asia voi näyttäytyä päinvastoin niin, että koetaan itse olevansa parhaita oman työn esittelijöitä.

”Jatkuvasti ite taistelen eri identiteettileimojen kanssa.” (koreografi)

”Osa verkostoista on sellasia että tulee jotain sisäpiiritietoa, joka saattaa edesauttaa joidenkin työtilanteiden edistämistä, Suomessa tietty hyväveli-verkosto on aika tärkeä.” (koreografi)

Vapaan kentän ryhmässä työskentelevä tuottaja on ryhmänsä myyjä ja markkinoija, festivaalin tai tuotantotalon tuottajan rooli on monitahoisempi suhteessa tanssiryhmiin ja ostajatahoihin. Myyntityön onnistumisen paine on vapaan kentän ryhmien tuottajien yhteinen rasiustekijä. Verkostoitumista ei aina koeta tehtävän omista tai ryhmän lähtökohdista. Potentiaalisten ostajien ja yhteistyökumppanien vähäinen määrä ja toisaalta odotusten suuruus asettaa tuottajia tilanteeseen, jossa koetaan verkostoitumisen vaativan enemmän kuin mihin oltaisiin luontevasti valmiita. On huomattu ettei ammattiroolissa pysyminen riitä, vaan ryhmän menestyminen edellyttäisi ”henkilökohtaista uhrausta”, työkontaktien muuttamista henkilökohtaisiksi suhteiksi. Koreografit eivät maininneet tällaista puolta suhteiden ylläpidossa, heille oli selvää että ammatilliset suhteet ovat työtehtäväverkostoja eikä paineita niiden henkilökohtaistamiseen ollut.

"Pysyäkseen ministeriön paineessa ja pykälää enemmän on saatava buustia ja se on henkilökohtainen uhraus, yritetään kasvaa ja se vaatii henkilökohtaista ja organisaation verkostoitumista." (tuottaja)

"Pikkasen ristiriitaa, messuilla tai muualla missä tapaa ihmisiä tuottaja ei voi lopulta sanoa mitään. Koreografi aina määrittelee mitä voi lähteä tekemään. Toki tuottaja voi synnyttää villin idean ja miettiä resurssit, mutta raadollisesti ajatellen syntykö mitään mielenkiintoista vai vaan hukkareissu. Tätä täytyy koko ajan arvioida." (tuottaja)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että alan kehitys vaatii sekä henkilöiden että organisaatioiden välistä verkostoitumista, ja sekä tuottajien että koreografien on verkostoiduttava. Omassa ja muiden verkostoitumisosaamisessa nähdään paljon puutteita, sekä osaamisessa että rohkeudessa. Monien mielestä suomalaiset jäävät helposti juttelemaan keskenään omaan porukkaan, hakevat kokkareilla seuraa toisistaan ja istuvat katsomoissa keskenään. Joitain rajoittaa epävarmuus omasta kielitaidosta, jotkut priorisoivat verkostoitumista suomalaisten kesken joissain tilaisuuksissa, jotkut pakenevat vähemmän tärkeältä tuntuvasta seurasta tai tilanteesta mukavuudenhaluisesti ystävien seuraan. Keöja-tapaamisia pidettiin melko isoina ja laajoina, monien mielestä pienemmissä ja segmentoidummissa tilaisuuksissa on helpompi luoda kontakteja, marginaalin marginaalissa jaetaan helpommin henkilökontakteja ja verkotetaan muita.

## 5.5 Verkostovelhoja, suhdeskeptikoita ja kontaktien kerääjiä

Tutkimusaineistoni pohjalta on vaikea tehdä kategorisointia tanssin tuottajien verkostotyöskentelystä, koska laadullisen tutkimusotteen myötä informanttien määrä on varsin rajattu. Aineiston lukukertojen myötä minulle kuitenkin kirkastui kuva kolmesta verkostoitujatyypistä, joita nimitän tässä verkostovelhoiksi, suhdeskeptikoiksi ja kontaktien kerääjiksi.

Verkostovelhot ovat kokeneita, erittäin tuloshakuisesti verkostoituvia tuottajia ja koreografeja, joilla on laajat kontaktipinnat tanssin toimijoihin. He osaavat hakeutua tutustumaan henkilöihin, joista ovat itse kiinnostuneita, ja hallitsevat vetäytymisen seurasta, jonka kategorisoivat ammatillisesti ei-niin-kiinnostavaksi. Verkostovelho on suunnitelmallinen ja päättäväinen, mutta suhtautuu verkostoitumiseen rennosti. Hän

tietää löytävänsä oikeat kontaktit ja tavoittavansa kenet tahtoo. Verkostovelhoilla on hyvä itsetunto verkostoitumisosaamisensa suhteen, he ovat usein tehneet töitä oppiakseen verkostoitumisen niksit ja suhtautuvat siihen osana työtä siinä missä muihinkin työtehtäviin.

Toinen ryhmä, suhdeskeptikot, ovat lähinnä tuottajia. He näkevät verkostoitumisen osittain problemaattisena, erityisesti kun kyseessä on yhtä koreografia tai ryhmää edustava tuottaja. Suhdeskeptikoiden mielestä on ristiriitaista, että tuottaja käyttää resursseja verkostoitumiseen, jossa panos-tuotossuhde ei tunnu riittävältä. Tuottajan kovat esitysmyyntipaineet, itsensä uhraaminen työlle ja verkostojen vaatima henkilökohtaisuus roolissa toimimisen sijaan ovat kova hinta maksettavaksi, eikä palkinto ole kuitenkaan varma.

Kontaktien kerääjät ovat koreografeja, jotka ovat heräämässä verkostoitumisajatteluun mm. Keöja-tapaamisiin osallistumisen myötä. He ovat innostuneita uusista tuttavuuksista ja heihin kohdistuvasta kiinnostuksesta, ja näkevät verkostoitumisessa itselleen paljon mahdollisuuksia. Suunnitelmallisuus kuitenkin puuttuu, kontaktien kerääjät eivät etukäteen tutki osallistujalistoja ja mieti keihin he haluavat tutustua tai varsinkaan ketkä voisivat olla heille hyödyllisiä tuttavuuksia. Kontaktien kerääjillä on tavallaan uskoa siihen, että töitä tulee paitsi oman tekemisen myös sattuman kautta, eikä heille ole luontevaa ajatella että sattumaa voisi jotenkin johdatella.

Verkostoitujatyypit eivät eroa toisistaan niinkään kontaktiensa määrän tai edes laadun osalta, vaan erottavana tekijänä on asenne. Verkostovelhojen mielestä verkostoitumista ei voi välttää, joten se on opeteltu tekemään niin hyvin että siitäkin työstä voi nauttia. Suhdeskeptikot taistelevat niukkojen resurssien lisäksi henkilökohtaisessa ristiriidassa toivoen, että verkostoituminen onnistuisi ilman oman persoonan täyttää kapitalisointia työlle, ja kokevat että se ei ainakaan kaikissa kulttuureissa ole mahdollista. Molemmat tyypit ovat kuitenkin hyvin verkostoituneita ja erittäin suunnitelmallisia, johdonmukaisia ja ammattimaisia verkostoitujia. Kontaktien kerääjien asenne on lähempänä verkostovelhoja, mutta heidät erottaa omaksi ryhmäkseen suunnitelmallisuuden ja tuloshakuisuuden puute.

Näiden kategorioiden lisäksi on oletettavaa, että tanssin kentällä on myös Keöja-tapaamisten tyyppisen verkostoitumistoiminnan ulkopuolelle jättäytyviä. Tämä ryhmä joko hakee kontaktinsa toisenlaisin keinoin tai muun tyyppisistä foorumeista, tai ei ole ammatillisesti siinä tilanteessa, että verkostoitumiseen panostaminen on ajankohtaista.

Haastateltavat jakaantuivat varsin tasaisesti verkostovelhojen ja suhdeskeptikoiden ryhmiin, kontaktien kerääjien ollessa selvä vähemmistö. Yllä esitelty tyypittely on karikatyyrinen, ja yksittäisessä haastateltavassa voi olla tilannekohtaisesti usean tyyppin orientaatiota.

## 5.6 Keöja: Odotukset ja kokemukset

”Tutuksi tuleminen luo mahdollisuuksia, saa olla epävirallista tutustumista ja kokemista, samojen teemojen äärellä olemista.” tuottaja

”Oli kiva mennä semmoseen, joka ei ollut omalta kohdalta promootiotapahtuma vaan menee aidosti verkostoitumaan eikä ajatuksella että myy samalla.” tuottaja

Verkostoitumista pidetään tärkeänä, ja ilman henkilökohtaisia suhteita ei odoteta asioiden etenevän. Oleellista on, keitä oikeasti tuntee ja millainen maine on henkilökohtaisissa väleissä. Taustaorganisaatioiden maineen merkityksestä ei puhunut yksikään koreografi eikä tuottaja, vaikka jokainen tuottaja korosti toimivansa aina nimenomaan organisaationsa edustajan roolissa.

Keöja-tapaamisista haettiin tutustumista kollegoihin ja potentiaalisiin yhteistyökumppaneihin, vanhojen ammattikontaktien verestämistä, tilaisuutta neuvotella projekteista olemassa olevien yhteistyökumppaneiden kanssa, tietoa pohjoismaiden ja Baltian tanssin toimijoista ja toimintaympäristöstä, ammatillista oppimista ja taiteen sisäistä keskustelua eri teemojen kautta. Monet olivat asettaneet konkreettisia ja selkeitä tavoitteita verkostoitumiselle, osalla ei ollut tarkkaa suunnitelmaa eikä ollut käyty vilkuilemassa osallistujalistaakaan etukäteen.

”Sain mitä olin lähteny hakemaan. Tutustuin tosi paljon uusiin ihmisiin, se oli päätavoite.” (koreografi)

”Oli tarve tavata ihmisiä just siihen aikaan, siksi meni niihin mihin meni.” (koreografi)

Vuorovaikutus ja kontaktit syntyivät lähinnä vapaa-ajalla, lounailla, illanvietoissa ja pre- ja off-meetingeissä. Seminaarit ja keskustelut eivät paljoakaan lähentäneet tuottajia, Uumajan tapaamisessa koreografeilla oli selkeimmin tilaisuuksia keskinäiseen verkostoitumiseen. Vapaamuotoiseen tutustumiseen koettiin jäävän liian vähän aikaa suhteessa osallistujamäärään. Koreografit mainitsivat yhtenä hankaluutena kiinnostavien taiteilijaverkostojen luomisessa sen, että ei ollut mahdollisuutta nähdä muiden kuin ohjelmaan valittujen teoksia. Jos taiteilijoille olisi luotu enemmän tilaa kehittää uusia yhteistyökonsepteja ja tilaisuuksia tavoitteellisesti esitellä projekti-ideoita, Keöja olisi saattanut synnyttää enemmän konkreettisia taiteilijayhteenliittymiä, verkostoja ja koalitioita.

”Valtaosa tän päivän kontakteista pohjaa Keöjaan, tavattu ihmiset jotka on osanneet ohjata muiden oikeiden ihmisten luo.” (koreografi)

Keöjan tapaa yhdistää taiteilijat ja tuottajat saman katon alle pidettiin hyvänä, vaikka seminaareihin lähes kautta linjan toivottiin selkeämpää fokusta – eri ammattiryhmien osallistuessa yhteisiin keskusteluihin puhe jää helposti pinnallisemmaksi yhteisen näkökulman puuttuessa. Arvostettiin mahdollisuutta puhua oman viiteryhmän kanssa oman ammatin asioista, ja sitä että keskusteluista oli kaikille kiinnostuneille yhteenvetokeskustelut. Jossain määrin koettiin epäselvyyttä siitä, keille Keöja-tapaamiset oli tarkoitettu. Vilnan tapahtumaa pidettiin selkeästi tuottajille tarkoitettuna ja Uumajan tapaamista koreografeille. Luultavimmin seminaarien sisältöpainotukset vaikuttavat tähän, eikä ennakkomateriaaleissa kaikilta osin onnistuttu tuottamaan selkeää kuvaa kaikille ammattiryhmille kiinnostavista luennoista ja workshoppeista. Teemoja ja sisältöjä oli myös ymmärretty ennakkomateriaalien perusteella väärin, eivätkä kaikki toteutuneet sisällöt olleet vastanneet ennakkotietoja.

Sekä tuottajat että koreografit kertoivat Keöjalla olleen konkreettisia positiivisia vaikutuksia. On saatu myytyä kiertue-esityksiä, käynnistettyä yhteistuotantoja ja muita yhteistyöprojekteja. Monet olivat saaneet uusia kontakteja, joiden uskovat poikivan yhteistyötä lähivuosina. Pohjoismaiden osalta hyödyt ovat jääneet yllättävän pieniksi, enemmänkin uutta potentiaalia on syntynyt muualle Eurooppaan kuin lähialueille.

”Näitten tapaamisten myötä, myös näitten pre- ja off-meetingien myötä, on tullut tosi paljon sellaista vertaistukea, on tullut ihan tavalla konkreettisesti esiin.” (koreografi)

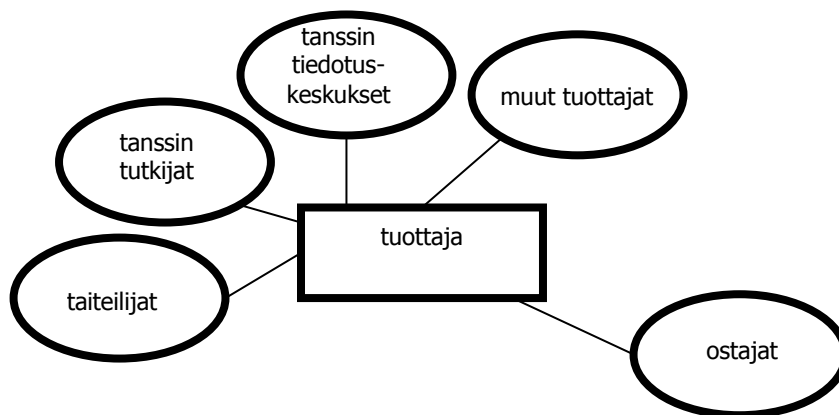
”Edelleenkin monenlaisia ilmassa olevia mahdollisuuksia, mitkä ei oo vaan vielä löytäneet, päässeet siihen omaan nostavaan tuuleensa.” (koreografi)

Keõja-tapaamisissa syntyi mm. pohjoismais-balttialainen tuottajien Keõja network, joka käytännössä on jäänyt yhteiseksi Facebook-ryhmäksi, jota kukaan ei aktiivisesti ylläpidä. Tämänkaltaiset verkostot eivät näytä aktivoituvan vapaaehtoisvoimin, eikä niille tunnu löytyvän luontevaa funktiota.

Tanssin tiedotuskeskuksen uskotaan vahvistaneen omaa osaamistaan, kansainvälistä rooliaan ja verkostojaan Keõja-hankkeen myötä, ja tämän nähdään hyödyttävän laajalti koko tanssin kenttää. Keõjan kanssa samaan aikaan tapahtuneen muun kansainvälisen toiminnan koetaan auttaneen festivaaleja, tuotantotaloja ja kansainvälistä kiertuetoimintaa tekeviä ryhmiä, joita on tällä hetkellä vain kourallinen. Keõja voi auttaa kentän kansainvälistymistä myös muun kuin kiertuetoiminnan osalta. Ylipäätään yhteispohjoismainen näkyvyys mm. messuilla nähdään hyvänä asiana Pohjolan leimautuessa alueeksi, jossa tehdään yhteistyötä ja jossa toimii monipuolinen kokonaiskenttä.

Tuotantotyössä on tärkeitä osata hahmottaa oma toimintaympäristö ja suhteuttaa oma toiminta muuhun tanssin kenttään (Mulari 2011a). Keõja tarjosi lukuisille tuottajille ja koreografeille ensimmäisen kerran mahdollisuuden tutustua laajemmin muiden pohjoismaiden ja Liettuan tanssin toimijoihin ja nähdä esityksiä kustakin maasta. Keskusteluiden ja luentojen myötä kunkin maan infrastruktuurin erityispiirteet hahmottuvat paremmin, ja tietous siitä millaisissa olosuhteissa teokset syntyvät, kasvoi. Teoksia luetaan eri tavalla, kun tiedetään mihin kontekstiin ne liittyvät.

Keõja-tapaamisissa oli mukana ennen kaikkea koreografeja, tanssijoita, tanssipedagogeja, tanssin tutkijoita, tuottajia, festivaalijohtajia ja muita ostajatahoja sekä tanssin infrastruktuurin edustajia, kuten tanssin tiedotuskeskusten väkeä. Keõja tarjosi mahdollisuuden sekä tiedon jakamiseen omasta toiminnasta että tiedon saamiseen muusta kentästä.



Kuva 5. Keöjan vahvistava vaikutus tuottajan verkostoihin

Tuotannollista työtä tekevät tarvitsevat verkostoja tiedon saamiseen ja jakamiseen, henkilökohtaisten kontaktien luomiseen ja ylläpitoon, yhteistyökumppaneiden löytämiseen ja oman osaamisen kartuttamiseen (Mulari 2011a). Tuottajan näkökulmasta Keöja onnistui tarjoamaan verkosto- ja kontaktipintaa sekä asiakkaisiin, kilpailijoihin että kollegoihin sekä tanssin infrastruktuurin vaikuttajiin, kuten tanssin tiedotuskeskuksiin ja aluekeskuksiin.

### 5.7 Keöja: Tulevaisuudentoiveita

Kaikki haastateltavat kannattivat lämpimästi ajatusta siitä, että Keöja-tapaamiset jatkuisivat kutakuinkin samalla konseptilla kuin tähänkin asti. Suurin osa oli sitä mieltä, että osallistumisen tuleviin tapaamisiin ratkaisee tapaamisen teema.

Keöja-tapaamiset ovat olleet eri aiheiden mukaan teemoitettuja. Sitä kiitettiin, mutta aiheita toivottiin tiukemmin rajatuiksi, jolloin kuhunkin tapaamiseen tai seminaariin osallistuisivat ne, joita kiinnostavat samat aiheet. Suuressakin tapaamisessa olisi tällöin helpompi löytää omalta kannalta kiinnostavia kontakteja.

Kuten seminaareissa yleensäkin, myös Keöjassa aikataulutukset nousi esiin suurimpana kehittämiskohteena. Luentojen venyminen ja aikataulun tiukkuus ovat suoraan pois vapaamuotoisista kohtaamisista ja keskusteluista, joita kuitenkin pidettiin kaikkein tärkeimpänä tai heti seminaariluentojen jälkeen toiseksi tärkeimpänä sisältönä. Kun paikalla on satoja ihmisiä, menee aikaa jo siihen että löytää haluamansa ihmisen



esitystilan aulassa, ja sitten voikin jo olla niin kiire katsomoon että ei ehditä keskustelemaan mitään. Kokemattomille verkostoitujille tämänkaltaiset tilanteet aiheuttavat turhaa stressiä.

”Se aika on se tärkein. On oltava väljyyttä. Stressaavia ja vaikeita tilanteet, että pitää kytätä ehtiikö jututtaa jonkun ennen esitystä.” (koreografi)

Koska Keöja tähtää myös verkostojen syntymiseen, olisi hyvä jos aikataulu mahdollistaisi tapaamiset omissa kokoonpanoissa. Koreografien pre-meetingit koettiin hyödyllisinä, mutta niissäkään ei ollut varattu riittävästi aikaa keskusteluille.

”Tuntuu et se on niinku tunti siellä puoltuntii täällä.” (koreografi)

Seminaareilta toivottiin tiukkaa moderointia ja lyhyttä kestoja. Alustajan selkeä ja voimakas näkökulma aiheeseen ja tiivis keskustelu, sekä päivän lopuksi kaikille avoin yhteenvetotilaisuus eri keskusteluista oli usean haastateltavan toivelistalla.

”Tarvitaan vapaamuotoista keskustelutilaa. Jos workshopkaa, täytyy olla aikaa sulattaa sitä ja palata vaikka iltakeskusteluissa.” (koreografi)

Koreografit toivoivat aamutunteja tai mahdollisuutta itsenäiseen treenaukseen, ja varsinaiseen ohjelmaan salissa istumisen lisäksi muita toteutustapoja. Uumajan tapaamisen toteutus nousi positiivisena esimerkkinä esiin osallistuneiden puheissa.

”Omin tapa ei ole istua ja kuunnella.” (koreografi)

Pitchaus ja pikatreffit jakoivat haastateltavat selvästi kahteen leiriin. Pitchauksia koreografien kesken pidettiin periaatteessa mielenkiintoisina varsinkin jos ne toteutettaisiin enemmän aivoriihiin, toisaalta epäiltiin taiteilijoiden halua esitellä konseptiaan ideoiden varastamisen pelossa.

”Koreografien speed dating oli toimiva ja mukava, siinä voi löytyä jotain yhteisiä asioita.” (koreografi)

Pikatreffit kiinnostivat lähinnä koreografeja, jotka ovat kiinnostuneet koreografien välisestä yhteistyöstä sekä niitä, joiden kontaktiverkostot ovat vasta muotoutumassa. Hyvin verkostoituneet eivät koe pikatreffien hyödyttävän heitä, koska he tutustuvat

suunnitelmallisesti keihin haluavat eivätkä ole niin kiinnostuneita käyttämään rajallista aikaansa muuhun, kysymys on työstä ja työajasta ja sen tehokkaasta käytöstä. Myöskin epäiltiin, että ohjelmoijat ja työtilaisuuksien saamisen kannalta tärkeät ihmiset eivät osallistu pikatreffeille eivätkä kuuntele pitchauksia.

”Pitchatessa tulee hyvin esiin tietty taiteellinen ajattelutapa.” (koreografi)

Monet haastatelluista kokivat, että sekä omat että muiden suomalaisten taidot verkostoitua, puhua small talkia, esitellä ihmisiä toisilleen ja erityisesti esitellä omia tekemisiään ovat kovin puutteelliset.

Verkostoitumisen lisäksi Keöjan vahvuutena pidetään sitä, että se on tanssitaiteilijoille ammatillisen lisäkoulutuksen foorumi ja kollegiaalisen keskustelun paikka. Ristiriitaisia tunteita herätti tapaamisten taiteellinen ohjelma, jota Reykjavikissa pidettiin valitettavasti paikallisten tekijöiden showcasena, ja muutenkaan esitykset eivät riittävästi linkittyneet muun tapahtuman sisältöön. Ohjelmaan valitut esitykset toki hyötyvät kansainvälisestä katsojakunnasta ja tilaisuus voi olla joillekin erittäin tärkeä, mutta asia koettiin kokonaisuuden kannalta ongelmallisena, esitysten tasokaan kun ei aina päätä huimannut.

”Useassa taiteellinen ohjelma-anti oli ongelmallinen, ei välttämättä liittynyt seminaarien sisältöön eikä tukenut yhtään mitä puhuttiin.” (koreografi)

”Oli seminaarin aihe, puhuvia päitä jotka keskusteli mukaälykkäästi ja jäi pinnalliseksi, sitten katsomaan esitystä joka ei liittynyt mitenkään siihen mistä oli puhuttu.” (koreografi)

Haastatelluista ne, jotka olivat eniten orientoituneita hakemaan kontakteja ja niiden myötä suunnitelmallisesti työmahdollisuuksia, eivät pitäneet kovin tärkeänä tapaamisten teemoja, seminaarisisältöjä tai muutakaan ohjelmaa. Heille tärkeää on se, että paikalla on laajalti festivaalijohtajia ja muita ohjelmoijia sekä muutoin mahdollisuuksia laajentaa omia verkostoja ja ylläpitää vanhoja. Tälle ryhmälle aikataulutkaan eivät ole ongelma, he asettavat verkostoitumisen niin selkeästi muiden asioiden edelle että vaikkapa seminaareista poissaolo ei ole heille mikään ongelma. He toivovat vapaita iltoja ja tapaamisen nimikkoravintolaa johon osallistujat kokoontuisivat sekä riittävän pitkiä lounas- ja kahvitaukoja.

”Ei suinkaan kaikki tule aiheen takia vaan tullaan ylipäättään tapaamaan ihmisiä.”  
(tuottaja)



Kuva 6. Lounastauko Reykjavikin kaupungintalon aulassa (Johanna Tirronen)

## 6 Kehittämissuhteita

Keöja-tapaamiset näyttävät kolmessa vuodessa löytäneen oman vakiintuneen paikkansa pohjoismaisella tanssin kentällä huolimatta siitä, että verkostotapaamisia, messuja, festivaaleja ja muita ammattilaisten tapaamismahdollisuuksia on runsain mitoin. Tapaamisten kolmipäiväinen perusrakenne on sekä käytännöllinen että sisältötuotannon kannalta hedelmällisen tiivis. Nykytanssin pohjoismais-balttilainen ammattikenttä on lukumääräisesti sen verran pieni, että näinkin lyhyen tapahtuman aikana on mahdollista kohdata kaikki osallistujat. Kentän hyvä vastaanotto ja palaute osoittaa, että Keöja on onnistunut artikuloimaan kohderyhmälleen erityispiirteensä, sen että taide on tapaamisten keskiössä, ei verkostoituminen, markkinointi tai muu myyntitoiminta.

## 6.1 Osallistujat sitoutetaan sisältötuotantoon ja jatkuvuuteen

Koreografien toiveet omaa tekemistä vahvistavasta sisällöstä suuntaavat ajatuksia muuhun kuin luentomaiseen sisältöön. Koreografien pitämät työpajat omasta ajattelustaan, workshopit ja yhteinen tekeminen selvästikin houkuttavat. Keöjan konseptin heikkoutena onkin se, että koreografien työ ei näy tapahtumassa. Koreografien on vaikea löytää samanhenkisiä koreografeja sadan osallistujan joukosta, kun kukaan ei näytä tekemisiään tai töitään missään tapaamisen aikana.

Sekä koreografit että tuottajat kaipaavat luennoilta konkreettisia hyötyjä työhönsä. Case-esittelyt ovat perinteinen, hyväksi havaittu tapa kertoa onnistumisista ja erityisesti epäonnistumisista, joista voi ottaa opiksi. Yrity maailmassa suositaan lisäävät ns. unconference-tapahtumat, epäkonferenssit, joissa käytetään mm. interaktiivisia pelejä, demoja ja ryhmäkeskusteluita. Verkostoitumistapahtumissa voisivat toimia myös tuokiot, joissa osallistujille opetetaan jokin uusi taito tai miksei vaikkapa tapahtuman oma tanssiliike tai ääni, jota hyödynnetään vaikkapa iltajuhlien yhteisöllisenä kokemuksena.

Paras tapa saada osallistujia kiinnostavaa sisältöä on saada osallistujat itse tuottamaan sisältöä tapaamisiin. Keöja-tapaamisten kehikon sisään voisi rakentaa sekä fyysisiä että ajallisia tiloja, joihin osallistujat voivat tarjota omia sisältöjään. Muutaman henkilön ryhmät voisivat hakemuksesta saada omille sisältöideoilleen tapahtuman ohjelmistosta ajan ja työtilan. Ideat toteutettaisiin, mikäli niihin ilmoittautuisi ennakoon ideoijien toivoma määrä osallistujia. Keöjan tarjoama infrastruktuuri voi olla hyvinkin vaatimaton ja sisältöideat keskenään erilaisia ja tarkoitettuja vaikkapa vähintään kolmelle tai enintään kolmellekymmenelle osallistujalle. Tärkeintä on antaa selkeä kehikko, jonka sisälle voi rakentaa haluamansa muotoisen ja sisältöisen ammattilaiskohtaamisen.

Sisältötuotannossa, ideoiden keräämisessä ja eri teemojen kiinnostusta kartoitettaessa Internet ja sosiaalinen media ovat luonteva työkalu. Jos mahdollisen Keöja-jatkohankkeen yhtenä teemana on aiemmin käsitelty tanssin ja uuden median yhdistäminen, voisi tämän teeman käsittelyn osalta harkita muista poikkeavaa lähestymistapaa. Teema voisi jatkua vaikkapa koko hankekauden ajan virtuaalisesti. Keöja-tapaamisissa voisi olla edellä mainittuja pieniä tekijälähtöisiä ryhmäkohtaamisia,

joissa tehdään kokeiluja tai kehitellään uusia innovaatioita, joita toimijat työstävät tapaamisen jälkeen omilla tahoillaan.

Keöja-hankkeen koordinaattori ja partnerit voisivat tukea hankkeen jatkuvuutta kiinnittämällä muuta toimintaansa Keöja-kehikkoon. Tanssin tiedotuskeskuksen asiantuntijat mm. tapaavat säännöllisesti kentän toimijoita kahdenkeskisissä keskusteluissa, joiden tavoitteena voi olla esimerkiksi tukea ja reflektoida koreografin vientityötä. Tämänkaltaisissa keskusteluissa on mahdollista seurata Keöja-tapaamisten myötä syntyneiden kontaktien ja ideoiden kehittymistä sekä antaa tarvittaessa käytännönläheisiä neuvoja ja työkaluja yhteistyön edistämiseen. Keskusteluissa olisi mahdollista työstää edellä mainittuja sisältöideoita Keöja-tapaamisiin. Tavoitteelliset sparraus- ja reflektointikeskustelut voisivat antaa kustannustehokkaasti koreografeille ja tuottajille heidän kaipaamiaan lisäresursseja strategiseen ja operatiiviseen oman toiminnan ja työskentelyn suunnitteluun. Sisältöideoinnin myötä on kätevä kartoittaa omia mahdollisuusverkostoja, etsiä synergiaetuja ja selvittää kontaktien kiinnostuksen tasoa. Jos sisältöehdotusten odotetaan olevan vähintään kahden maan toimijoiden yhdessä esittämiä, lisää niiden kehittely verkostojen kommunikaatiota ja lisääntyvän yhteydenpidon myötä muunkinlainen tiedonvaihto ja yhteistyö voi tiivistyä.

Keöja-tapaamisiin oli mahdollista saada hankkeelta matkatukea. Sen myöntöperusteita voisi kehittää edelleen niin, että hankkeeseen vaikkapa sisältötuotannon kautta sitoutuvat toimijat voisivat saada matkatuen lisäksi muutakin tukea, vaikkapa apua oman vientistrategian arviointiin tai residenssihakemusten laatimiseen. Lisätuki voi olla maakohtaisesti määriteltyä ja kunkin maan erityispiirteet ja -tarpeet sekä resurssit huomioon ottavaa.

Keøjalla on tärkeä rooli tanssin ammattitapahtumana, joka tukee sisällöllisen osaamisen kehittymistä. Parhaiten eri ammattiryhmien tarpeet tulevat tyydytetyiksi, kun eri ryhmät ovat itse päättämässä mistä eniten hyötyvät. Toteutus on suunniteltava erittäin huolellisesti, jotta tapaamisiin osallistujille ei tule tunnetta heidän käyttämisestään hyödyksi sisällön suunnittelijoina ja toteuttajina. Olennaista on synnyttää tunne siitä, että osallistujien tarpeita kuunnellaan, niihin vastataan ja mitä paremmin tarpeensa osaa artikuloida, sen paremmin tarve tulee tyydytetyksi.

## 6.2 ICE HOT -katselmuksen ja Keöja-tapaamisten yhdistäminen

Ohjelmoijat, festivaalijohtajat ja tanssitalojen taiteellinen johto ovat tuottajien verkostoitumisen kannalta tärkein Keöja-tapaamisten osallistujaryhmä. Jos tilaajatahot eivät osallistu tapaamisiin, eivät tuottajat eikä osa koreografeistakaan tule paikalle. Vaikka Keöja profiloituukin verkostoitumis- eikä myyntitapahtumaksi, on verkostoitumisen tärkein motiivi suurelle osalle toimijoista uusien työtilaisuuksien saaminen. Tanssin tilaajia kiinnostaa paitsi tavata ihmisiä, myös nähdä esityksiä.

Nyt jossain tapaamisissa nähtävillä olleet piirteet messumaisesta toiminnasta ja järjestäjämaan showcasesta ovat riski, joka toteutuessaan karkottaa taiteilijoita tapaamisten osallistujakunnasta. Tuottajille taasen on ensisijaisen tärkeää tavata ostavia tahoja. Ohjelmoijat haluavat nähdä esityksiä, jotta he saavat tapahtumista lisäarvoa omalle työlleen. Showcaset ovat ryhmille paras tapa esitellä työtään ostajatahoille. Kuinka ostajien, myyjien ja taiteilijoiden ristiriitaiset intressit pystytään yhdistämään niin, että syntyy sopiva konsensus joka ei latista yhdenkään osallistujaryhmän tapahtumakokemusta? Teemoittelu, rinnakkaisohjelmat ja valinnaisuuden tunne lienevät avainasemassa.

Osallistujat eivät kokeneet Keöja-tapaamisten esitysten juurikaan tukeneen muuta ohjelmasisältöä, mutta mahdollisuus nähdä esityksiä koettiin tärkeäksi. Mielestäni olisi harkinnan arvoista punnita mahdollisuus järjestää tapaamisten yhteyteen pohjoismais-balttialainen nykytanssin katselmus. Se varmistaisi ostajatahojen kiinnostuksen tapahtumaa kohtaan. Talvella 2010 Tukholmassa järjestettiin ensimmäinen pohjoismainen ICE HOT -katselmus, joita on jatkossa tarkoitus järjestää joka toinen vuosi. ICE HOTin järjestäjät ja Keöjan hankepartnerit ovat osittain samoja tanssin infrastruktuurin edustajia. Jos nämä kaksi tapahtumaa järjestettäisiin samanaikaisesti samalla paikkakunnalla, tanssin toimijoiden laaja osallistuminen tuntuisi erittäin todennäköiseltä. Keöja-tapaamisten kannalta se, että osa tapaamisista profiloituisi ICE HOT -yhteyden myötä laajoiksi pohjoismaiset rajat ylittäviksi tapahtumiksi voisi olla tervetullutta. Silloin myös osa Keöja-tapaamisista olisi luontevaa teemoittaa suppeampia kohderyhmiä kiinnostaviksi, vaikkapa tanssin rajapintoja tai tiettyjä erityisalueita käsitteleviksi syvälle sisältöön porautuviksi tapaamisiksi. Profiloimalla rohkeasti tapaamisia keskenään erilaisiksi on mahdollista tavoittaa kussakin tapaamisessa enemmän samanhenkisiä tanssin tekijöitä.

### 6.3 Tuottajien ja koreografien verkostoitumistaitojen kehittäminen

Verkostoitumistapahtumissa on haastavaa hankkia uusia kontakteja, ellei tunne ketään joka voisi auttaa esittelemällä ja auttamalla alkuun. Vaikeana pidetään myös sitä, ettei tiedetä miten ihmisiä pitää ja voi lähestyä, ja millä tavoin on etiketin mukaista esittäytyä ja aloittaa keskustelut ja vetäytyä mikäli itse ei ole kiinnostunut tutustumaan lähemmin. Pienemmät ja syvemmin sisältöjä käsittelevät seminaarit voisivat paremmin törmäyttää samanmielisiä ja samoista asioista kiinnostuneita tanssin toimijoita toisiinsa.

Tanssin tiedotuskeskus järjestää joskus messuille ja verkostoitumistapaamisiin osallistumaan aikoville info- ja koulutustilaisuuksia siitä, kuinka tilaisuuksiin voi valmistautua, miten niissä paikan päällä toimitaan, ja millaista jälkihoitoa onnistunut tapahtuman hyödyntäminen vaatii. Eräs haastateltava totesi, että ”ihmiset jotka osas puhua omista töistään ja tarpeistaan jäi heti parhaiten mieleen” ja ”se jäykkyys ja pelko tilanteesta pitäis saada pois”. Osa Keöja-tapaamisten osallistujista olisi selvästi hyötynyt tämänkaltaisesta valmennuksesta, mitä Keöja-konseptiin ei kuulunut.

Verkostoitumistaitojen lisäksi tanssin kentällä on tarvetta strategisen ajattelun laadulliseen kehittämiseen. Koreografit ja tuottajat tarvitsevat tukea omien verkostoitumissuunnitelmiansa luomiseen, ja palautetta niiden toteuttamiskelpoisuudesta. Tarvitaan ymmärrystä verkostomaisen toiminnan vaatimuksista ja mahdollisuuksista, työkaluja verkostoitumisen suunnitteluun, neuvoja verkostojen ylläpitoon ja kehittämiseen. Jos Keöja-tapaamisia jatketaan ja niihin edelleen myönnetään matkatukea, voisiko matkatuen edellytys olla verkostoitumissuunnitelma? Voisiko Tanssin tiedotuskeskus allokoida osan tapahtumajärjestäjäresursseistaan näiden suunnitelmien sparraukseen ja palautteen antamiseen? Myös Keöja-tapaamisten jälkeen voisi järjestää henkilökohtaista sparrausta, antaa konkreettisia neuvoja kontaktien jälkihoitoon, koska esimerkiksi kollegiaalisia suhteita on vaikea hyödyntää tilanteissa, joissa on selkeä kilpailuasetelma.

Joissain Keöja-tapaamisissa luennot oli jaettu koreografeille tai tuottajille suunnattuihin sarjoihin. Sekä tuottajan että koreografien tehtävissä työskentelevät koreografit olivat näissä tilanteissa helposti hakeutuneet omalle mukavuusalueelleen, koreografisen

keskustelun ja ajatustenvaihdon pariin. Jos omia osallistumistavoitteita ei ole etukäteen mietitty, on luontevaa tehdä valinnat senhetkisen tilanteen ja tuntemusten mukaan. Moni koreografi arveli kuitenkin, että tuottajille suunnatut luennot olisivat saattaneet olla oman työn kannalta hyödyllisiä ja tarpeellisia.

Tanssin toimijoilla on melko selkeät ammatti-identiteetit, ja tuotantotyötä tekevät koreografit harvoin mieltävät itseään tuottajiksi. Tanssin kentän kehityksen kannalta on tärkeää vaikuttaa asenneilmastoon, siihen että ammattikoreografi voi mieltää itsensä myös ammattituottajaksi. Moniroolisuus on kyettävä näkemään entistä selvemmin vahvuutena eikä resurssien vähäisyyden aiheuttamana pakkona, josta on pyristeltävä kaikin voimin eroon.

Asenteiden muuttaminen on vaikeaa, eikä se tapahdu ulkopuolelta opettamalla. Puolen päivän luento verkostoitumisen tärkeydestä verkostovelhoille, suhdeskeptikoille ja kontaktien kerääjille ei tuota tanssin kentälle uusia kulttuuriviennin kärkihankkeita tai kansainvälisiä yhteistuotantoja. Koreografien ja tuottajien henkilökohtainen tuki ja valmennus saattaa olla ainoa tehokas keino luutuneiden toimintamallien ja -tapojen uudelleenarvioinnin käynnistämiseksi.

#### 6.4 Mahdollisen Keõja-jatkohankkeen rakenne

Keõja on järjestäjilleen teoreettisetkin määritelmät täyttävä verkosto: siinä toimitaan omista lähtökohdista yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Keõja tukee järjestäjiensä yhteistyötä, tiedonkulkua ja resurssien jakamista. Verkostossa syntyy synergiaetuja, siinä täydennetään toisiaan ja kunkin oma osaaminen vahvistuu.

Muille tanssin toimijoille Keõja on lähinnä tapaamissarja, jossa on mahdollista tavata muita kentän toimijoita, nähdä esityksiä, syventää omaa ammatillista osaamista, saada ideoita omaan toimintaan, jakaa tietoa tekemisistään ja löytää uusia työtilaisuuksia.

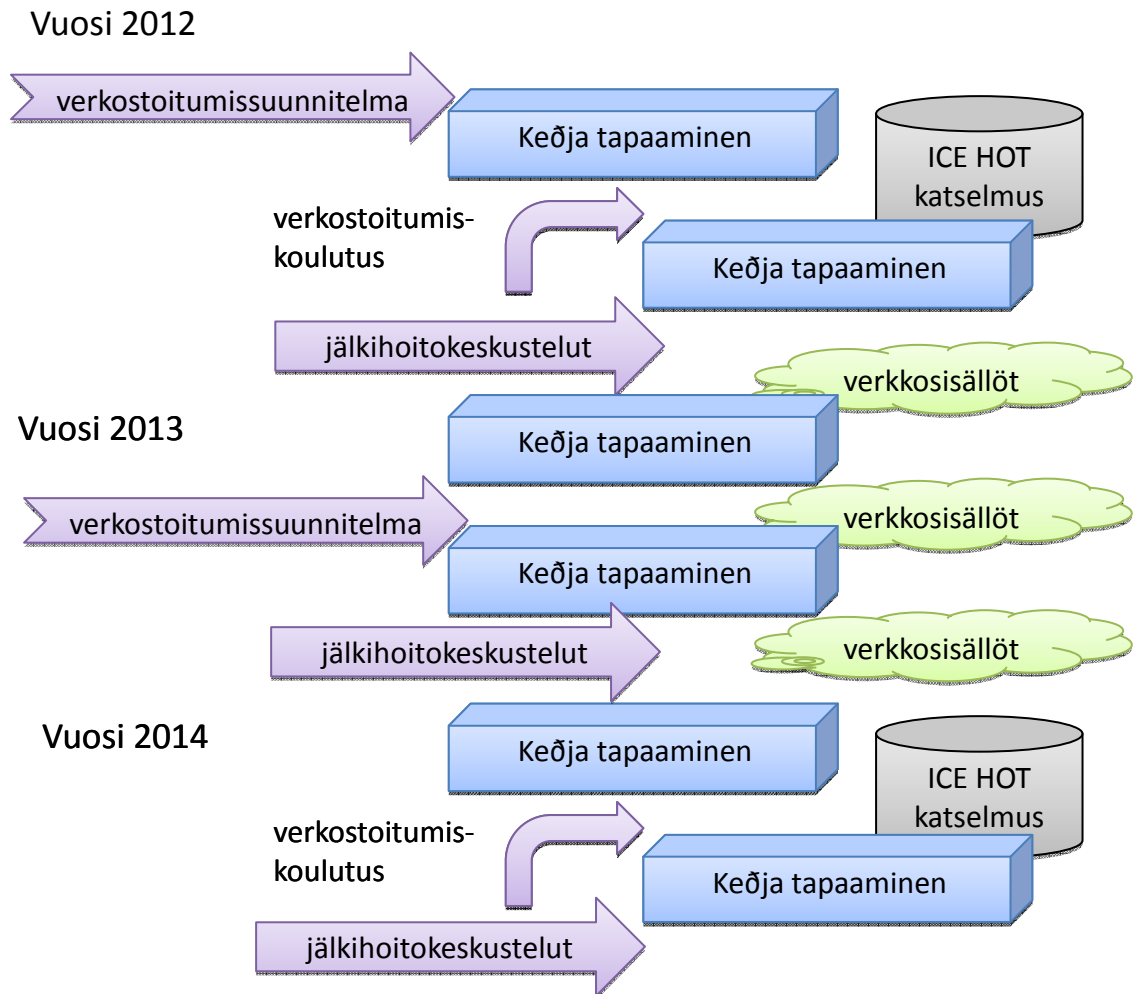
Onko tarpeellista rakentaa Keõjasta verkosto myös osallistujien näkökulmasta? Vai onko parempi pysyä joustavana kehikkona, jonka sisällä syntyy uusia suhteita ja verkostoja kentän omien tarpeiden mukaan?



Jos tavoitteeksi asetetaan kasvaminen itsenäiseksi koko pohjoismais-balttialaisen tanssin kentän verkostoksi, on Keõjan elettävä mielissä myös tapaamisten välillä. Tämä edellyttää vähintäänkin aktiivista virtuaalista läsnäoloa tanssin toimijoiden arjessa ja sitä tukevia muita toimenpiteitä. Tapaamissarja ei kasva nettiyhteisöksi ilman työtä. Virtuaaliverkosto vaatii ylläpitäjän, joka syöttää sinne tietoa ja toimintaa, ruokkii virtuaalista tekemistä. Verkostoon kiinnitytään toiminnan kautta, näyttämällä, kommentoimalla, osallistumalla. Pelkkä seuraaminen ei pitkälle kannu, virtuaaliyhteisö kituu kuoliaaksi jos toimintaa ei ole riittävästi. Yhteisö alkaa kasvaa ydintoimijoiden ympärille vain jos ne tarjoavat riittävän mielenkiintoista ja uniikkia sisältöä. Virtuaaliverkoston laajuudella ei ole niin paljoa väliä kuin sen aktiivisuudella.

Olennaista on punnita sitä, tuoko toimijoiden verkottaminen Keõja-verkostoksi jotain lisäarvoa tanssin rakenteisiin. Mielestäni Keõjan vahvuus on siinä, että se on epämuodollinen tanssin toimijoiden kohtaamispaikka, jossa voi tavata omia verkostojaan ja rakentaa niitä omista lähtökohdistaan. Jos Keõja.net-sivustolle, Facebookille, YouTubeille tai muulle Internetin palvelulle rakentuu osallistujien toimesta joku uusi Keõjaan liityvä rooli, se toki on otettava ilolla vastaan. Järjestäjien puolelta näen olennaisena ennen kaikkea tiedonjakamisen näitä väyliä pitkin.

Yksi Keõjan vahvuuksista on sen selkeä kohderyhmä ja se, että se ei suuntaudu liian isolle ihmisjoukolla. Pohjoismais-balttialainen tanssin ammattikenttä voi verkottua tiiviistikin keskenään ilman yksittäisten toimijoiden valtavia panostuksia. Yhteenkuuluvuus ei edellytä kaikkiin Keõja-tapaamisiin osallistumista ja jatkuvaa yhteydenpitoa lukemattomiin tahoihin. Pienetkin oikein kohdenneet lisätoimenpiteet Keõja-tapaamisten lisäksi saattaisivat olla toimijoiden kannalta merkittäviä. Kentän pienuus ja toimijoiden vähälukuisuus on mahdollista kääntää kentän eduksi. Olen luonnostellut mahdolliselle Keõja-jatkohankkeelle kolmivuotisen projektiaikataulun, jossa Keõja-tapaamisiin yhdistyy ICE HOT -katselmus, verkostoitumistaitojen ja myyntityön kehittämiseen tähtäävä koulutus sekä ammatillista kasvua tukeva henkilökohtainen valmennus.



Kuva 7. Keõja-jatkohankkeen mahdollinen rakenne

Keõja-hankkeen missiona oli pohjoismais-balttilaisen tanssin kentän verkostoitumisen ja taiteilijoiden liikkuvuuden tukeminen. Strategiset linjaukset ja toimintamallit tukivat varsin onnistuneesti verkostoitumistavoitteita. Tutkimukseni ei käsitellyt lainkaan liikkuvuuskykyä, joten kehittämissuunnitelman käsittelevät vain verkostoitumista.

## 7 Pohdintaa lopuksi

Tanssin kentän arki on yhteistyösuhteiden luomista ja yhdessä tekemistä. Pienet toimijat eivät perusta verkostoja ja toimi niissä kansainvälisen rahoituksen turvin.

Verkostojen hyötyjä kyseenalaistetaan yhä enemmän, pohditaan toimitaanko niissä vain rahoituksen ja poliittisen painostuksen takia. Verkostot ovat yksi keino laajentaa omia toimintamahdollisuuksia, ne ovat osa tanssin toimintaympäristöä riippumatta siitä ovatko ne olemassa puhtaasti alan sisäisistä tarpeista tai eivät. Yksittäisten toimijoiden ei kannata mieltää verkostoja vain organisoiduiksi, rahoitusta saaviksi yhteenliittymiksi, joilla on yhdessä sovittu visio ja missio, johon verkoston jäsenet virallisesti sitoutuvat. Verkostoja voi ajatella myös epämuodollisina yhteisöinä, joissa jaetaan tietoa, osaamista ja tekemistä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli etsiä vastausta siihen, miten tanssin tuotantotehtävissä toimivat tuottajat ja tuottaja-koreografit hahmottavat ammattiverkostonsa, miten he niitä käyttävät ja mitä funktioita ammattiverkostoilla heille on. Lisäksi halusin selvittää, miten Keöja-tapaamisiin osallistuminen vaikutti toimijoiden verkostoihin. Mielestäni opinnäytetyöni vastaa näihin kysymyksiin varsin hyvin. Uusina tutkimuskysymyksinä nousee ensimmäisenä mieleen vertailu suomalaisten ja muunmaalaisten Keöja-osallistujien kokemista hyödyistä ja vaikutuksista. Kiinnostavaa olisi myös seurata Keöjan myötä syntyneiden yksittäisten yhteistyöprojektien elinkaarta. Tanssiviennin kannalta pitäisin tärkeänä tutkimusta suomalaisen tanssin kansainvälisen markkinatilanteen muutoksista, ohjelmistohankintapäätöksiin vaikuttavista tekijöistä ja myyntityön moninaisista muodoista.

Tanssin välittäjäporrasta vahvistettaessa tukitoimenpiteet keskittyvät luontevasti ammattituottajiin, koska he toimivat organisaatioissa, joiden perusinfrastruktuuri ja -rahoitus ovat kunnossa, ja siten esimerkiksi esitysvienti on mahdollista. Enenevässä määrin on myös havaittavissa ponnisteluja saada nuoria tuottajia kiinnostumaan tanssitaiteesta mahdollisena työkenttänä. Kuitenkin merkittävän osan tuotannollisesta työstä tekevät nyt ja jatkossakin koreografit. Olisikin tärkeätä hahmottaa, myös tanssitaiteilijoiden keskuudessa, että välittäjäportaan tukeminen ei välttämättä tarkoita ammattituottajien kouluttautumista ja verkostoitumista, vaan välittäjäammattien ammattimaistuminen ja osaamisen parantaminen kohdentuu yhtä hyvin näissä tehtävissä toimiviin koreografeihin ja tanssijoihin.

Taiteen toimialojen rakenteiden ja verkostojen kehittämisen on lähdettävä kunkin taiteenalan sisäisistä lähtökohdista, rakenteista ja tarpeista. Toimijoiden osaamisen

taso, motiivit ja käytössä olevat resurssit ovat ratkaisevassa roolissa. Tässä opinnäytetyössä olen käsitellyt verkostoitumiseen liittyviä seikkoja nykytanssin näkökulmasta. Se minkä uskon toimivan nykytanssin kentällä, ei välttämättä toimisi baletin tai flamencon tekemisessä edes Suomessa saati muualla maailmassa. Tanssin eri lajien toimintaympäristö, markkinat ja tekemisen tapa ovat hyvin erilaisia keskenään. Muiden esittävien taiteenalojen osalta problematiikka voi olla aivan erilaista. Verkostoitumista ajatellen tässä opinnäytetyössä käsitellyt periaatteet ja toimijoiden asenteet voivat olla sovellettavissa muuhunkin esittävään taiteeseen kuin nykytanssiin. Ratkaisut kunkin taidelajin yhteistyön ja levittämisen haasteisiin voivat kuitenkin olla hyvin erilaisia.

Onnistuneen yhteistyön reseptissä sekoittuu sopiva annos uskallusta käynnistää yhteistyö, luottamusta, taloudellista riskinottoa ja luopumista onnistumisen pakosta. Kaikkia näitä voidaan opettaa, ja kaikissa näissä voi halutessaan kehittyä. Ammattinimikkeestä riippumatta tuottajan tärkein työkalu lienee itsetuntemus, kyky tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja toimia oman persoonansa mukaan sellaisessa työroolissa, jonka omimmakseen tuntee.

## Lähteet

Ahonen, Piia 2010. 2 lyhyttä pikaista: Kedja-matkatuet. Vastaanottaja Riitta Honkanen. 6.10.2010.

Dansens Hus 2010. Vilnius Evaluation Report. Umeaa Evaluation Report. Kuopio Evaluation Report. Copenhagen Evaluation Report. Oslo Evaluation Report. Reykjavik Evaluation Report.

Halonen, Katri (toim) 2010. Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Metropolia ammattikorkeakoulu.  
[http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Tuottaja2020\\_Kulttuuri\\_kokoa\\_a2010.pdf](http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Tuottaja2020_Kulttuuri_kokoa_a2010.pdf)

Himanen, Pekka 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hoppu, Petri 2006. Nordic Forum for Dance Research (NOFOD) – tanssintutkimus ja pohjoismainen yhteistyö. Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry. ELORE (ISSN 1456-3010), vol. 13 – 2/2006 <http://ojs.tsv.fi/index.php/elore/article/viewFile/228/203> [luettu 10.10.2010]

Keöja. <http://www.kedja.net/>

Kulttuuri – tulevaisuuden voima. Toimikunnan ehdotus selonteoksi kulttuurin tulevaisuudesta. Opetusministeriön julkaisuja 2010:10.

Lagerström, Samu & Mitchell, Ritva 2005. KLEROT I. Taide- ja kulttuurialojen elinkeinorakenteen muutos ja lähitulevaisuuden osaamistarpeet. Cuporen julkaisuja 9. [http://www.cupore.fi/julkaisut\\_9.php](http://www.cupore.fi/julkaisut_9.php)

Laakkonen, Johanna (toim) 2009. Tanssissa on tulevaisuus. Tanssin visio ja strategia 2010-2020. Taiteen keskustoimikunta. Valtion Tanssitaidetoimikunta. Helsinki.

Mittilä, Tuula 2000. Relation trine (Suhteen trilogia). Väitöskirja. Tampere: University of Tampere, Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4924-X.pdf>

Mittilä, Tuula 2006. Verkosto-osaaminen - liiketoimintaosaamisen uusi mantra. [http://www.edu.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/oph/embeds/116230\\_liiketoimintaosaaminen\\_mittila.pdf](http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf) . Lehtinen, Uolevi & Mittilä, Tuula: Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä. 75-91.

Moisio, Heidi & Jyrämä, Annukka. Helsingin kulttuurikaupunkisäätiön ja tuotantoyhtiöiden välinen yhteistyö. Cantell, Timo & Schulman, Harry. Mitä oli kulttuurivuosi? Kirjoituksia Euroopan kulttuurikaupunkivuodesta Helsingissä. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, 93-100.

Mulari, Pirjetta 2011a. Verkostoista. Vastaanottaja Riitta Honkanen. 26.1.2011.

Mulari Pirjetta 2011b. Vientistrategian toteutuminen. Vastaanottaja Riitta Honkanen. 27.1.2011

Möller, Kristian, Rajala, Arto & Svahn, Senja 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. 2. painos. Teknologiateollisuus ry. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Ollus, Martin, Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Taloustieto Oy

Onko kulttuurilla vientiä? ON! Esitys Suomen kulttuuriviennin kehittämisohjelmaksi 2007-2011. Opetusministeriön julkaisuja 2007:9

Repo, Riitta 1989. Tanssien tulevaisuuteen. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Sopimus kulttuuriyhteistyöstä Pohjoismaiden välillä 1971.

[http://www.norden.org/fi/tietoa-](http://www.norden.org/fi/tietoa-yhteistyoeatae/sopimukset/sopimukset/kulttuuri/sopimus-kulttuuriyhteistyoeatae)

[yhteistyoeatae/sopimukset/sopimukset/kulttuuri/sopimus-kulttuuriyhteistyoeatae](http://www.norden.org/fi/tietoa-yhteistyoeatae/sopimukset/sopimukset/kulttuuri/sopimus-kulttuuriyhteistyoeatae) [luettu 10.10.2010]

Suomen Tanssitaiteilijain Liitto 2010. <http://www.teme.fi/sttl/toiminta.htm> [luettu 10.10.2010]

Taiteen keskustoimikunta 2009. Tanssistrategia valmis – Helsinkiin esitetään tanssitaloa.

[http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/default.asp?WCI=wciFrames&strlanguage\\_id=fi&strSub\\_page=artfield&Intid=5](http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/default.asp?WCI=wciFrames&strlanguage_id=fi&strSub_page=artfield&Intid=5) [luettu 26.3.2011]

Tanssin tiedotuskeskus 2011. Historia. <http://www.danceinfo.fi/tanssin-tiedotuskeskus/toiminnan-esittely/historia/> [luettu 23.1.2011]

Tanssin tiedotuskeskus 2010. ICE HOT kutsuu tanssimaailman Tukholmaan.

<http://www.danceinfo.fi/ajankohtaista/uutiset/kedja-kaynnistyy/> [luettu 23.3.2011]

Tanssin tiedotuskeskus 2008. Keöja - North European Dance Encounters .

<http://www.danceinfo.fi/hankkeet-ja-julkaisut/hankkeet/nedm/> [luettu 2.10.2010]

Tanssissa on tulevaisuus. Tanssin visio ja strategia 2010–2020. Toimittaja Johanna Laakkonen. Taiteen keskustoimikunta – Valtion tanssitaide-toimikunta. Helsinki, 2009.

Tanssitaiteen vientistrategia 2007–2011. Tanssin tiedotuskeskus 2006.

[http://www.danceinfo.fi/assets/Uploads/tanssitait\\_vientistrategia.pdf](http://www.danceinfo.fi/assets/Uploads/tanssitait_vientistrategia.pdf)

Tanssin tuottajat 2011. Toiminta-ajatus. <http://www.tanssintuottajat.fi/toimintas.html>.  
[luettu 23.1.2011]

#### Haastattelut

Aittokallio, Riitta 2010. Tuottaja. Tanssiteatteri Glims & Gloms. 13.12.2010.  
Gonzales, Isabel 2010. Tuottaja. Tanssiareena ry. 29.11.2010.  
Ikäheimo, Janne 2010. Tuottaja. Nomadi ry. 16.12.2010.  
Järvinen, Outi 2010. Tuottaja, Zodiak Uuden tanssin keskus. 15.12.2010.  
Kallio, Kati 2010. Koreografi. 20.12.2010.  
Pajala-Assefa, Hanna 2010. Koreografi. MAD Tanssimaisterit ry. 7.12.2010.  
Palmgren, Sari 2010. Koreografi. 16.12.2010.  
Tiili, Arja 2010. Koreografi. 14.12.2010.  
Tirronen, Johanna 2010. Freelance tuottaja manageri. 14.12.2010.  
Tujunen, Satu 2010. Toiminnanjohtaja. Karttunen kollektiv. 14.12.2010.  
Tuomisto, Satu 2010. Koreografi. 9.12.2010.  
Vilén, Janina 2010. Toiminnanjohtaja. Susanna Leinonen Company. 8.12.2010.  
Yli-Maunula, Pirjo 2010. Koreografi. Flow Productions. 3.12.2010.

#### Kuvat

- 1: Keöja-tapaamisen osallistujia Reykjavikissa lokakuussa 2010. Kuva Johanna Tirronen.
- 2: Tuottajan keskeisimmät suhteet
- 3: Kuopion Keöja-tapaamisen osallistujia. Kuva Johanna Tirronen.
- 4: Ryhmätöitä Kuopiossa 16.6.2009. Kuva Johanna Tirronen.
- 5: Keöjan vahvistava vaikutus tuottajan verkostoihin
- 6: Lounastauko Reykjavikin kaupungintalon aulassa. Kuva Johanna Tirronen.
- 7: Keöja-jatkohankkeen mahdollinen rakenne

#### Taulukot

- 1: Keöja-tapaamiset

## Haastattelurunko

Keöjaa koskevat kysymykset (niille, jotka osallistuivat tapaamisiin):

Mihin tapaamisiin osallistuit?

Millaisin odotuksin lähdit Keöjaan?

Mitä tunnet saaneesi Keöjasta irti?

Syntyikö jotain konkreettisia tuloksia?

Kuka hyötyy Keöjasta eniten?

Onko väliinputoajia, jotka eivät voineet hyötyä Keösta?

Verkostoitumiseen liittyvät kysymykset:

Pidätkö verkostoitumista tärkeänä?

Mihin verkostoihin kuulut?

Mitä funktioita verkostoillasi on?

Näetkö työssäsi eroa toimimisella verkostossa ja toisaalta ostaja-myyjäsuhteessa?

Onko sinulla erityisiä lähialueverkostoja?

Ovatko verkostot sinun omia verkostojasi vai organisaatiosi verkostoja (niille, joilla on taustayhteisö)?

Hyödytkö muiden kentän toimijoiden verkostoista?

Miten verkostosi kehittyvät tulevaisuudessa?

Millaista tekemistä verkostosi tukevat (koreografeille esitetty kysymys)?

Edistävätkö verkostosi edustamiesi taiteilijoiden kansainvälistymistä (tuottajille esitetty kysymys)?

Siirrykö investointi tuottajan verkostoitumiseen koreografin hyödyksi (koreografeille esitetty kysymys)?



## Programme Keđja Oslo: Dance and New Media

Friday 9.10.2009			
16.00 - 20.00	DH – Foyer	Pre-registration	

Saturday 10.10.2009			
09.00 - 13.00	DH – Foyer	Registration	
09.30 - 12.00	AHO – Croquissalen	Premeeting Choreographers	Snelle Hall
10.00 - 12.00	AHO – Lille auditorium	Preemeting Producers	Anette Therese Pettersen
13.00 - 14.15	DH – Main stage	Keynote: Choreographic & Performance Systems	Johannes Birringer
14.15 - 14.45	DH – Foyer	Break: Coffee / tea	
14.45 - 16.00	DH – Main stage	Talk: Human mechanics and soulful machines	Åsa Unander-Scharin, Amanda Steggell
16.00 - 18.00	DH – Foyer	Official keđjaOslo opening. Tapas and Cava	
18.00 - 18.30	KHiO – Scene 4	Body Navigation	Recoil Performance Group
18.00 - 19.30	DH – Studio stage	CODA Festival: Loss – Layers	Baby Q Dance Company
20.00 - 21.00	DH – Main stage	CODA Festival: Is you me + Aftertalk	Benoît Lachambre, Louise Lecavallier, Hahn Rowe, Laurent Goldring

Sunday 11.10.2009			
08.30 - 09.00	KHiO – Foyer	Coffee / tea	
09.00 - 10.30	KHiO – Scene 4	Lecture: Body and Code – a mutual dramaturgy	Tina Tarpgaard, Ole Christensen
10.30 - 11.00	KHiO – Foyer	Break: Coffee / tea	
11.00 - 12.30	KHiO – Scene 4	1. Presentation: Virtual Physical Bodies	Ghislaine Boddington
	KHiO – Studio 6	2. Presentation / Installation / Mini- workshop: Time fusion. Now dancing with the past in the future	Haraldur Karlsson
	KHiO – Grupperom A	3. Group session: DAMA – interdisciplinary	Tomi Knuutila

		education across borders	
	KHiO – Opera prøvesal	4. Inside Movement Knowledge Research Project	Bertha Bermudez
11.00 - 13.00	KHiO – Inside entrance	5. Mini-workshop: Invisible Twin – an exploration of electromagnetic Oslo	Amanda Steggell
12.30 - 13.45	KHiO	Lunch	
13.45 - 15.15	KHiO – Scene 4	1. Panel and group session: Dance on the small screen	Mario Alfonso, Marlon Barrios Solano
	KHiO – Grupperom A	2. Group session: CTRL+S: Digital archiving of dance	Moderator: Niklas Rydén
	KHiO – Opera prøvesal	3. Lecture: Horizontal planes	Heine Avdal
	KHiO – Studio 6	4. Lecture: Figure & Landscape 3	Igloo: Ruth Gibson, Bruno Martelli
13.45 - 15.45	KHiO – Inside entrance	5. Mini-workshop: Invisible Twin – an exploration of electromagnetic Oslo	Amanda Steggell
15.15 - 15.45	KHiO – Foyer	Break: Coffee / tea	
15.45 - 17.15	KHiO – Scene 4	Curating multimedial performance, communicating interdisciplinarity and audience building	Stefan Schwartz, Wayne Ashley, Hélène Lesterlin. Moderator: Ghislaine Boddington
17.15 - 18.00	KHiO – Foyer	Break: Coffee / tea	
18.00 - 19.10	KHiO – Scene 4	Screening of EMPAC Dance Movies Commission	Introduced by: Hélène Lesterlin
18.00 - 19.00	DH – Studio stage	CODA Festival: Loss – Layers	
20.00 - 00.00	KHiO – Foyer	Dinner hosted at KHiO + 7 min. performance	Choreography: Kristin Hjort Inao

Monday 12.10.2009			
08.30 - 09.30	AHO – Cafeteria	Coffee / tea	
09.30 - 11.30	AHO – Store auditorium	Interactive installations: When the audience becomes the performer and Dancing in the Streets– performativity in the everyday	Anthony Rowe, Stuart Jones

11.30 - 12.00	AHO – Cafeteria	Break: Coffee / tea	
12.00 - 14.00	AHO – Croquissalen	1. Software tools for visualisation of movement in time and space	Alexander Refsum Jensenius
	AHO – Lille auditorium	2. Discussion: The spectacular and the meaningful: challenges of projection	Moderator: Niklas Rydén
	AHO – Store auditorium	3. Presentation and Group session: When recession strikes, how can art strike back?	Atle Barclay, Asa Richardsdóttir. Moderators: Dragan Klaić/Ghislaine Boddington
	KHiO – Scene 4	4. Panel and Discussion: Where is contemporary dance film headed?	David Hinton, Helena Jonsdottir, John Ashford. Moderator: Hélène Lesterlin
14.00 - 15.30	AHO – Cafeteria	Lunch	
15.30 - 17.00	AHO – Store auditorium	Closing summary + presentation of keðjaUmeå	Six artists sum up keðjaOslo
18.00 - 19.00	DH – Studio stage	CODA Festival: Loss – Layers	Baby Q Dance Company
21.00 - 22.05	DH – Main stage	CODA Festival: Alarm!	Baby Q Dance Company
22.05 - 01.00	DH – Foyer	Party + SKWEE-set	DJ MattHuffley / Sprutbass