

Erika Härkönen

Tanssin kiertueverkoston kehittäminen

Selvitys partnereita palvelevasta toimintamallista

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja (AMK)
Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
15.10.2011

Tekijä Otsikko	Erika Härkönen Tanssin kiertueverkoston kehittäminen Selvitys partnereita palvelevasta toimintamallista
Sivumäärä Aika	78 sivua + 2 liitettä 15.10.2011
Tutkinto	Kulttuurituottaja (AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon ko
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Tämä opinnäytetyö on raportti tanssin kiertueverkoston toimintamallin kehittämishankkeesta. Työn tarkoituksena on selvittää, millainen toimintamalli tanssin kiertueverkostolla tulisi olla, jotta se palvelisi parhaiten verkoston partnereita eli tässä tapauksessa erilaisia esityspaikkoja ja näyttämöitä ympäri Suomen.</p> <p>Työn taustoittavassa osiossa esitellään tanssin kiertue toiminnan nykytilaa sekä tanssin asemaa Suomen kulttuuripoliittisella kentällä suhteessa muihin näyttämötaiteisiin. Tämä osio selvittää, millaiseen toimintaympäristöön mahdollinen kiertueverkosto sijoittuisi sekä millaisiin haasteisiin kiertueverkostolla voidaan pyrkiä vastaamaan.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys on arvon tuottaminen. Yksittäisten vierailuesitysten järjestämistä tarkastellaan arvontuottamisjärjestelmänä, jota myöhemmin verrataan kiertueverkostossa tuotetun vierailuesityksen arvontuottamisjärjestelmään. Tässä osuudessa esitellään yhteistyön aloittamiseen ja siihen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä arvon kolme ulottuvuutta, jotka innovaatioantropologisesta näkökulmasta ovat aina läsnä aidoissa innovaatioissa.</p> <p>Tämä työ on tutkimuksellinen kehittämisprosessi, joka on toteutettu tutkimuksellista triangulaatiota hyödyntäen. Kehittämiskohteeseen on syvennytty benchmarking-kartoituksen, puolistrukturoidun kirjallisen haastattelun sekä eläytymismenetelmän avulla. Tiedon lähteenä ovat toimineet olemassa olevat tanssin kiertueverkostot ja niiden partnerit sekä kehitettävän kiertueverkoston potentiaaliset partnerit.</p> <p>Selvityksen perusteella on laadittu ehdotus sellaisesta kiertueverkoston toimintamallista, joka voisi palvella verkoston partnereita ja tuottaa kaikkia kolmea arvon ulottuvuutta arvontuottamisprosessin kaikissa vaiheissa. Lopuksi työssä pohditaan, miten tällainen toimintamalli voi tuottaa arvoa myös muille verkoston osapuolille ja koko tanssin kentälle.</p>	
Avainsanat	nykytanssi, kiertueet, verkostot, kehittämisprojektit, arvonluonti

Author	Erika Härkönen
Title	Developing a Touring Network for Dance Survey of a Partner-Oriented Operations Model
Number of Pages	78 pages + 2 appendices
Date	15 October 2011
Degree	Cultural Manager (Bachelor's degree)
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor	Laura-Maija Hero
<p>This thesis is a report on the development project of a touring network for dance. The aim of this thesis is to survey, what kind of an operations model the network should have, in order to profit the partners of the network. The partners in this context represent diverse venues around Finland.</p> <p>The first part of this thesis deals with the present state of dance touring, as well as the standing of dance art in general on the cultural political field in Finland, in comparison with other art forms. This section illuminates the environment that the prospective touring network would be positioned in, as well as the challenges that the touring network would aim to solve.</p> <p>The theoretical framework of this thesis is value creation. Organizing of a separate single guest performance is viewed as a value system, which is later compared with the value system of organizing a guest performance within a touring network. In this section are presented factors behind initiating cooperation and committing to it, as well as the three value dimensions that, according to innovation anthropological approach, are always represented in true innovations.</p> <p>This thesis is a development process that is implemented with a triangulation of research methods. The applied methods are benchmarking, semi-structured written interview and role-playing interview. The sources and informants are the existing touring networks for dance and their partners, and the potential partners of the prospective touring network.</p> <p>Based on the results, a proposal is made for an operations model, which could profit the partners of the touring network, as well as create all three value dimensions throughout the value system. The final chapter presents how this kind of an operations model can also create value for other parties of the network, as well as for the entire dance field.</p>	
Keywords	contemporary dance, tours, development projects, value creation

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kiertueverkoston aika	4
2.1	Tanssin tilanne kulttuuripoliittisella kentällä	4
2.2	Tanssin kiertuetoiminta	7
3	Arvontuottamisjärjestelmää uudistava verkosto	10
3.1	Arvon tuottaminen verkostossa	10
3.1.1	Strateginen verkosto ja sitoutuminen verkostoon	12
3.1.2	Arvon tuottaminen ja arvontuottamisjärjestelmä	15
3.2	Tanssiteoksen tuotantoprosessi arvontuottamisjärjestelmänä	17
4	Kehittämishankkeen rajaaminen	21
5	Tutkimuksellinen kehittämisprosessi ja menetelmät	23
5.1	Toimijalähtöinen kehittämistoiminta	26
5.2	Kiertuetoiminnan benchmarking	27
5.3	Dansnät Sverige -kiertueverkoston ja Fall for Dance -kiertueen partnereiden kirjallinen haastattelu	28
5.4	Potentiaalisten partnereiden haastattelut eläytymismenetelmällä	29
6	Tanssin kiertueverkoston partnereita palveleva toimintamalli	35
6.1	Kiertueverkostot Suomessa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa – benchmarking-kartoituksen tulokset	35
6.1.1	Fall for Dance -kiertue	35
6.1.2	Dansnät Sverige	37
6.1.3	Dance Touring Patnership	38
6.1.4	Teatterin ja nykysirkuksen kiertuetoiminta Suomessa	40
6.2	Fall for Dance -kiertueen ja Dansnät Sverigen partnereiden kokemukset	42
6.2.1	Esitysten valinta ja sovittaminen muuhun ohjelmistoon	44
6.2.2	Sopimukset tuotannon eri osapuolten välillä	45
6.2.3	Esityksen tekninen toteutus, logistiikka ja kuljetukset	45
6.2.4	Rahoitus ja varainhankinta	46
6.2.5	Tiedottaminen ja medianäkyvyys sekä markkinointi ja uuden yleisön tavoittaminen	47

6.2.6	Tuotantoprosessin hallinta ja koordinointi	48
6.2.7	Tanssiteoksen tuotantoprosessi kiertueverkostossa	49
6.3	Potentiaalisten partnereiden näkemykset	50
6.3.1	Esitysohjelmisto merkityksellisen eron ja sosiaalisen arvon tuottajana	53
6.3.2	Kiertueverkoston toimintojen vaikutukset arvontuottamisjärjestelmään	57
6.3.3	Esitysohjelmiston tuottama lisäarvo	60
6.4	Arvon tuottaminen kiertueverkostossa	61
6.5	Partnereita palveleva toimintamalli	63
7	Pohdinta	69
	Lähteet	77
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	
	Liite 2. Kehyskertomukset	

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on raportti tanssin kiertueverkoston toimintamallin kehittämishankkeesta. Työn tarkoituksena on selvittää, millainen toimintamalli tanssin kiertueverkostolla tulisi olla, jotta se palvelisi parhaiten verkoston partnereita eli tässä tapauksessa erilaisia esityspaikkoja ja näyttämöitä ympäri Suomen.

Sain idean opinnäytetyöni aiheeseen ollessani syksyllä 2010 työharjoittelussa Tukholman tanssin talossa, Dansens Husissa. Dansens Hus on osa Ruotsissa toimivaa Dansnät Sverige -kiertueverkostoa, jonka hallintohenkilökunta työskenteli Dansens Husin toimitiloissa. Pääsin harjoitteluajanani tutustumaan Dansnät Sverigen toimintaan ja viehätyn verkoston toimintamallista. Havahduin oikeastaan ensimmäistä kertaa, millaisia vaikutuksia tanssin kenttään kiertueverkostolla voi olla, ja suorastaan kiihdyin siitä, ettei Suomessa ole vastaavaa rakennetta.

Tutustuttuani asiaan tarkemmin minulle selvisi, että kiertueverkostohanketta on yritetty saada aikaiseksi jo 1980-luvulta lähtien erilaisin keinoin, mutta jostain syystä verkostoa ei ole syntynyt. Monet ehdotelmat ja suunnitelmat vaikuttivat siltä, että on ensin mietitty, millainen toimintamalli hyödyttäisi tanssin kenttää, ja sen jälkeen on vasta yritetty houkutella tai jopa velvoittaa partnereita mukaan.

Omat johtopäätökseni viittasivat siihen, että hankkeet ovat kariutuneet juuri tästä syystä; näyttämöt eivät halua olla mukana verkostossa, johon ne on pakotettu tai jossa ei ole otettu huomioon niiden tarpeita. Tästä sain idean kehittämishankkeeni näkökulmaan. Päätin lähteä selvittämään, millainen kiertueverkoston toimintamallin pitäisi olla, jotta partnerit haluaisivat liittyä verkostoon mukaan ja voisivat myös sitoutua sen toimintaan. Selvitystyön lähtökohdaksi otin hypoteesin siitä, että jos verkostossa mukana oleminen todella hyödyttää partnereita, ja niiden tarpeet ja toiveet otetaan jo suunnitteluvaiheessa huomioon, todennäköisyys sopivien ja innokkaiden partnerien löytymiseen – ja aidon yhteistyöverkoston syntymiseen kasvaa.

Keväällä 2011 osallistuin IETM-verkoston (International Network for Contemporary Performing Arts) kevätkokoukseen Tukholmassa, jossa keskustelin Tanssiareena ry:n

luotsaaman Fall for Dance -kiertueen koordinaattori Isabel Gonzálezin kanssa ajatuksistani syventyä tarkemmin Dansnät Sverigen toimintamalliin sekä etsiä sopivinta toimintamallia Suomen tanssin kiertueverkostolle. Keskustelun myötä kävi ilmi, että González oli tutkinut osin samoja asioita, joita olin suunnitellut tutkivani, ja hänen ajatuksensa toimivasta ja kiinnostavasta kiertueverkoston toimintamallista vastasivat hyvin pitkälti omia pohdintojani. Rinnakkain kehittämisen ja päällekkäisen työrupeaman sijaan päätimme tehdä yhteistyötä, ja Tanssiareena ryhtyi työni tilaajaksi.

Kiertueverkoston toimintamallin kehittämistyössä voin toteuttaa kiinnostustani tanssin ja koko näyttämötaiteen kentän kehittämiseen. Tanssi on ollut minulle aina läheinen taiteenala, ja olen pienestä pitäen harrastanut erilaisia tanssityylejä sekä käynyt katsomassa monipuolisesti esityksiä. Suhteeni tanssiin tuottajan roolissa alkoi oikeastaan jo kulttuurituotannon opintojeni ensimmäisenä vuonna 2007, jolloin toimin ensimmäisen itsenäisen projektini puitteissa Tanssiareenan järjestämällä Liikkeellä Marraskuussa -festivaalilla avustavissa tuotannollisissa tehtävissä.

Tämän jälkeen olen toiminut tanssin kentällä tuotantoassistenttina Z-in-motion -uuden tanssin festivaalilla, projektiassistenttina pohjoismaisbaltialaisessa KedjaKuopioammattilaistapahtumassa, nykyflamencoryhmä Compañía Kaari Martinin tuottajana, avustavana tuotantokoordinaattorina ICE HOT – Nordic Dance Platform Stockholm - tapahtumassa sekä syksystä 2011 alkaen ICE HOT – Nordic Dance Platform Helsinki - tapahtuman tuottajana. Työnantajiini on kuulunut erilaisia organisaatioita tanssiryhmästä festivaaleihin, tiedotuskeskukseen ja Ruotsin tanssin taloon. Olen harjoitteluiden ja työkokemuksen kautta päässyt tutustumaan tanssin kenttään hyvin monenlaisista näkökulmista ja saanut eväitä erilaisissa kehittämishankkeissa toimimiseen.

Tässä työssä esittelen aluksi tanssitaiteen asemaa kulttuuripolitiikan kentällä muihin näyttämötaiteisiin suhteutettuna sekä kiertuetoiminnan nykytilaa Suomessa. Tässä osiossa selvennetään tarkemmin toimintaympäristöä, johon mahdollinen kiertueverkosto sijoittuisi, mahdollisuuksia tehdä kiertuetoimintaa Suomessa ilman kiertuerakenteita sekä kenttään kohdistuvia haasteita ja kentän tarpeita, joihin kiertueverkosto voisi toiminnallaan vastata.

Halusin konkreettisella tasolla selvittää, kuinka kiertueverkosto voisi aidosti hyödyttää sen partnereita, minkä vuoksi valitsin teoreettiseksi viitekehyyksi arvon tuottamisen. Otin lähtökohdaksi yksittäisen vierailuesityksen järjestämisen, ja miten sen arvontuottamisjärjestelmä rakentuu; missä vaiheissa, kenelle ja millaista arvoa se tuottaa. Myöhemmin vertasin yksittäistä vierailuesitystä kiertueverkostossa toteutettuun vierailuesitykseen selventääkseni, miten kiertueverkosto tuottaa arvoa myös uusissa prosessin vaiheissa ja erityisesti sen partnerinäyttämöille.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, ja työni partnerinäkökulman kautta se rajautuu tarkemmin toimijälähtöiseksi kehittämistoiminnaksi. Päästäkseni työssä mahdollisimman syvälle ja saadakseni luotettavia tuloksia käytin tässä työssä tutkimuksellista triangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa sitä, että samasta kohteesta pyritään saamaan tietoa useista eri näkökulmista eri menetelmiä käyttäen. Käytin tässä työssä kolmea menetelmää: benchmarking-kartoitusta, puolistrukturoitua kirjallista haastattelua ja eläytymismenetelmää soveltavaa haastattelua. Tiedon lähteitani olivat olemassa olevat kiertueverkostot ja niiden partnerit sekä kehitettävän verkoston potentiaaliset partnerit.

Työn tuloksena esittelen ehdotuksen tanssin kiertueverkoston toimintamallista, joka voisi aidosti palvella sen partnereita ja tuottaa niille arvoa. Vaikka pääasiallisena tarkoituksena on, että mahdollinen kiertueverkosto hyödyntää verkoston partnereita, olen kuvannut pohdinnassa, miten kiertueverkosto voisi samalla tuottaa arvoa myös muille prosessin osapuolille, ja miten kiertueverkosto vaikuttaisi koko näyttämötaiteen kentän tulevaisuuteen.

2 Kiertueverkoston aika

2.1 Tanssin tilanne kulttuuripoliittisella kentällä

Suomalainen tanssitaide on jatkuvasti kasvava ja vahvasti kansainvälistyvä taiteen muoto. 1990- ja 2000-luvuilla tanssi on kasvattanut asemaansa merkittävästi ja tällä hetkellä Suomessa toimii kymmenen teatteri- ja orkesterilain eli VOS:n (Teatteri- ja orkesterilaki 3.8.1992/730) piiriin kuuluvaa tanssiteatteria, kaksi suurta teatteria, kaksi tanssin tuotantokeskusta sekä kuusi tanssin aluekeskusta ympäri maan. Näiden lisäksi Suomessa toimii kolmisenkymmentä niin sanottua vapaata tanssiryhmää ja useita kymmeniä freelance-koreografeja, joilla ei ole lain turvaamaa vakituista rahoitusta.

Suurimman vastuun suomalaisesta tanssitaiteesta kantavat kuitenkin juuri vapaan kentän tanssiryhmät ja yksittäiset koreografit. Vuonna 2010 vapaan kentän toimijat tuottivat yhteensä 1433 esitystä Suomessa, mikä vastaa 51 % kaikista vuoden tanssiesityksistä (Tanssilastot 2010). Vertailun vuoksi esimerkiksi teatteritaiteen puolella vapaat ryhmät tuottivat 26 % vuoden 2010 teatteriesityksistä (Teatterilastot 2010).

Vapaan kentän suurta osuutta selittää ammatillisen koulutuksen lisääntymisen ohella alan tuotantorakenteiden kehittymättömyys. Teatteri- ja orkesterilakiin nojaava esittävän taiteen tukijärjestelmä ei ole kyennyt vastaamaan nopeasti kasvavan tanssin tarpeisiin. Lain voimaantulon (1993) jälkeen tanssiryhmien määrä alkoi nopeasti kasvaa, mutta lain piiriin on päässyt 2000-luvulla ainoastaan kaksi uutta ryhmää. (Laakkonen 2009, 17.)

Vaikka koko tanssin kentän tuki on vuodesta 2000 vuoteen 2009 mennessä noussut 1,8 miljoonasta eurosta noin 4,7 miljoonaan euroon, vapaalle kentälle suunnatun tuen määrä on pysynyt vain noin 20 prosentissa koko potista. Vapaiden ryhmien määrä on kuitenkin samassa ajassa kaksinkertaistunut ja vapaan kentän tuottamien tanssiesitysten osuus kaikista tanssiesityksistä on noussut 40 prosentista 51 prosenttiin. (Laakkonen 2009, 17–18, 20.)

Vapaan kentän toimintaa rahoitetaan tanssitaiteen edistämisen määrärahasta. Teatteri- ja orkesterilain ulkopuoliset ryhmät voivat kuitenkin saada vain harkinnanvaraista toi-

minta-avustusta tai produktioihin suunnattua erityisavustusta. Vuonna 2009 toiminta-avustusta myönnettiin 12 ryhmälle kaikista 30 ryhmästä. Näin ollen 18 ryhmää toimii ainoastaan hankerahoituksen turvin. (Laakkonen 2009, 17–18, 20.)

Yhdelle produktiolle myönnetty tuki kattaa keskimäärin yhden tanssijan kolmen kuukauden palkkakulut. Suurin osa teoksista toteutetaan muutamalle tanssijalle ja teosten elinkaari on lyhyt: yhdellä teoksella on keskimäärin viisi esityskertaa. Lisäksi esitykset toteutetaan useimmiten pienillä näyttämöillä, joiden katsomoihin mahtuu vain rajallinen määrä yleisöä. (Laakkonen 2009, 17–18, 20.)

Pieni tuotantobudjetti rajoittaa myös riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamista, ja usein ensimmäisenä karsitaan tuottajasta. Tällöin taiteilijat eivät voi keskittyä vain omaan taiteelliseen työskentelyynsä, ja ammattimaisen markkinoinnin ja tiedottamisen puutteen vuoksi yleisöä ei informoida näytöksistä riittävästi. Projektiluonteinen ja jatkuvuudeltaan epävarma ala ei myöskään houkuttele ammattitaitoisia tuottajia edes silloin, kun ryhmällä olisi mahdollisuus palkata tehtävään ammattilainen. (Laakkonen 2009, 18–22.)

Rajatuista toimintaedellytyksistä huolimatta suomalainen tanssitaide on merkittävä tekijä niin kotimaisella kuin kansainväliselläkin kentällä. Tanssi on ollut edelläkävijä valoja äänisuunnittelun sekä multimedian soveltamisessa. Näin ollen tanssi työllistää myös näiden taiteenalojen tekijöitä ja luo kehitysmahdollisuuksia tekniikalle ja alan ammattilaisille. Lisäksi tanssitaiteen alalla kasvaa jatkuvasti tarve ja halu erilaisiin yleisötyöprojekteihin ja tanssia sovelletaan myös sosiaali- ja terveysalan rajapinnoilla. (Laakkonen 2009, 16, 29, 33.)

Kansainvälisesti suomalainen tanssi on tunnettua ja arvostettua. Vuonna 2010 suomalaista tanssia nähtiin 29 maassa 247 esityksen verran, näiden kerätessä yhteensä yli 150 000 katsojaa (Tanssitalastot 2010). Vertailun vuoksi suomalaiset puheteatterit vierailivat samana vuonna ulkomailla 177 esityksen verran keräten yhteensä reilu 20 000 katsojaa (Teatteritalastot 2010). Sirkustaide puolestaan on tanssin tapaan hyvin kansainvälisesti toimiva taiteenala ja sirkusryhmät toteuttivat vuonna 2010 ulkomailla 191 esitystä, jotka saivat yhteensä lähes 65 000 katsojaa (Sirkustilastot 2010).

Kotimaan rakenteet ovat kuitenkin yhä vajavaiset ja tanssin asemaa pyritään kentän aloitteesta jatkuvasti parantamaan. Uusimpia edistysaskeleita kentän rakenteiden kehittämässä ovat vuonna 2004 lanseeratut tanssin aluekeskukset, vuonna 2009 julkaistu tanssistrategia *Tanssissa on tulevaisuus – Tanssin visio ja strategia 2010–2020* sekä uudet askeleet kohti Helsingin tanssin taloa.

Tanssin aluekeskuksia on tällä hetkellä kuusi ja ne ovat Zodiak – Uuden tanssin keskus (Tanssin aluekeskus Helsinki), Läntinen tanssin aluekeskus, Sisä-Suomen tanssin aluekeskus, Itäinen tanssin aluekeskus, Pohjanmaan tanssin aluekeskus ja Pohjoinen tanssin aluekeskus. Aluekeskusverkoston toiminnan tavoitteena on edistää taide- ja kulttuuripalveluiden tasa-arvoista saatavuutta ja saavutettavuutta sosiaalisesti sekä alueellisesti tanssitaiteen osalta siellä, missä on jo olemassa olevaa toimintaa sekä toimijoita, lisätä tanssitaiteilijoiden työskentelymahdollisuuksia omalla taiteen alallaan sekä lisätä yhteistyötä ja vahvistaa osaamista. (Tanssin aluekeskusverkosto 2011.)

Valtion tanssitaide toimikunnan aloitteesta syntynyt tanssin strategia vuosille 2010–2020 valmistui vuonna 2009. Strategiassa esitetään muun muassa tanssin talon perustamista Helsinkiin, valtakunnallista kiertueverkostoa, tanssin vapaan kentän rahoituksen parantamista sekä tanssin ottamista osaksi peruskoulujen opetussuunnitelmaa. Strategia tähtää tanssin toimintaedellytysten parantamiseen. (Taiteen keskustoimikunta 2011.)

Vuonna 2010 perustettu Tanssin talo ry tavoittelee toiminnallaan tanssitaiteen tarjonnan ja tanssikulttuurin alueellista, valtakunnallista ja kansainvälistä edistämistä. Yhdistys on käynnistänyt Tanssin talo -hankkeen, jota vetämään palkattiin toukokuussa 2011 kokopäiväinen projektipäällikkö. Hankevalmistelu on käynnistetty taustakartoitus selvityksellä, jolla kerätään tietoa kentän tarpeista koskien esitys- ja harjoitustiloja. (Tanssin tiedotuskeskus 2011.)

Tanssin aluekeskusten rahoitus on kuitenkin alimitoitettua suhteessa niiden toiminnan tavoitteisiin ja niihin kohdistuviin kentän tarpeiden asettamiin paineisiin. Tanssin strategia ei hyödytä paperilla, jollei sen asettamia tavoitteita toteuteta, ja myös tanssin taloa saadaan varmasti vielä jokunen tovi odotella. Rakenteista vielä täysin puuttuva kiertuetoiminnan mahdollistava struktuuri toteuttaisi tanssin strategiaa, lieventäisi

aluekeskuksiin suunnattua painolastia sekä edistäisi koko tanssitaiteen ja vapaan kentän asemaa parantaen edellytyksiä myös Tanssin talo -hankkeen toteutumiseksi.

2.2 Tanssin kiertuetoiminta

Suomalaiset tanssiryhmät eivät juuri harjoita kotimaista kiertuetoimintaa. Ne tanssiryhmät, joilla resursseja kiertuetoimintaan olisi, tekevät sitä kokemuksiensa mukaan ennen kaikkea ulkomailla, mistä löytyy sekä kokemusta ja resursseja vierailutoiminnan järjestämiseen ja ulkomaisten teosten vastaanottamiseen että valmiita struktuureja kiertueiden organisoimiseen.

Tanssiryhmien kiertuetoiminta on jopa vähentynyt viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Syitä tähän ovat kuntien kulttuurimäärärahojen pieneneminen ja perinteisten ostajaryhmien (päiväkotien ja koulujen) määrärahojen niukkuus sekä yleisten vierailuteattereiden ja niiden välisten kiertueverkostojen puuttuminen. Lisäksi Suomi on kiertueympäristönä haasteellinen, sillä pitkät välimatkat kasvattavat kiertue- ja vierailuesitysten kuluja, joita ei huomioida ryhmien avustuksissa, ja näin ollen kotimaan kiertuetoiminta on useimmiten tappiollista. (Laakkonen 2009, 26.)

Ulkomaan kiertueiden koetaan myös mahdollisesti kasvattavan kansainvälisyyden statusta, jonka arvo tuntuu jopa ylikorostuneen kotimaisen kentän tekijöiden – ja rahoittajien silmissä.

Riitta Honkasen opinnäytetyöhön (2011) haastatellut tanssin kentän toimijat nostivat kuitenkin juuri kotimaassa verkostoitumisen yhdeksi tärkeimmistä kehityskohteistaan. Kotimaisen kiertueverkoston puuttuminen koetaan ongelmaksi ja ulkomailla kiertämiseen on päädytty, sillä kotimaassa teosten elinkaaret jäävät lyhyiksi. (Honkanen 2011, 26.)

Kiertuerakenteiden puuttuminen koskettaa tekijöiden lisäksi myös yleisöä. Mahdollisuus nähdä tanssia ja korkealaatuisia tanssiteoksia tulisi turvata kaikille asuinpaikasta riippumatta. Siinä missä tanssin aluekeskukset omien resurssiensa puitteissa ovat keskittyneet alueen taiteilijoiden toimintamahdollisuuksien edistämiseen, kiertueverkosto

tarjoaisi mahdollisuus katsojille nähdä niitä tanssiteoksia, joita ympäri maan jatkuvasti tuotetaan.

Toimivan kiertueverkoston ja tanssin erityispiirteet huomioivien esitystilojen puuttuminen on keskeinen tanssin saatavuutta, uusien yleisöjen löytymistä ja tanssiesitysten elinkaaren pidentämistä vaikeuttava tekijä Suomessa. Lyhyiden esityksien takia esitykset eivät myöskään tavoita kaikkia kiinnostuneita ja tanssi menettää potentiaalisia katsojia. (Laakkonen 2009, 26–27.)

Vaikka opinnäytetyöni keskittyikin ennen kaikkea kotimaisten teosten kiertuetoimintaan, kiertuetoiminnan nykytilanteesta puhuttaessa ei voi ohittaa kansainvälistä toimintaa. Tällä hetkellä suurin osa Suomessa nähtävistä ulkomaisista tanssiteoksista esitetään tanssifestivaaleilla. Tanssifestivaalit ovat kuitenkin kertaluonteisia tapahtumia, joihin kutsuttu teos ei todennäköisesti esiinny maan muilla tanssifestivaaleilla, jolloin vain harvoilla on mahdollisuus nähdä ulkomaisia huipputeoksia. Kansainvälisyys edellyttää vastavuoroisuutta, joten jos suomalaisia tanssiteoksia halutaan jatkossakin viedä ulkomaille, tulisi Suomessa olla mahdollisuus myös vastaanottaa teoksia. Ulkomaisten ryhmien esiintymistä Suomessa rajoittavat samat edellä mainitut tekijät kuin kotimaisiakin ryhmiä. (Laakkonen 2009, 25–27.)

Kartoitin tätä työtä varten benchmarkingin avulla olemassa olevia kiertueverkostoja Suomessa ja ulkomailla. Esittelen kartoituksen tulokset tarkemmin luvussa 6. Suomessa Tanssiareena ry koordinoi kolmen ulkomaisen tulokkaan yhteisiltakiertuetta, joka kulkee nimellä Fall for Dance. Fall for Dance -kiertue järjestettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2010, jolloin esitysilta nähtiin Helsingissä, Tampereella ja Oulussa. Tänä vuonna kiertue on laajentunut ja esitysilta nähdään myös Kuopiossa. Kiertueen partnereita ovat Pohjoinen tanssin aluekeskus, Itäinen tanssin aluekeskus, Sisä-Suomen tanssin aluekeskus ja Tanssin aluekeskus Helsinki. (Tanssiareena ry 2011.)

Ulkomailla kiertueverkostoja on toiminut jo pidempään. Esittelen tässä työssä Ruotsin Dansnät Sverige -verkoston ja Iso-Britannian Dance Touring Partnership -verkoston. Dansnät Sverige -verkostoon kuuluu 12 partneria, joiden toimintamalli vaihtelee näyttämöistä kulttuuriyhdistyksiin ja aluehallinnon toimijoihin. Lisäksi partnereilla on omia yhteistyökumppaneita, jotka ovat suurimmaksi osaksi esityspaikkoja. Dansnät Sverige

perustettiin vuonna 2003 ja verkostossa kiertää vuosittain 7–10 tanssiesitystä. (Dansnät Sverige 2011.)

Dance Touring Partnership on kymmenen keskikokoisen näyttämön kumppanuusverkosto. Näyttämöiden ohjelmistot kattavat monialaisesti taidetta ja viihdettä. Lisäksi Dance Touring Partnership toimii yhteistyössä 17 muun näyttämön kanssa, jotka toimivat projektikohtaisesti vieraspartnereina. Dance Touring Partnership perustettiin vuonna 2002 ja vuoteen 2010 mennessä verkosto on järjestänyt 11 kiertuetta, joilla esityksiä on nähty yhteensä 245. (Dance Touring Partnership 2011.)

Koska myös muut näyttämötaiteet painiskelevat vapaan kentän toimintaedellytysten parantamisen kanssa, kartoitin tanssin kiertueverkostotoiminnan lisäksi myös muiden taiteenalojen kiertuetoimintaa Suomessa. Teatteritaiteen puolella on perustettu nyt pilottivaiheessa oleva Teattereiden kiertuejärjestelmä TEKIJÄ ja sirkustaiteen puolella kiertuetoimintaa edistää Circo Aereon koordinoima Nykysirkuksen kotimaan kiertuehanke. Molemmat hankkeet pyrkivät kiertuetoiminnan organisoimiseen tuomalla yhteen valtionosuutta saavat kiinteät teatterit ja vapaan kentän toimijat. (TEKIJÄ 2011, Circo Aereo 2011.)

3 Arvontuottamisjärjestelmää uudistava verkosto

3.1 Arvon tuottaminen verkostossa

Tässä työssä käytän verkostosta Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004) määritelmää verkosta:

Verkko on tietyn yritysjoukon – mukana voi olla myös muita organisaatioita – muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 10.)

Möller ym. erottavat toisistaan käsitteet verkko ja verkosto. Tässä työssä käytän kuitenkin käsitettä verkosto tarkoittamaan Möllerin ym. verkkoa, sillä verkosto on verkkoa vakiintuneempi ilmaisu kyseiselle käsitteelle ainakin omassa toimintaympäristössäni.

Verkostoilla tavoitellaan yleensä jotakin perushyötyä tai niiden yhdistelmää. Perushyötyjä voivat olla toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, toiminnallisen joustavuuden lisääminen, markkinavoiman ja markkina-alueen laajentuminen, liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittäminen tai uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti. (Möller ym. 2004, 24–26.)

Verkostoja voidaan luokitella sen perusteella, kuinka vahvasti verkoston ja sen toimijoiden arvontuotanto pohjautuu jo olemassa olevaan liiketoimintamalliin vai onko sen tavoitteena kehittää kokonaan uutta liiketoimintaa tai uusia liiketoimintamalleja. Liiketoimintamallin uudistumisen perusteella verkostot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: perusliiketoimintaverkostoihin, liiketoiminnan uudistamisverkostoihin sekä uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkostoihin. (Möller ym. 2004, 34–35.)



Kuvio 1. Verkostojen luokittelu liiketoimintamallin uudistumisen perusteella. (Mukaiillen Möller ym. 2004. 34, 39–40.)

Perusliiketoimintaverkostoilla tavoitellaan pääosin tehokkuusetuja: parempia tarjoomia ja asiakaspalveluratkaisuja. Perusliiketoimintaverkoston tavoitteisiin lukeutuvat laajemman tarjooman kehittäminen, laajemman asiakaskunnan tavoittaminen ja vahvemman asiakassuhteen hallinnan saavuttaminen. Verkosto on investointiprosessi, jonka edut realisoituvat vasta panostuksen jälkeen ja joka vaatii partnereiden vakuuttamista verkoston avulla saavutettavista hyödyistä ja taloudellisesta tuloksesta suhteessa muihin vaihtoehtoihin. (Möller ym. 2004, 48–49.)

Liiketoiminnan uudistamisverkostoilla on perusliiketoimintaverkostojen tapaan suhteellisen hyvin määritellyt arvotoiminnot. Uudistamisverkostot eroavat muista verkostoista ennen kaikkea siinä, että ne ovat projektiluonteisia kehityshankkeita, joiden tavoitteet, toimintatavat ja aikataulu ovat etukäteen tarkasti määriteltäviä. (Möller ym. 2004, 79.) Uuden liiketoiminnan kehittämisverkostoissa puolestaan vasta kehitetään arvontuottamisjärjestelmiä uudentyylliselle liiketoiminnalle. Niiden tavoitteena on alan uudistaminen tai kokonaan uuden liiketoiminnan lanseeraaminen. (Möller ym. 2004, 39.)

Verkostolla on usein myös strateginen merkitys sen partnereille ja verkosto muodostaa oman arvontuottamisjärjestelmänsä. Siksi verkostoja kutsutaan usein myös strategisiksi verkostoiksi tai arvoverkostoiksi. (Möller ym. 2004, 29.)

3.1.1 Strateginen verkosto ja sitoutuminen verkostoon

Verkostojen taustalla voi olla monenlaisia näkemyksiä sen merkityksestä. Tässä työssä käytän strategisten arvoverkkojen näkökulmaa, joka mielestäni parhaiten kuvaa lähestymistapaani verkostoitumiseen kiertueverkoston kohdalla. Tässä lähestymistavassa verkostot nähdään selkeästi tietyksi malliksi toteuttaa liiketoimintaa ja siinä hyödynnetään muun muassa vuorovaikutusteoriaa, yritysten voimavara- ja kyvykkyyssähestymistapaa sekä strategisten liittoutumien tutkimusta. Strategisten verkkojen tutkimuksessa korostetaan arvotoimintojen analyysiä, jonka pohjalta verkostoa kehitetään edelleen. (Möller ym. 2004, 219–220.)

Strategisella verkostolla (myös strateginen liittouma) tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen liittoutumista yhteisten etujen saavuttamiseksi. Juuri kiertueverkoston mallia kuvaa erityisen hyvin Jarillon määritelmä strategisesta verkostosta. Jarillon mukaan strateginen verkko on erillisten yritysten perustama liittouma, johon liittyy keskusyksikkö, joka hoitaa ja kehittää verkkoa. (Jarillo 1988, 31–41, Raatikaisen & Ahopelton 1994, 60–61 mukaan.)

Strategisessa verkostossa kaikkien yhteistyökumppaneiden edut pyritään maksimoimaan sopimalla asioista yhdessä. Tämä edellyttää sitä, että partnereilla on pelkän kilpailustrategian rinnalla uusia ja selkeitä yhteistoimintastrategioita eli niin sanottuja synergiastrategioita, joissa tähdätään kumppanien yhteiseen menestykseen keskinäisen kilpailun sijaan. (Raatikainen & Ahopelto 1994, 69.)

Keskeistä partnereiden valinnassa onkin mahdollisten synergiatekijöiden tunnistaminen, jotta hyöty olisi todella molemminpuolista. Tällainen lisäarvoa tuottava yhteistyö on yhteisen hyödyn etsimistä, missä kuitenkin tunnustetaan partnereiden itsekäät tavoitteet ensisijaisiksi. Ja sanomattakin on selvää, että tällaisen yhteistyön tekeminen edellyttää organisaatioiden ja päämäärien yhteensopivuutta, sitoutuneisuutta ja luottamusta. (Raatikainen & Ahopelto 1994, 60, 69.)

Tätä työtä ja kiertueverkoston puuttumista pohtiessani olen huomannut, että valitettavan usein verkosto rakennetaan niin, että ensin päätetään verkoston toimintamalli ja sen jälkeen yritetään etsiä ja sopeuttaa siihen partnerit. Tällöin verkostoon ei ole niin houkuttelevaa lähteä mukaan eikä siihen ole halua myöskään sitoutua. Tässä työssä

päätinkin sitä vastoin ensin selvittää, millainen verkostomalli palvelisi partnereita ja mukauttaa sitten verkostoa partnereille sopivaksi.

Lähtökohtanani on siis, että verkostoon mukaan tulemiseen ja siihen sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi mahdollisuus vaikuttaa verkostoon ja sen toimintamalliin. Päätökseen mukaan lähtemisestä, luottamuksen syntymiseen ja sitoutumisen tasoon vaikuttavat toki muutkin tekijät, joita ovat tutkineet aiemmin muun muassa Morgan ja Hunt (1994), Hadjikhani ja Thilenius (2005) sekä Kwon ja Suh (2004 ja 2005). (Kasari 2010.)

Hanna Kasari on tutkinut pro gradu -työssään (2010) sitoutunutta yritys yhteistyötä muutoksen mahdollistajana. Hän esittelee työssään sitoutumisen ja luottamuksen syntyyn vaikuttavat tekijöitä, joita voi soveltaa myös muuhun yhteistyöhön yhteisöjen välillä, kuten tässä tapauksessa kiertueverkostoon yhteistyön muotona. Ennen sitoutumista on kuitenkin tehtävä yhteistyöhön lähtemisen päätös, johon vaikuttavia tekijöitä on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio2).



Kuvio 2. Yhteistyöpäätökseen vaikuttavat tekijät. (Mukaillen Kasari 2010, 80.)

Päätökseen lähteä yhteistyöhön vaikuttavat mahdollisessa aikaisemmassa yhteistyössä koettu tyytyväisyys, organisaation sisäinen kehittämisaktiivisuus, omien tavoitteiden ja yhteistyöltä odotetun tuoton tuoma motivaatio sekä yhteistyöhön mahdollisesti liittyvät riskit (Kasari 2010, 80).

Luottamuksen ja sitoutumisen syntyyn vaikuttavat Kasarin mukaan (2010, 16–24) opportunisti, suhteeseen tehdyt investoinnit, valta, aikaisempi yhteistyö, yhteiset arvot ja kommunikointi.

Opportunisti vaikuttaa luottamuksen syntyyn negatiivisesti, ja se onkin varmasti yksi suurimmiksi koettuja riskitekijöitä myös tanssin alalla, jossa rajatut resurssit ja pieni toimintaympäristö aiheuttavat kilpailua tekijöiden välille. Opportunisti tarkoittaa tässä omien etujen asettamista yhteistyön etujen edelle, jolloin muille partnereille aiheutuu taloudellista ja muuta vahinkoa. Epävarmuus ja tiedon epätasainen jakautuminen lisäävät opportunistista käyttäytymistä ja suhteeseen tehdyt investoinnit ja hyvä kommunikatio vähentävät opportunistin riskiä. Suhteeseen tehdyt investoinnit kasvattavat investoinnin tehneen osapuolen kokemaa riskiä ja kannustavat siten tiiviimpään yhteistyöhön. (Kasari 2010, 16–24.)

Vallalla tarkoitetaan tässä toisen osapuolen kykyä vaikuttaa kumppaninsa päätöksiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Valtasuhteen mittarina toimii partnereiden riippuvuus yhteistyöstä: jos molemmat osapuolet ovat yhtä riippuvaisia tai riippumattomia yhteistyösuhteesta, valta on jakautunut tasaisesti. Vallan lisäksi epäsymmetriaa partnereiden välillä voivat aiheuttaa erot toimijoiden resursseissa, johtamisessa ja yrityskulttuurissa. Tasapainoinen ja -vertainen suhde parantaa luottamuksen ja sitoutumisen kehittymistä. Mikäli toinen osapuoli on heikommassa valta-asemassa, tämä saattaa joutua tekemään enemmän kompromisseja omien tavoitteittensa suhteen, jotta vahvempi osapuoli kokisi yhteistyön tarpeeksi kannattavaksi. (Kasari 2010, 16–24.)

Aikaisempi yhteistyö ja etenkin sen onnistuneisuus voivat vaikuttaa yhteistyösuhteeseen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Jos aikaisempi yhteistyö on ollut onnistunutta, luottamus on jo uuden yhteistyön pohjalla. Aikaisempi yhteistyö voi kuitenkin myös rasite. Partnerit ovat saattaneet ajautua vanhoihin kaavoihin ja jämähtää paikalleen,

toisen osapuolen tarpeet kuvitellaan ymmärrettävän tai suhteessa on muodostunut vaikkapa henkilökohtaista skismaa. (Kasari 2010, 16–24.)

Luottamusta ja sitoutuneisuutta selkeästi edistävä tekijä ovat yhteiset arvot. Tällä tarkoitetaan sitä, että partnerit jakavat samanlaisen käsityksen siitä, mitkä päämäärät ja toimintatavat ovat tärkeitä, sopivia ja oikeita. Lisäksi partnereilla on oltava yhteisymmärrys siitä, miksi ja miten nykytilannetta tulisi kehittää. Yhteisen näkemyksen edesauttajana sekä kaikkien yllä mainittujen haasteiden selittäjänä ja vaikuttimien tärkeimpänä pohjana on partnereiden välinen hyvä kommunikointi. Kommunikointi toisaalta edellyttää ja toisaalta synnyttää luottamusta. Ilman toimivaa kommunikaatiota ei kuitenkaan synny toimivaa yhteistyötä. (Kasari 2010, 16–24.)

3.1.2 Arvon tuottaminen ja arvontuottamisjärjestelmä

Arvon tuottaminen on Möllerin ym. (2004) määritelmän mukaan lopputuotteen arvoa loppukäyttäjälle. Arvontuottamisjärjestelmä muodostuu tällöin niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista organisaatioista, joita tarvitaan tarjoaman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaalle. Asiakkaat siis arvottavat tuotteita oman valinta- ja kulutuskäyttäytymisensä kautta – pelkistetyimmillään arvo ilmenee asiakkaan maksamissa hinnoissa. (Möller ym. 2004, 29.)

Tässä työssä halusin käsitellä arvoa ja arvon tuottamista hieman laajemmasta näkökulmasta kuin vain asiakkaan määrittämästä taloudellisesta arvosta. Arvontuottamisjärjestelmän määrittelen kyllä arvotoiminnoiksi ja niitä hallitseviksi organisaatioiksi, mutta tavoitteena ei ole tuottaa vain yhdenlaista arvoa ja ainoastaan loppuasiakkaalle.

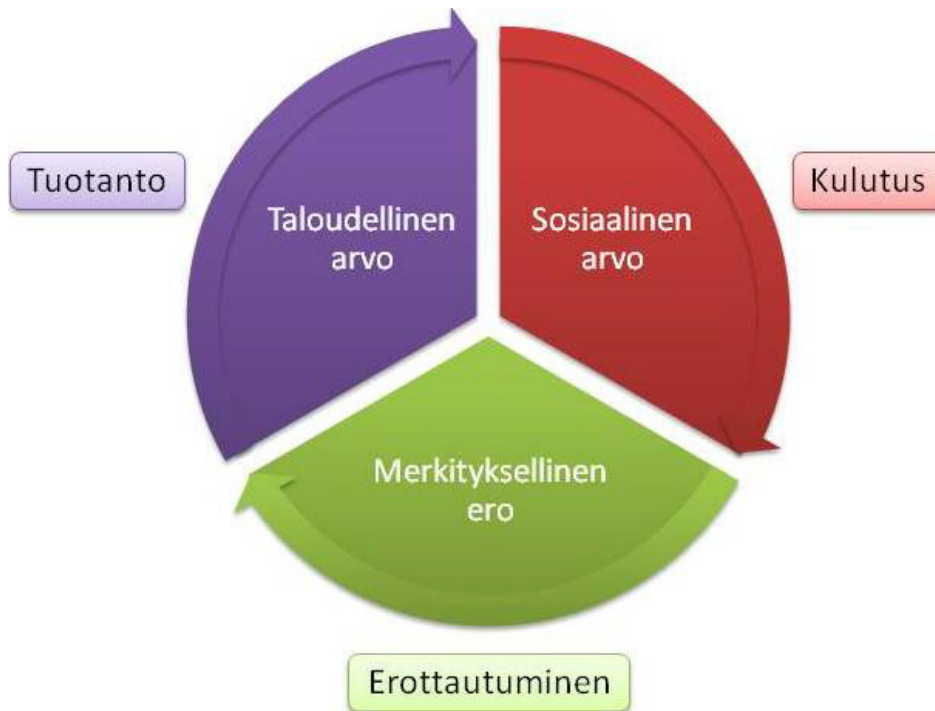
Valitsin lähestymistavakseni innovaatioantropologisen näkemyksen arvosta. Innovaatioantropologisen tulkinnan mukaan innovaatio tuottaa arvoa jollekin ihmisryhmälle, organisaatiolle tai yhteiskunnalle. Se voi tuottaa arvoa monille eri tahoille yhtäaikaaisesti, vaikka arvon syntymiseen ja tuottamiseen liittyvät tekijät ovat usein erilaisia. Menestyneet innovaatiot perustuvat Ruckensteinin, Suikkasen ja Tammisen (2011) aina kolmeen toisiinsa kytköksissä olevaan arvon ulottuvuuteen: taloudelliseen, sosiaaliseen ja merkityksellistä eroa tuottavaan arvoon. Taloudellinen lisäarvo mahdollistuu vain jos

uusi innovaatio tuottaa sen käyttäjälle muuta kuin suoraa taloudellista arvoa. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 14, 21.)

Arvon eri ulottuvuuksien yhteensovittaminen edellyttää vakiintuneiden toimintojen ja suhteiden uudelleenjärjestämistä, markkinoiden uudelleenmäärittelyä, yrityksen sisäisten rakenteiden muutosta tai arverkostoon uudenlaista kokoonpanoa. Innovatiivisuus on kykyä tunnistaa avautuvia mahdollisuuksia tilanteissa, joissa muuttunut toimintaympäristö synnyttää täysin uusia tarpeita ja uudenlaisia suhteita. (Ruckenstein ym. 2011, 15–16.)

Arvoa syntyy ihmisten, esineiden ja asioiden välisissä suhteissa, ja sitä voidaan määrittää lukuisin eri tavoin. Ruckensteinin ym. mukaan arvon kolme ulottuvuutta sisältävät laajasti ymmärrettynä erilaiset arvoteoriat. Arvot sosiaalisessa merkityksessä sisältävät poliittiset, moraaliset, esteettiset ja muut sosiaaliset arvon ulottuvuudet, jotka tietty ihmisryhmä jakaa. Niiden kautta myös arvotetaan erilaisia päämääriä ja toiminnan tapoja. Arvo eronteon merkityksessä sisältää merkityksen tuottamisen symbolis-kielellisellä erottelulla ja konkreettisella toiminnalla. Arvon taloudellinen merkitys tarkoittaa puolestaan sitä, miten paljosta ja mistä ollaan valmiita luopumaan, jotta esine tai asia saataisiin. (Ruckenstein ym. 2011, 18, 41.)

Innovaatioantropologian näkökulmasta olennaista on suhteiden samanaikaisuus: arvoketjun sijaan osuvampi kuvaus on arvosuhteiden verkosto. Arvon eri ulottuvuudet soveltuvat yhteen, tukevat ja vahvistavat toisiaan. Innovatiivisten yhteisöjen arvo ei ole staattinen, vaan se syntyy toiminnassa, jolla ei ole päätepistettä. Se on yhteisten päämäärien jatkuvaa tarkistamista, oppimista, toistuvia prosesseja ja kykyä hyödyntää konkreettisesti uudenlaisia oivalluksia. (Ruckenstein ym. 2011, 45–46.)



Kuvio 3. Arvon kolme ulottuvuutta ovat erottamattomalla tavalla kytköksissä toisiinsa. (Mukailen Ruckenstein ym. 2011, 42.)

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 3) on kuvattu arvon kolme ulottuvuutta ja niiden suhde toisiinsa sekä niiden ilmentymispaikka. Kaikki arvon ulottuvuudet ovat aina kytköksissä toisiinsa, jolloin yhden arvon kautta voi syntyä toista arvoa, joka taas synnyttää kolmatta ja niin edelleen. Taloudellinen arvo ilmenee tarjooman tuotannossa, sosiaalinen arvo sen kulutuksessa ja merkityksellinen ero tarjooman erottautumisessa toisista tuotteista tai palveluista.

3.2 Tanssiteoksen tuotantoprosessi arvontuottamisjärjestelmänä

Kiertueverkostolla pyritään vaikuttamaan tanssiteoksen tuotantoprosessiin niin, että sen kautta tuottaminen toisi partnereille hyötyä ja lisäarvoa suhteessa yksittäisen vierailuesityksen tuottamiseen. Jotta vaikutusta olisi helpompi arvioida, kuvailen tässä omaan kokemus- ja tietopohjaani nojaten tanssiteoksen tuotantoprosessin vierailuesityksenä ilman kiertueverkostoa eli tanssiteoksen tuotannon perinteisen mallin arvontuottamisjärjestelmänä. Lähestyn prosessia tässäkin kohtaa potentiaalisten partnereiden eli näyttämöiden näkökulmasta.

Kuten luvussa 3.1.2 todettiin, arvontuottamisjärjestelmä muodostuu niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista organisaatioista, joita tarvitaan tarjooman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaalle. Puhutaan myös arvoketjuista, joissa on lineaarisen näkemyksen mukainen alku ja loppu. Tanssiteoksen tuotantoprosessin arvotoiminnot ovat teoksen tuotannon osa-alueet ja tuotantovaiheet. Niitä hallitsevat organisaatiot ovat tuotannon eri osapuolet.

Olen tiivistänyt tanssiteoksen tuotantoprosessin seitsemään osa-alueeseen:

- Esityksen valinta ja sovittaminen muuhun ohjelmistoon
- Rahoitus ja varainhankinta
- Sopimukset tuotannon eri osapuolten välillä
- Esityksen tekninen toteutus, logistiikka ja kuljetukset
- Tiedottaminen ja medianäkyvyys
- Markkinointi ja (uuden) yleisön tavoittaminen
- Tanssiteoksen tuotantoprosessin hallinta ja koordinointi

Osa-alueet eivät tässä ole toteutusjärjestyksessä, sillä useat vaiheet menevät päällekkäin toistensa kanssa tai ne jatkuvat läpi prosessin.

Kaikki osa-alueet eli arvotoiminnot ovat osa matkaa kohti loppuasiakasta eli tanssiteoksen katsojaa. Näistä arvotoiminnoista rahoitus ja varainhankinta, sopimusten laatiminen sekä tekninen toteutus, logistiikka ja kuljetus eivät juuri näy loppuasiakkaalle, mutta ilman niitä teos ei toteutuisi. Eniten asiakkaalle näkyviä arvotoimintoja ovat esityksen valinta, tiedottaminen ja medianäkyvyys sekä markkinointi ja yleisön tavoittaminen. Näiden arvotoimintojen vaikutukset tuotantoprosessiin tulevat näkyviin vasta myöhemmin ja ilman niitä esitys voidaan toteuttaa – vaikkakaan ilman katsojia lipputuloja ei tule eikä esitystä sen varsinaisessa tarkoituksessa ole olemassa. Tuotantoprosessin hallinta ja koordinointi puolestaan vaikuttavat koko toteutukseen ja myös näkyvät yleisölle.



Kuvio 4. Tanssiteoksen tuotantoprosessin arvotoiminnot.

Tanssiteoksen tuotantoprosessin osapuolia eli arvotoimintoja hallitsevia organisaatioita ovat tanssiryhmä ja vastaanottava taho eli näyttämö. Nämä jakautuvat vielä pienempiin yksiköihin, joita tanssiryhmän osalta ovat useimmiten tuottaja, tekninen henkilökunta, koreografi, lavastaja ja puvustaja, valo- ja äänisuunnittelija sekä esiintyjät, ja vastaanottavan tahon osalta taiteellinen johtaja, tuottaja ja tekninen henkilökunta. Näiden lisäksi tuotantoprosessiin kuuluu sidosryhmiä, joita ovat muun muassa rahoittajat, toimittajat ja alihankkijat.

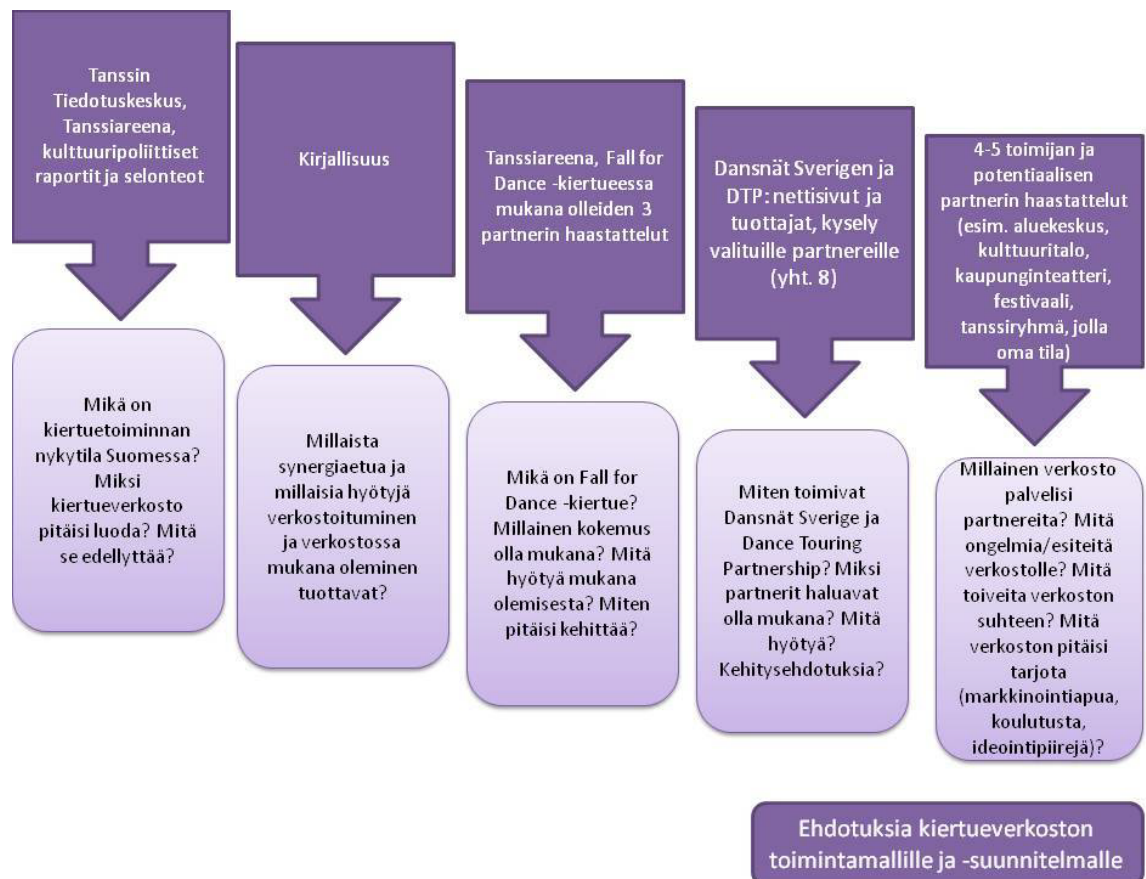


Kuvio 5. Tanssiteoksen tuotantoprosessin osapuolten suhde arvotoimintoihin.

Perinteisessä tanssiteoksen arvontuottamisjärjestelmässä on todennäköistä, että kaikki tuotannon osapuolet ovat tekemisissä kaikkien arvotoimintojen kanssa. Tämä tekee kokemukseni mukaan tuotantoprosessista raskaan niin tanssiryhmälle kuin vastaanotavallekin taholle eikä yksittäisten vierailujen – saati sitten kokonaisen kiertueen järjestäminen – tämänkaltaisessa järjestelmässä ole resurssipoliittisesti kannattavaa tai muutenkaan kovin houkuttelevaa.

4 Kehittämishankkeen rajaaminen

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millainen tanssin kiertueverkostomalli palvelisi parhaiten sen partnereita eli tässä tapauksessa esityspaikkoja. Jotta verkosto ja yhteistyö olisi aitoa, partnereiden täytyy olla sitoutuneita verkostoon, minkä vuoksi halusin kehittää verkostoa partnereille sopivaksi ja relevantiksi – en siis suunnitella verkostomallia ja sitten yrittää etsiä siihen sopivia partnereita. Opinnäytetyöni on kehittämishanke, jonka tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millainen tanssin kiertueverkoston toimintamalli palvelisi parhaiten sen partnereita? Millaisia toimintamalleja on olemassa ja miten ne hyödyttävät partnereita? Mitä haasteita ja mahdollisuuksia tanssin esittämiseen liittyy ja miten esteet voisi ylittää ja mahdollisuudet hyödyntää?



Kuvio 6. Suunnitelma kehittämishankkeen rakentumisesta työtä rajaavien kysymysten kautta.

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 6) on kuvattu kehittämishankkeen rakentuminen työtä rajaavien kysymysten kautta. Aloitin työn tekemisen keväällä 2011 esiselvitystyöllä. Aineistonkeruuvaihe ajoittui loppukevään, kesän ja alkusyksyn 2011 väliselle ajalle ja raportointivaihe saman vuoden syksyille.

Aluksi kartoitin tanssitaiteen nykytilaa kulttuuripoliittisella kentällä selventääkseni toimintaympäristöä, johon mahdollinen kiertueverkosto sijoittuisi. Kiertueverkostomallin kehittämistyötä varten selvitin, millaisia jo toiminnassa olevia kiertueverkostomalleja on, miten ne toimivat ja miten niiden toiminnot mahdollisesti hyödyttävät partnereita. Hyödyttämistä tarkastelin arvon tuottamisen näkökulmasta: millaista arvoa tanssiesitys tuottaa esityspaikalle, miten arvontuottamisjärjestelmä muuttuu, kun tuotantoprosessi siirtyy kiertueverkostoon, ja tuottaako kiertueverkosto mahdollisesti lisäarvoa.

Näiden selvitysten jälkeen halusin vielä kuulla sellaisten esityspaikkojen näkökulman, jotka eivät vielä ole mukana missään kiertueverkostossa ja jotka eivät pääasiallisesti esitä tanssia. Testasin heillä selvitystyön pohjalta syntyneitä ajatuksiani tanssin esittämiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista, tanssin esittämisen vaikutuksesta esityspaikan profiloitumiseen sekä kiertueverkoston mahdollisista toiminnoista ja sen vaikutuksista arvontuotantoon.

Lopuksi esittelen selvitystyön perusteella laatimani ehdotuksen tanssin kiertueverkoston toimintamallista sekä ideoita kiertueverkoston kehitysprosessin jatkosuunnitelmiin.

5 Tutkimuksellinen kehittämisprosessi ja menetelmät

Valittuani kehittämiskohteen ja määriteltyäni tutkimuskysymykset aloin pohtia, millaisella tutkimusotteella lähtisin työtäni tekemään. Selvää oli alusta asti, että kyseessä on laadullinen tutkimus. Moni tutkimusote tuntui lähes sovelialta, mutta ei kuitenkaan juuri tähän työhön sopivalta. Tapaustutkimuksen alle olisi soveltunut työhöni kuuluva jo toimivien verkostojen tutkiminen, mutta en kuitenkaan ollut kiinnostunut vain näistä tapauksista ja niiden erityisluonteista, vaan käytän niitä enemmin pohjana uuden kiertueverkoston kehittämiseksi. Toisaalta olen konkreettisesti luomassa mahdollista kiertueverkostoa ja työni olisi voinut olla myös toimintatutkimus. Verkosto on kuitenkin vasta taustatyö- ja kehittelyvaiheessa, ja vaikka lähestymistapani pyrkii konkretiaan ja todellisiin toimenpiteisiin, se ei ole otteeseen riittävän toiminnallinen.

Koska työni tavoite on hyvin konkreettinen ja tarkoitukseni on tehdä kehitystyötä käyttäen tutkimuksellisia menetelmiä, koin, että lähestymistapani sopisi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan alle ja olisi luonteeltaan konkreettista kehittämisprosessia edeltävä kartoitus tai selvitys.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan. Kehitystyön avulla pyritään luomaan käytännöllisiä interventioita. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa uusia tai parannettuja tuotteita, tuotantovälineitä, tuotantomenetelmiä tai palveluja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat siinä apuna. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 19–23.)

Päästäkseni kehittämistyössä mahdollisimman syväälle ja saadakseni mahdollisimman luotettavia tuloksia koin parhaaksi vaihtoehdoksi käyttää työssäni tutkimuksellista triangulaatiota. Tutkimuksellinen triangulaatio tarkoittaa tutkittavan ilmiön (tässä työssä kehittämiskohteen) tarkastelemista useista eri näkökulmista useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä käyttäen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94). Valitsin tiedonkeruumenetelmiksi benchmarking-kartoituksen, puolistrukturoidun kirjallisen haastattelun sekä haastattelun, jossa sovelsin eläytymismenetelmää. Kolmen eri näkö-

kulman hyödyntäminen antoi yhdessä huolellisesti valittujen informanttien kanssa tarkasti rajatun ja relevantin aineiston kehittämistyölleni.

Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 14–15) kehittämistoimintaa voi jäsentää kuuden sanaparin kautta: Toimintatavan vai toimintarakenteen kehittäminen? Rajatut yksikkökohtaiset uudistukset vai laaja-alaiset reformit? Ulkoapäin määritelty tavoite vai toimijoiden itsensä määrittelemä tavoite? Hankeperustainen vai jatkuva kehittämistoiminta? Innovaatio vai diffuusio? Sisäinen kehittäminen vai toimitusprojekti?

Selkeyttääkseni kiertueverkoston kehitystoimintaa hyödynsin kyseisiä sanapareja. Olen kehittämässä mahdollista toimintarakennetta, sillä kiertueverkostoa ei vielä ole olemassa. Näkökulmani on laaja, sillä se koskettaa useita eri organisaatioita ja toimijoita – jopa koko tanssin kenttää. Kiertueverkoston perustamisen tavoite on määritelty ulkoapäin, mutta itse kehittäminen on toimijalähtöistä (ks. tarkempi määrittely luvussa 5.1). Kehittämistoiminta on opinnäytetyöni osalta hankeperustaista, mutta tavoitteena on kehittämistoiminnan jatkaminen edelleen opinnäytetyövaiheen jälkeen. Kiertueverkosto on sekä innovaatio, sillä tarkoituksena on ehdottaa kokeiltavaksi Suomessa uutta toimintamallia, että toisaalta diffuusio, sillä hyödynnän toisten käyttämiä ja aiemmin käytettyjä malleja kehittämisen pohjana. Kehittäminen on myös yhtäältä sisäistä, sillä olen tekemässä kehitystyötä partnereiden kanssa, ja toisaalta ”toimitusprojekti”, sillä sidosryhmät ja loppukäyttäjät ovat myös organisaation ulkopuolisia.

Kiertueverkoston kehittämisprosessi ei kokonaisuudessaan toteudu tämän opinnäytetyön raameissa, joten selvennän alla mihin kohtaan kehittämisprosessia työni sijoittuu.



Kuvio 7. Kehittämisprosessin vaiheet. (Mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 57–63.)

Kehittämiprosessi koostuu viidestä vaiheesta. Ensiksi on perusteltava, miksi kehitysprosessi on aloitettava juuri nyt, määriteltävä nykytilanne (ongelma) ja tulevaisuuden ihannekuva (visio) sekä perusteltava kehittämistoiminnan yleinen merkittävyys. (Toikko & Rantanen 2009, 57–58.) Tämän kehittämiproessin perustelu-vaihe löytyy työni kahdesta ensimmäisestä luvusta.

Toinen vaihe on organisointi, jossa tavoitteen asettelu hyväksytään ja virallistetaan sekä suunnitellaan ja valmistellaan käytännön toteutus eli ositetaan tavoitteet ja määritellään toimijat (Toikko & Rantanen 2009, 58–59). Tässä kehittämiprosessissa hyväksyntä ja virallistaminen toteutuivat, kun Tanssiareena ryhtyi työni tilaajaksi ja hyväksyi työni tavoitteen kiertueverkostomallin esiselvitystyönä. Suunnittelu ja valmistelu ovat osa opinnäytetyöni tuloksia, ja ne löytyvät kiertueverkostolle tekemistäni toimintaehdotuksista.

Organisointia seuraa toteutus, joka pitää sisällään ideoinnin, priorisoinnin ja mallinnuksen sekä konkreettisen tekemisen eli kokeilutoiminnan ja myöhemmin seurannan (Toikko & Rantanen 2009, 59–61). Tässä työssä pitäydyn ideoinnin ja mallinnuksen tasolla, vaikkakin testaan ideoitani potentiaalisilla partnereilla konkreettisesti. Varsinainen työn toteuttaminen ja siihen kuuluva seuranta on tarkoitus tapahtua tilaajan toimesta.

Opinnäytetyöni jälkeisiin prosessin vaiheisiin kuuluvat myös arviointi ja levittäminen. Toki arvioin oman osa-alueeni onnistumista ja opinnäytetyöhönkin kuuluu osana sen tulosten levittäminen. Arvioinnilla tarkoitetaan tässä kuitenkin koko prosessin onnistumisen arviointia, johon liittyy mahdollisuus uudesta kehittämiprosessista tai kehittämisen jatkamisesta. Ja levittämällä tarkoitetaan koko kehittämiproessin tulosten levittämistä ja hyödyntämistä muissa vastaavissa kehittämistoiminnoissa tai -hankkeissa. (Toikko & Rantanen 2009, 61–63.)

5.1 Toimijalähtöinen kehittämistoiminta

Työni tavoitteena on löytää kiertueverkostolle sellainen toimintamalli, joka parhaiten palvelisi sen partnereita. Halusin tuoda partnereiden äänen esille jo tässä ensimmäisessä kehittämisvaiheessa eli esiselvitysvaiheessa, joten tutkimuksellinen kehittämistoiminta määrittyy tässä työssä tarkemmin toimijalähtöiseksi kehittämistoiminnaksi. Toimijalähtöisyydessä on eri asteita, jotka määrittävät toimijoiden ja tutkijan suhdetta kehittämistoiminnan keskeisinä edistäjinä.

Toikko ja Rantanen (2009) ovat jaotelleet toimijalähtöisyyden neljään asteeseen toimijoiden roolin aktiivisuuden mukaan. Vähiten aktiivisessa roolissa toimijat ovat tiedonlähteitä ja tutkimuskohteita. Tällä asteella toimijoilta kerätään tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata paremmin vastaamaan toimijoiden intressejä ja tavoitteita. Hieman aktiivisemmassa roolissa toimijat ovat kehittämistoiminnassa osallistujina. Tällöin toimijoiden avulla kehitetään tuotteita tai palveluita koko kehittämisprosessin ajan. Osallistuminen tukee tavoitteen realistisuutta, auttaa levittämisessä ja loiventaa muutosvastarintaa esimerkiksi organisaatioiden kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 96–98.)

Toiseksi aktiivisimmassa roolissa toimijat ovat tasavertaisia kehittäjiä. Tällä asteella kehittäminen on avoin prosessi, jossa tavoitteita ja tuloksia ei tiedetä etukäteen, vaan ne määritellään yhteisen prosessin aikana. Aktiivisimmassa roolissa toimijat ovat kehitystoiminnan päämiehiä ja he itse kontrolloivat tutkimuksen asettelua, analyysiä ja johtopäätöksiä, mutta voivat myös konsultoida ulkopuolista kehittäjä-tutkijaa. (Toikko & Rantanen 2009, 96–98.)

Tässä työssä toimijalähtöisyys on ensimmäisen ja toisen asteen vaiheilla. Toimijat ovat tiedonlähteitä ja tutkimuskohteita, joiden asiantuntemusta hyödynnetään heitä palvelevan verkoston kehittämisessä. Toimijat ovat myös mukana ainakin lähes kaikkien opinäytetyöhöni kuuluvissa kehittämisprosessin vaiheissa, sillä ideoita toimintamallista ja toiminnoista on testattu potentiaalisilla partnereilla, joilta saatujen vastausten perusteella toimintamallia on kehitetty eteenpäin.

5.2 Kiertue toiminnan benchmarking

Kiertueverkoston kehittämistä varten oli tärkeää tutustua jo pidempään toimineisiin tanssin kiertueverkostoihin muualla sekä muiden alojen kiertue toimintaan. Pyörää ei tarvitse kokonaan keksiä uudelleen ja toisten malleista voi oppia hyvien käytäntöjen lisäksi myös sellaisia malleja, joita ei halua omassa tavassaan toteuttaa.

Benchmarking (eli vertaisarviointi, vertailukehittäminen tai esikuva-analyysi) on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Usein benchmarkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita, joiden menestyksen syitä pyritään selvittämään, ja hyväksi havaittuja tapoja ottamaan käyttöön omassa toiminnassa. (Ojasalo ym. 2009, 163.)

Aluksi benchmarkingissa valitaan kehittämistä kaipaava kohde omasta organisaatiosta. Kehittämiskohteelle etsitään vertailukumppani eli toinen organisaatio, jossa kyseinen asia toimii tai hoidetaan paremmin. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, miten vertailukumppani tässä onnistuu. (Ojasalo ym. 2009, 163–164.)

Tässä työssä tarkoitukseni oli benchmarkingin avulla kartoittaa, millaisia muut kiertueverkostot ovat, miten ne toimivat ja miten partnerit niistä hyötyvät. Työtä varten jouduin hieman soveltamaan menetelmää, sillä vaikka tavoitteenani oli toki myös löytää toimivia malleja ja jopa niin sanottuja parhaita käytäntöjä, selvitykseni tarkoituksena ei varsinaisesti ollut vertailu. Käytössäni ei myöskään ollut valmista omaa toimintamallia, jota olisi voinut parantaa kyseenalaistamalla sitä suhteessa muihin vastaaviin.

Käytännössä selvitystyö piti sisällään Fall for Dance -kiertueen, Dansnät Sverigen ja Dance Touring Partnership -verkoston verkkosivuihin ja näiden verkostojen laatimiin julkaisuihin ja asiakirjoihin (Aerowaves Fall for Dance -työsuunnitelma 2011, Tanssiareena ry:n toimintasuunnitelma 2011, Raportti Dansnät Sverigen ensimmäisistä toimintavuosista 2003–2005, Dance Touring Partnership -presentaation 2010 pohjamateriaali) perehtymistä sekä suullista ja sähköpostin välityksellä käytyä keskustelua Fall for Dance -kiertueen koordinaattori Isabel Gonzálezin, Dansnät Sverigen tuottaja Carina Noréen ja Dance Touring Partnershipin koordinaattori Claire Soperin kanssa.

5.3 Dansnät Sverige -kiertueverkoston ja Fall for Dance -kiertueen partnereiden kirjallinen haastattelu

Syventääkseni partnerinäkökulmaa halusin selvittää olemassa olevien kiertueverkostojen partnereiden kokemuksia kiertueverkostoista sekä mahdollisia mukana oloon liittyviä haittoja ja hyötyjä. Valitsin informanteiksi Fall for Dance -verkoston sekä Ruotsin Dansnät Sverige -verkoston partnereita.

Kasvotusten tehty haastattelu olisi ollut vastausten saamisen kannalta mielekkäin vaihtoehto, mutta koska verkostojen partnerit toimivat eri puolilla Suomea ja Ruotsia, haastattelujen tekeminen henkilökohtaisesti olisi ollut käytännön taloudelliset ja ajalliset resurssit huomioon ottaen mahdotonta.

Käytännöllisimmäksi ratkaisuksi koin haastattelun tekemisen sähköisesti. Koska toteutin haastattelun kirjallisesti, mutta halusin saada haastateltavien asiantuntijuuden ja kokemukset näkyviin, valitsin menetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama ja haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin (Aaltola & Valli 2010, 28).

Kirjallisen haastattelun pohjana käytin luvussa 3.2 esittelemääni tanssin tuotantoprosessin osa-alueisiin perustuvaa jaottelua kiertueverkoston tuomien muutosten, hyötyjen ja haittojen selvittämisessä. Pyysin vastaajia kertomaan jokaisen tuotantovaiheen osalta siinä ilmenneitä konkreettisia ja aineettomia muutoksia, selventämään muutokseen vaikuttaneita tekijöitä kiertueverkoston toiminnoissa sekä kertomaan konkreettisen elävän elämän esimerkin. Lisäksi pyysin arvioimaan kiertueverkoston tärkeyttä kunkin tuotantovaiheen osalta asteikolla 1–7 sekä kertomaan, mitä toimintoja verkostolla pitäisi olla, jotta se palvelisi kyseessä olevassa tuotantovaiheessa paremmin. Toteutin kirjallisen haastattelun GoogleDocs-ohjelmalla ja lähetin linkin vastaajille sähköpostitse.

Lähetin haastattelukysymykset kaikille kolmelle Fall for Dance -kiertueessa vuonna 2010 mukana olleille partnerille (Tanssin aluekeskus Helsinki, Sisä-Suomen tanssin aluekeskus, Pohjoinen tanssin aluekeskus) sekä kuudelle Dansnät Sverigen partnerille, jotka olivat NorrlandsOperan, Gävle Teater, Västmanlandsmusiken, Dansens Hus, Pustervik ja Dansstationen.

Valitsin Dansnät Sverigen partnereista sellaiset, joiden pääasiallista toimintaa on esittävän taiteen näyttäminen. Useiden muistutusviestienkin jälkeen sain vastaukset vain kahdelta Fall for Dance -partnerilta ja kahdelta Dansnät Sverigen partnerilta. Vähäinen vastausprosentti selittyy ennen kaikkea ajankohdalla, sillä tein opinnäytetyötäni suurilta osin kesäaikaan, jolloin ihmisiä on vaikeampi tavoittaa. Haastattelurungon yksityiskohtaisuus saattoi myös tuntua liikaa aikaa vievältä, minkä osaltaan arvelisin vaikuttaneen vastausten määrään. Haastattelurunko on työni liitteenä 1.

Suunnitelmissani ei ollut koota vastauksista yleispäteviä päätelmiä kummankaan verkoston partnereiden ajatuksista, vaan käsitellä vastauksia sisällönanalysillä. Vähäinen vastausprosentti sekä vastausten osittainen suppeus vaikuttivat kuitenkin siihen, etten saanut niiden kautta kovin laajaa kuvaa partnereiden kokemuksista. Näissä neljässä vastauksessa korostui silti joitakin yhtäläisiä asioita, ja oman kokemukseni perusteella arvioisin, että samankaltaiset asiat olisivat todennäköisesti nousseet esille lopuissakin vastauksissa.

5.4 Potentiaalisten partnereiden haastattelut eläytymismenetelmällä

Koska työni tarkoituksena on löytää kiertueverkostolle sellainen toimintamalli, joka palvelisi nimenomaan verkoston partnereita, halusin tuoda myös potentiaalisten partneriehdokkaiden äänen kuuluviin. Potentiaalisella partnerilla tarkoitan tässä sellaisia esityspaikkoja, jotka tilansa ja toimintamuotonsa perusteella sopisivat tanssin näyttämöiksi. Kyseessä ei siis ole ehdotus kiertueverkostolle sopivista partnereista tai sellaisista esityspaikoista, joita oltaisiin kaavailemassa kiertueverkoston partnereiksi.

Alkuvaiheessa suunnittelin selvittäväni potentiaalisia partnereita haastattelemalla, millainen verkoston heidän mielestään pitäisi olla, jotta se palvelisi heitä parhaiten. Tätä varten suunnittelin sopivaksi menetelmäksi teemahaastattelua. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema-alueet on etukäteen määritelty, mutta strukturoiduista menetelmistä poiketen kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla ei usein ole valmiita kysymyksiä vaan tukilista, jolla haastatteliija varmistaa, että kaikki suunnitellut teema-alueet käydään kunkin haastateltavan kanssa läpi. (Aal-

tola & Valli 2010, 28–29.) Teemahaastatteluissa olisi painottunut haastateltavien ammattitaito tanssiteosten näyttämöinä, ja olisin pohjannut kysymykset ennen kaikkea jo toimivien kiertueverkostojen partnereiden kokemuksiin.

Suunnitelmani oli alun perin valita haastateltaviksi johtajat yhdeltä tanssifestivaalilta, tanssin aluekeskukselta, oman näyttämön omaavalta tanssiryhmältä, kaupunginteatterilta ja kulttuuritalolta. Koin kuitenkin, että en ehkä saisi tätä työtä varten kovin uudenlaista tai tilaajaani hyödyttävää tietoa vahvasti jo tanssin kentässä kiinni olevilta tahoilta, jotka ovat jo mahdollisesti olleet mukana tanssin kiertueverkostokeskusteluissa. Päättinkin valita haastateltaviksi sellaisia potentiaalisia partnereita, jotka eivät ole tanssin esittämisen ”perusnäyttämöitä”, vaan sellaisia esityspaikkoja, jotka omaavat hyvät lähtökohdat tanssin esitysareenoiksi, mutta eivät vielä jatkuvasti ja säännöllisesti toimi tanssin näyttämöinä.

Haastateltavien pienempi kokemus tanssin näyttämisestä vaikutti menetelmän valintaan, sillä koin, ettei heidän asiantuntemuksensa oman alueensa ja talonsa tuntijoina pääsisi välttämättä esille suunnittelemani teemahaastattelun kautta. Suomessa ei myöskään ole yhtään toiminnassa olevaa kiertueverkostoa, joten haastateltavilla ei välttämättä olisi käsitystä siitä, mitä verkosto todellisuudessa voisi heille tarjota ja millä tavalla verkostossa mukana oleminen heitä hyödyttäisi.

Sen sijaan, että kysyisin haastateltavilta, mitä he toivoisivat verkostolta, päätin testata heillä ideoita ja väittämiä kiertueverkostosta ja sen toimintamuodoista. Eri haastattelutyyleihin tutustuessani löysin eläytymismenetelmän. Menetelmä vaikutti jo itsessään kiinnostavalta, ja tutustuttuani siihen tarkemmin se tuntui myös mainiosti soveltuvan tämän työn haastattelujen menetelmäksi.

Eläytymismenetelmällä tutkimusaineiston keräämisen keinona tarkoitetaan pienten esseen ja lyhyehköjen tarinoiden kirjoittamista tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Vastajalle annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio, jonka antamien mielikuvien mukaan heidän tulee kirjoittaa pieni tarina. Näissä tarinoissa kirjoittaja mielikuvituksensa avulla joko vie kehyskertomuksessa esitetyn tilanteen eteenpäin tai sitten kuvaa, mitä on täytynyt tai voinut tapahtua ennen kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta. Eläytymismenetelmätarinat eivät siten välttämättä ole kuvauksia todellisuudesta

vaan mahdollisia tarinoita: tarinoita siitä, mikä saattaa toteutua ja mitä eri asiat merkitsevät. (Aaltola & Valli 2010, 72.)

Tässä työssä päätin soveltaa menetelmää sen verran, että halusin tehdä suullisia haastatteluja kirjoitettujen esimerkkien ja tekstien sijaan. Uskoin saavani relevantimpia vastauksia, jos olen läsnä haastattelutilanteessa ja voin tarpeen mukaan muun muassa tehdä lisäkysymyksiä. En myöskään uskonut, että haastateltavat olisivat kokeneet heillä olevan aikaa alkaa kirjoitella tarinoita, ja vastausten määrä olisi voinut jäädä pieneksi ja vastaukset vajaiksi.

Menetelmässä tehdään samasta kehyskertomuksesta vähintään kaksi erilaista variaatiota, jotka poikkeavat yhden keskeisen seikan suhteen. Keskeistä menetelmässä on tämän vaihtelun vaikutuksen selvittäminen: mikä vastauksissa muuttuu, kun kehyskertomuksessa muutetaan jotain keskeistä elementtiä. Jo vastaukset sinänsä ovat usein mielenkiintoisia, mutta vasta varioinnin vaikutuksen selvittäminen tuo esiin menetelmän tarjoamat tutkittavan ilmiön erityispiirteet. Variointi myös erottaa eläytymismenetelmän monesta muusta tiedonhankintamenetelmästä. (Aaltola & Valli 2010, 72–73.)

Eläytymismenetelmä ei tarjoa automaattisia ratkaisuja tai valmiita vastauksia, vaan aineistojen tehtävänä on usein hypoteesien todistamisen sijaan hypoteesien keksiminen. Aineistojen avulla voi löytää uusia näkökulmia, ei vain todentaa ennestään tiedettyä tai arveltua. (Aaltola & Valli 2010, 80–81.)

Haasteellista menetelmässä onkin keksiä hyvät kehyskertomukset. Kysymysten laatimissa käytetään useimmiten monia keinoja: niin luovaa ideointia ja aihepiirin tuntemusta kuin aikaisempia tutkimuksia ja aiheeseen sopivaa tai sopivia teorioita. (Aaltola & Valli 2010, 35.)

Rakensin tätä työtä varten kehyskertomukset kolmeen näkökulmaan nojaten. Käytin kertomusten pohjana tanssiteoksen tuotantoprosessin osa-alueita, jotka olen määritellyt tarkemmin luvussa 3.2. Tämän valitsin yhdeksi näkökulmaksi siksi, että halusin selvittää, miten potentiaaliset partnerit kokisivat mahdolliset muutokset teoksen tuotantoprosessissa – vaikuttaisivatko muutokset tuotantoprosessia helpottavasti vai jopa hankaloittavasti.

Tuotantoprosessin näkökulman lisäksi pohjasin kehyskertomukset olemassa olevien kiertueverkostojen benchmarking-kartoituksessa ja kyseisten verkostojen partnereiden kyselytuloksissa ilmenneisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita verkostoissa oli koettu niin tanssiteosten esittämisen kuin kiertueverkostossa toimimisen kannalta. Nämä kokemukset oli mielestäni tärkeää ottaa huomioon haastatteluja rakentaessa, jotta niistä saadut opit tultaisiin vastaisuudessa hyödyntämään, ja haastateltavat tahot voisivat kokea, että heidän tarpeitaan todella kuunnellaan.

Kolmas näkökulmani kehyskertomusten takana oli teoreettisen viitekehysten pohjalta arvon tuottaminen. Halusin herättää haastateltavat ajattelemaan tuotantoprosessia luvussa 3.2 esittelemieni kolmen arvon ulottuvuuden – taloudellisen arvon, sosiaalisen arvon ja merkityksellisen eron – kautta. Millaisia arvoja heidän esityspaikkansa vaalii, ja millaista arvoa tanssiesitys voisi heille tuottaa? Haastattelun kehyskertomukset ovat työni liite 2.

Tavoitteenani oli päästä haastattelemaan 3–4 kulttuuritalon päättävässä asemassa olevaa johtajaa eri puolilta Suomea. Taloudellisten ja ajallisten resurssien puitteissa karsin mahdolliset haastateltavat parin tunnin junamatkan päähän kotikaupungistani Helsingistä. Lisäksi valintakriteerinä oli, että esityspaikka ei ole pääasiallinen tanssin näyttämö, mutta heidän tiloissaan on kuitenkin hyvät edellytykset tanssin esittämiseen sekä paikkaan olisi myös logistisesti kannattavaa tuoda kiertueella olevia tanssiesityksiä.

Haastateltavien suhteen tiedossani oli riski, että kiireisiä johtajia merkittävistä esityspaikoista voi olla vaikea tavoittaa ja löytää heille sopivaa haastattelu-aikaa. Sain yhteyden kolmeen tahoon: Espoon Leppävaarassa sijaitsevan Sellosalin johtajaan Tero Kaakkuseen, Turkuun vastikään perustetun kulttuurikeskus Logomon asiakkuuspäällikköön Katja Tuomolaan sekä hämeenlinnalaisen kulttuurikeskus Verkatehtaan toiminnanjohtaja Jouko Astoriin. Näistä ehdokkaista sain sovittua haastatteluajat Verkatehtaan Astorin ja Logomon Tuomolan kanssa. Työni aikataulun puitteissa en päässyt valittavasti haastattelemaan Sellosalin Kaakkusta.

Haastatteluni koostui neljästä aiheeseen johdattelevasta taustakysymyksestä sekä kuudesta eläytymismenetelmää hyödyntävästä kysymysparista. Olin mitoittanut haas-

tattelun niin, että niiden tekemiseen kuluisi korkeintaan tunti. Haastatteluja tehdessäni huomasin, että samoihin kysymyksiin voi vastata joko laveasti, hieman sivupoluillekin kulkien, tai hyvin tiiviisti, vain tarkalleen kysymykseen vastaten. Astorin haastattelu kesti noin 45 minuuttia ja Tuomolan haastatteluun kului noin puoli tuntia.

Koska olen itse innostunut aiheestani ja vakuuttunut kiertueverkoston mahdollisuudesta olla etuja tuottava järjestelmä, riskinä olisi ollut, että ryhdyn haastattelemisen ja kuuntelemisen sijaan myymään kiertueverkostoidea haastateltaville. Minun oli siis tehtävä itselleni selväksi, että en ole nyt toteuttamassa kiertueverkostoa, vaan selvittämässä, millainen sen tulisi olla, jotta se palvelisi sen partnereita. Haastatteluja tehdessäni pyrinkin kiinnittämään erityisesti huomiota siihen, että annan haastateltavien vastata oman talonsa toimintatapojen raameissa, omien kokemustensa ja tulkintojensa mukaisesti.

Eläytymisaineistoa analysoidaan laadullisen aineiston tapaan esimerkiksi sisällönanalyysin keinoin, mutta varioinnin tuottamat vastaukset luovat analysointiin lisäkulman. Ensiksi aineisto analysoidaan erillisinä vastauksina ja sen jälkeen kiinnitetään huomio erityisesti variaatioon ja sen tuomiin muutoksiin vastauksissa. (Aaltola & Valli 2010, 73, 85.)

Käytin tässä työssä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä haastatteluaineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa. Vaikka kyseessä ei ole varsinaisesti teemahaastattelu, mutta kehyskertomusten takana on kuitenkin tietty teema ja eri teema-alueita, käsittelin aineiston teemoittain. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai yhdelle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173).

Koen, että kysymykset ja kehyskertomukset olivat onnistuneita ja tarkoitukseensa sopivia. Taustakysymyksillä pääsin johdattamaan haastateltavan lempeästi aiheeseen, ja sain jo niidenkin vastauksista hyödyllistä informaatiota työni tuloksiin sekä sellaista tietoa tahojen toiminnasta, jonka perusteella saatoin paremmin selventää kehyskertomuksiani haastateltavalle relevanteiksi.

Kehyskertomuksiin sain erilaisia vastauksia, kuin mitä olin odottanut, ja menetelmä toimi uusien näkökulmien avaajana myös minulle itselleni. Ensimmäinen analyysivaihe eli kehyskertomusten tuottamat näkemykset erillisinä vastauksina antoivat jo itsessään hyödyllisiä vastauksia. Osassa kehyskertomuksia varioinnin vaikutusta oli haastavaa sanallistaa, ja toisissa varioinneissa olin taas käyttänyt hyvin konkreettisia muuttujia, jolloin myös varioinnin vaikutukset ilmenivät hyvin käytännönläheisesti.

6 Tanssin kiertueverkoston partnereita palveleva toimintamalli

6.1 Kiertueverkostot Suomessa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa – benchmarking-kartoituksen tulokset

Esittelen tässä luvussa benchmarking-kartoitukseni tulokset. Valitsin benchmarkingin kohteiksi Suomessa järjestetyn Fall for Dance -kiertueen sekä ulkomaisista kiertueverkostoista Dansnät Sverigen Ruotsista ja Dance Touring Partnership -verkoston Iso-Britanniasta. Valitsin ulkomaisista verkostoista juuri nämä kiertueverkostomallit kartoituksen kohteiksi, sillä Tanssiareena ry on käyttänyt kyseisiä verkostoja apunaan suunnitellessaan Fall for Dance -kiertuekonseptia. Dansnät Sverige toimi myös innoittajana tähän työhön ryhtymiselle sekä suomalaisen tanssin kiertueverkoston kehittämiseksi. Tanssin kiertueverkostojen lisäksi kartoitin teatterin ja nykysirkuksen kiertuetoimintaa Suomessa, joista tässä työssä esittelen TEKIJÄ-hankkeen ja nykysirkuksen kotimaan kiertuehankkeen.

6.1.1 Fall for Dance -kiertue

Konkreettisin edistysaskel Suomen tanssin kiertueverkoston kehittämiseksi on viime vuonna (2010) lanseerattu Fall for Dance -kiertue. Fall for Dance on Tanssiareena ry:n yhdessä Aerowaves-verkoston kanssa luoma kiertuekonsepti, jossa Aerowaves-verkoston esikarsinnan kautta valitaan kolme uutta eurooppalaista nykytanssiteosta minikiertueelle Suomeen. Valitut kolme teosta esitetään yhteisillassa Fall for Dance -kiertueen partnerinäyttämöillä.

Aerowaves on vuonna 1996 perustettu eurooppalainen tanssiverkosto, jonka tarkoituksena on edistää nuorten eurooppalaisten tanssitaiteilijoiden kansainvälistä tunnettua. 40-henkinen tanssialan ammattilaisista ja asiantuntijoista koostuva kansainvälinen raati valitsee avoimeen katselmukseen lähetetyistä teoksista seuraavan vuoden suosituslistalle parikymmentä teosta. Esikarsituista teoksista pääjärjestäjä The Place (UK) ja verkoston yhteistyöjärjestäjät eri maista valitsevat omassa maassaan esitettävät teokset. Suomessa yhteistyöjärjestäjänä toimii Tanssiareena ry. (Aerowaves 2011.)

Tanssiareena ry on vuonna 2000 perustettu yhdistys, jonka jäseniä ovat Tanssin Tiedotuskeskus, Teatterikeskus, Zodiak – Uuden tanssin keskus ja JoJo – Oulun tanssin keskus. Tanssiareena perustettiin tanssifestivaalien (Liikkeellä Marraskuussa, Sivuaskel/Side Step) sateenvarjo-organisaatioksi, mutta viime vuosina sen rooli suomalaisen tanssitaiteen kansainvälistymisessä on laajentunut kattamaan myös festivaalien ulkopuolisen toiminnan. (Tanssiareena ry 2011.)

Tanssiareenan tarkoituksena on edistää suomalaisen tanssin tunnettuutta kotimaassa ja ulkomailla sekä lisätä tanssiryhmien ja -taiteilijoiden esiintymistilaisuuksia. Viime vuosina toimintaa on määrätietoisesti kehitetty selkeämmin nykytanssin kansainvälisen vaihdon ja erityisesti nykytanssin tuonnin tukioorganisaatioksi. Tanssiareenan tarkoitus on toimintansa avulla tukea nykytanssin kansainvälistymistä, kiertue-toimintaa sekä esitys- ja osaamisvaihtoa. (Tanssiareena ry 2011.)

Fall for Dance -kiertueen tarkoituksena on lisätä kansainvälistä esitystarjontaa valtakunnallisesti ja rakentaa toimivia yhteistyömalleja kansallisen kiertueverkoston käynnistämiseksi. Kiertuekonseptin pilotti järjestettiin syksyllä 2010. Pilotin partnereina toimivat Tanssiareenan lisäksi Tanssin aluekeskus Helsinki, Sisä-Suomen tanssin aluekeskus ja Pohjoinen tanssin aluekeskus. (Tanssiareena ry 2011.)

Tänä vuonna 2011 kiertuetta laajennetaan ja uutena yhteistyökumppanina aloittaa Itäinen tanssin aluekeskus. Fall for Dance -esitykset kiertävät Oulussa, Kuopiossa, Tampereella ja Helsingissä yhteensä kuuden esityksillän verran. Esitysten lisäksi ulkomaalaiset koreografit pitävät tanssialan ammattilaisille ja opiskelijoille työpajoja, ja esitysten yhteyteen järjestetään taiteilijatapaamisia. Fall for Dance -kiertueen esiintyvillä ryhmillä on mahdollisuus hakea residenssiin kiertueen ohella. (Tanssiareena ry 2011.)

Fall for Dance -kiertueen tavoitteena on vahvistaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä luoda pysyviä yhteyksiä ja toimivia käytäntöjä, jotka jatkossa edesauttavat niin kotimaisten kuin kansainvälisten esitysten kiertoa Suomessa. Kiertue tarjoaa yleisölle ja tanssialan ammattilaisille mahdollisuuden nähdä ajankohtaisia uusien lupaavien eurooppalaisten koreografiensa teoksia eri puolilla Suomea. (Tanssiareena ry 2011.)

Tanssiareena toimii kiertueen koordinoijana ja järjestäjänä. Tanssiareenan tehtävä on kiertuekonseptin ja kotimaisten toimijoiden yhteistyön kehittäminen sekä kiertueen käytännön asioiden hoito: muun muassa sopimusneuvottelut, taloushallinto, matka- ja esitysjärjestelyt sekä teknisen tiedotustyön koordinointi. Tanssin aluekeskusten osuus on taloudellisen panostuksen lisäksi tarjota kiertueelle esitystila ja tekniikka sekä tiedotuksellisen ja teknisen henkilökunnan työpanos. Yhdessä tanssin aluekeskusten tiedotajien kanssa Tanssiareena suunnittelee alueille räätälöidyn tiedotus- ja markkinointisuunnitelman sekä tuottaa kiertueen lehdistömateriaalin. (Tanssiareena ry 2011.)

6.1.2 Dansnät Sverige

Dansnät Sverige on vuodesta 2003 alkaen toiminut demokraattinen ja epämuodollinen järjestäjäverkosto, joka järjestää vuosittain kiertueen 7–10 tanssituotannolle. Verkoston partnereiden määrä on noussut perustamisvuoden seitsemästä partnerista nykyiseen 12 partneriin (Dans i Nord, NorrlandsOperan, Gävle Teatern, Västmanlandsmusiken, Dansens Hus, Linköpings kommun, Jönköpings kommun, Västra Götalandsregionen, Göteborgs stad, Dans i Halland, Dans i sydost, Dansstationen). (Dansnät Sverige 2011.)

Partnereiden toimintamuodot vaihtelevat kunnista ja aluehallinnoista instituutioihin ja aatteellisiin yhdistyksiin, ja lisäksi verkoston partnereilla on omia yhteistyökumppaneita omalla toiminta-alueellaan. Partnereiden edustajista valitaan vuosittain vaihtuva kolmihenkinen puheenjohtajisto, jonka vastuulla on toiminnan rakenteellinen suunnittelu sekä osallistuminen julkiseen keskusteluun. (Dansnät Sverige 2011.)

Dansnät Sverigen hallintohenkilöstö koostuu tuottajasta ja teknisestä koordinaattorista. Hallinnon tärkein tehtävä on kiertueiden organisointi ja koordinointi, mihin kuuluvat muun muassa sopimusten laatiminen, kiertueiden aikataulutus, lehdistötiedotukseen osallistuminen, teknisen toteutuksen koordinointi sekä logistiikka ja kuljetukset. Hallinto ja partnerit tapaavat kuusi kertaa vuodessa, minkä lisäksi he järjestävät sekä verkoston sisäisiä että kaikille avoimia koulutustilaisuuksia ja yleisötyöprojekteja. (Dansnät Sverige 2011.)

Dansnät Sverigeä rahoittavat valtion kulttuurineuvosto (Kulturrådet) ja partnereiden kautta aluehallinnot. Kulturrådet rahoittaa vuosivastuksella hallintoyksikön kulut sekä subventoi kiertueiteosten vastaanottamisesta partnereille aiheutuvia kustannuksia (palkkiot, päivärahat, matkat ja asuminen). Kiertueiden rahoituksesta noin kolmannes on Kulturrådetin ja noin kaksi kolmannesta aluehallintojen vastuulla. (Dansnät Sverige 2011.)

Kaikki Dansnät Sverigeen tulleet kiertuehakemukset jaetaan partnereille, minkä jälkeen partnerit valitsevat hakemuksista kiertueelle pääsevät teokset. Päätösprosessi perustuu täydelliseen konsensukseen eli kaikkien partnereiden on seisottava valintojen takana. Varsinaisia valintakriteerejä ei ole määritelty etukäteen, mutta tavoitteena on luoda mahdollisimman monipuolinen tarjonta niin tyyllilajin, sukupuolen, tunnettuuden kuin alueidenkin näkökulmista. Tärkeää on myös, että kiertueelle valitut teokset soveltuvat näyttämöiden muuhun ohjelmistoon. Päätökset kiertueille otettavista teoksista tehdään noin vuosi ennen kiertuesesongin alkua. (Dansnät Sverige 2011.)

Varsinaisen kiertueverkoston lisäksi Dansnät Sverigen sisällä toimii omat verkostonsa partneritahojen tiedottajille ja markkinointihenkilöstölle sekä tekniikoille. Molempien verkostojen tarkoitus on toimia foorumina tiedon jakamiselle ja syventämiselle sekä vahvistaa partnereiden välistä yhteistyötä. (Dansnät Sverige 2011.)

6.1.3 Dance Touring Patnership

Dance Touring Partnership (DTP) on kymmenen Iso-Britanniassa toimivan keskikokoisen (450–1200 katsomopaikkaa) näyttämön kumppanuusverkosto. DTP perustettiin vuonna 2002 ja se yhtiöitettiin vuonna 2005. DTP:n ylin päättävä elin on johtokunta, joka koostuu verkoston partnereiden edustajista. Käytännön toiminnasta ja hallinnosta vastaa freelancereista koottu asiantuntijatiimi. (Dance Touring Partnership 2010.)

Verkoston partnereiksi on valittu koko maan kattavasti monialaisesti taidetta ja viihdetä esittäviä näyttämöitä, joiden taiteelliset johtajat olivat innostuneita ja kiinnostuneita nykytanssista. DTP:n kymmenen partneria ovat Brighton Dome & Festival, Warwick Arts Centre, Nottingham Playhouse, Lighthouse Poole, Newcastle Playhouse, Sheffield

Theatres, The Lowry Salford, Hall for Cornwall (Truro), Sherman Theatre (Cardiff) ja Oxford Playhouse. Lisäksi DTP toimii tiiviissä yhteistyössä 17 muun alueellisen näyttämön kanssa, jotka toimivat partnerinäyttämöinä projektikohtaisesti. (Dance Touring Partnership 2010.)

DTP perustettiin vastaamaan niihin haasteisiin, joiden näyttämöt kokivat liittyvän esitysohjelmistoon tarjottaviin tanssiteoksiin. Näitä koettiin olevan muun muassa vaikeus löytää uudelle yleisölle soveltuvia teoksia, tanssiryhmien heikko markkinointiosaaminen, tanssiesitysten hintavuus suhteessa lipputuloihin, pelko esittää ”vaikeasti lähestyttäviä” teoksia, ohjelmasuunnittelijoiden riittämättömät taidot valita tanssiteoksia, ja yleisesti kiertuekoordinoinnin vaikeus. DTP pyrkii madaltamaan näitä esteitä tukemalla tanssiin kohdistuvaa yleisötyötä ja tanssia esittäviä näyttämöitä. (Dance Touring Partnership 2010.)

DTP pyrkii edistämään jo huomioita saaneiden teosten näkyvyyttä sekä löytämään uudenlaisia lähestymistapoja, joilla taiteen alaa voisi promovoida ja näin saavuttaa tanssille suurempia yleisöjä. Kiertueeteosten avulla pyritään tavoittamaan ensisijaisesti nuorta (14–30-vuotiasta) yleisöä ja perheitä sekä aivan uusia katsojia. (Dance Touring Partnership 2010.)

DTP:n toimintoihin lukeutuvat tiedonvaihtofoorumit, taiteellisten johtajien ja ohjelmasuunnittelijoiden tapaamiset neljännesvuosittain, Go & See -matkat katsomaan uusia teoksia, uusien tuotantojen pitkäkestoinen kehittämisapu, yleisötutkimusaloitteet, markkinointihenkilöstön tapaamiset puolivuositain, vuosittaiset teknisen ja koulutushenkilöstön tapaamiset, kansainvälisten ryhmien kiertueet sekä kansallisten ryhmien Moving UP -tuella tuetut kiertueet. Tavoitteena on luoda pysyviä suhteita ryhmien, näyttämöiden ja yleisön välille, jolloin kiertueita voitaisiin järjestää myös DTP:n ulkopuolella. (Dance Touring Partnership 2010.)

Vuoteen 2010 mennessä DTP on järjestänyt 11 kiertuetta (yhteensä 245 esitystä ympäri Iso-Britannian), joista 7 kansainvälisten taiteilijoiden kanssa ja 4 brittiryhmien kanssa. Kiertueiden teoksia on käynyt katsomassa yli 100 000 katsojaa ja täyttöaste on keskimäärin lähennellyt 70 prosenttia. Kiertueeteosten yleisöstä 38 % on ollut nuoria

(14–26-vuotiaita), kun tavallisesti nuorten osuus näyttämöiden yleisöstä on 28 %. (Dance Touring Partnership 2010.)

6.1.4 Teatterin ja nyky sirkuksen kiertue toiminta Suomessa

Tanssitaide ei ole toki ainoa taiteenala, jossa vapaan kentän toimijat tarvitsevat parempia toimintaedellytyksiä. Myös teatteri- ja sirkustaiteen puolella tarve on huomioitu, ja erinäisiä suunnitelmia ja hankkeita on käynnistetty. Suomen mittakaavassa kaikki näyttämötaiteet kilpailevat käytännössä samoista näyttämöistä. Esittelen tässä kaksi esittävän taiteen kiertueverkostohanketta, jotka toimivat sekä lomittain että päällekkäin mahdollisen tanssin kiertueverkoston toimintaympäristössä.

Teatterin puolella on vastikään käynnistynyt Tutkivan teatterityön keskuksen hallinnoima TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä – Turnénätverk för Teater -hanke. TEKIJÄ on niin sanottujen kiinteiden ammattiteattereiden ja vapaiden ryhmien kiertuejärjestelmän ja yhteistoiminnan kehittämishanke vuosille 2011–2013. (TEKIJÄ 2011.)

Hanke kumpuaa teatteritaiteen vapaan kentän toimintaedellytysten rajallisuudesta. Ongelmaksi koetaan nimenomaan vierailutoiminnan vähäisyys, kiertuemahdollisuuksien puute ja epätasa-arvo Etelä-Suomen ja muun Suomen välisessä teatteritarjonnassa. Hankkeen ajatuksena on, että VOS-teattereiden ja vapaiden ryhmien välisellä kiinteällä yhteistyöllä näitä ongelmia voitaisiin ratkaista. (TEKIJÄ 2011)

Hankkeen päätavoite on toimivan valtakunnallisen teatterikiertue- ja yhteistyöverkoston kehittäminen sekä toiminnan ulottaminen yli kielirajojen. Hankkeessa järjestetään esitysten pilottikiertueita, koulutusjaksoja yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa sekä neljä seminaaria, joista yksi toteutetaan Baltic Circle -festivaalin (Q-Teatteri ry) toimesta marraskuussa 2011. (TEKIJÄ 2011.)

TEKIJÄ-hankkeen päärahoittajana toimii Opetus- ja kulttuuriministeriön Luovien alojen yrittäjyyden kansainvälistymisen ja kasvun ESR-kehittämishjelma. Muita rahoittajia ovat mm. Suomen Teatterit ry, Teatterikeskus ry, Baltic Circle (Q-Teatteri ry) sekä

Luova Tampere -kehittämishjelma. Kiinteitä ammattiteattereita hankkeessa edustavat Espoon, Kotkan, Lappeenrannan, Kokkolan, Jyväskylän, Turun, Seinäjoen, Kouvolan ja Hämeenlinnan kaupunginteatterit sekä Tampereen Työväen Teatteri. (TEKIJÄ 2011.)

TEKIJÄ-hanke toteuttaa pilottikiertueita, joissa vapaiden ryhmien esitykset kiertävät kiinteissä yhteistyöteattereissa. Ensimmäinen pilottikiertue toteutetaan keväällä 2012, ja siihen valitaan esitykset syksyllä 2011. Pilottikiertueita tullaan toteuttamaan myös syksyllä 2012 sekä keväällä 2013. (TEKIJÄ 2011.)

Myös sirkuksen puolella työstitetään mahdollisuuksia kiertuerakenteille. Tällä hetkellä on käynnissä ehkä merkittävimmän suomalaisen nykysirkusryhmän Circo Aereon lanseeraama Nykysirkuksen kotimaan kiertuehanke.

Hankkeen tavoitteena on luoda uudenlaisia yhteistyömalleja kaupunginteattereiden, kulttuuritalojen ja aluekeskusten kanssa, laajentaa valtakunnallista esitystoimintaa sekä vahvistaa kaupunginteattereiden yleisöpohjaa nykysirkusesitysten ja sirkuspainotteisen taidekasvatuksen avulla. (Circo Aereo 2011.)

Kehityshanke painottaa taidekasvatusta, jossa hyödynnetään laajaa suomalaista nuorisirkusverkostoa. Esitysten yhteyteen järjestetään yleisötapaamisia ja ammattivetoisia työpajoja, ja ajatuksena on, että paikkakunnalta ponnistaneet menestyneet nykysirkustaiteilijat vetävät katsomoon paikkakunnan omia sirkusnuoria ja heidän vanhempiaan. (Circo Aereo 2011.)

Hankkeen kiertue-esitysten palkka-, matka- ja majoituskuluja subventoidaan tilaajalle hankerahoituksen avulla, ja työpajojen ja yleisötapaamisten kulut katetaan hankkeen puolesta kokonaisuudessaan. Hanketta rahoittavat Suomen Kulttuurirahasto, paikalliset yhteistyökumppanit ja Circo Aereo. (Circo Aereo 2011.)

6.2 Fall for Dance -kiertueen ja Dansnät Sverigen partnereiden kokemukset

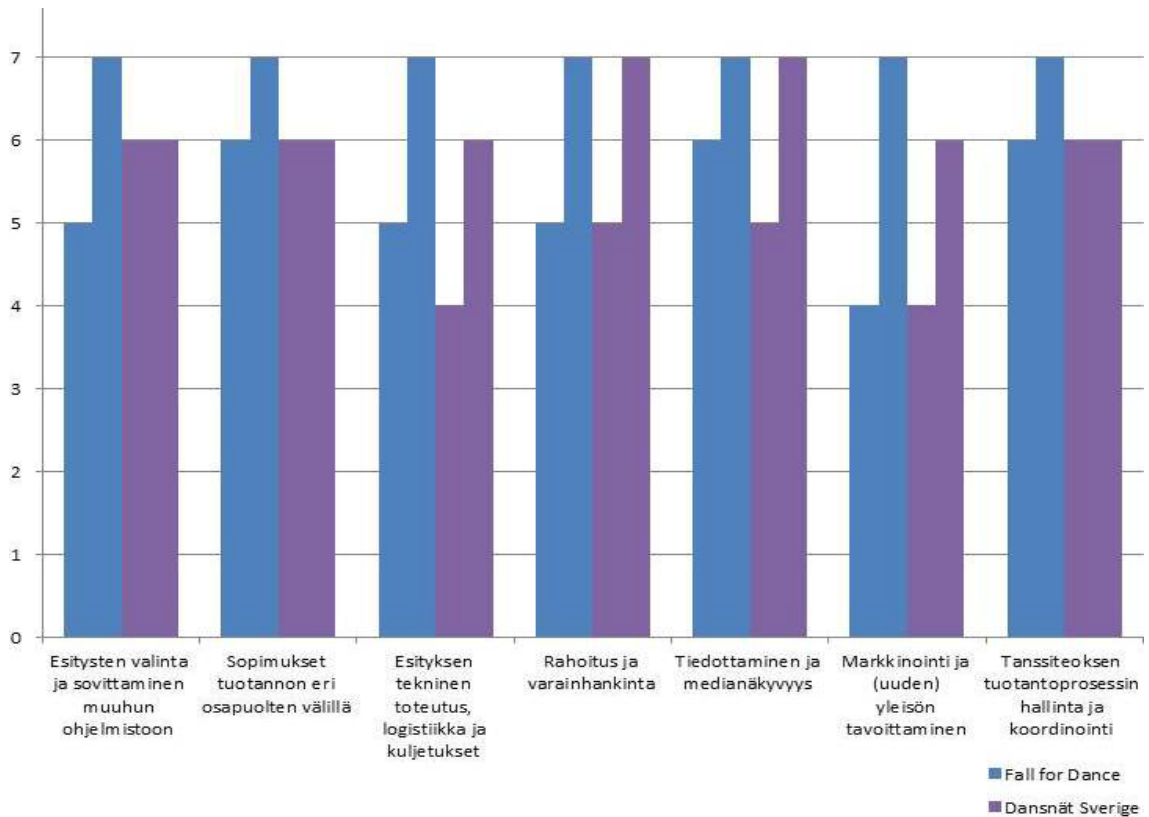
Selvittääkseni partnereiden kokemuksia kiertueverkostossa toimimisesta ja sen hyödyllisyydestä tein kirjallisen haastattelun Fall for Dance -kiertueen ja Dansnät Sverige -kiertueverkoston partnereille. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, miten partnerit kokevat kiertueverkostossa toimimisen vaikuttavan vierailuesityksen tuottamiseen, jos sitä verrataan yksittäisten vierailujen järjestämiseen. Haastattelurungon pohjana käytin luvussa 3.2 esittelemääni tanssin tuotantoprosessin osa-alueisiin perustuvaa jaottelua.

Sain haastattelukysymyksiin vastaukset kahdelta Fall for Dance -kiertueen partnerin edustajalta, Tanssin aluekeskus Helsingin eli Zodiak – Uuden tanssin keskuksen tuottaja Outi Järviseltä sekä Anniina Kumpuniemeltä, joka toimii Sisä-Suomen tanssin aluekeskuksen (Pirkanmaan Tanssin Keskus ry) puheenjohtajana ja Tanssiteatteri MD:n toiminnanjohtajana. Dansnät Sverigen partnereista kysymyksiin vastasivat tuottaja Malin Lundstedt Dansens Husista (Tukholma) ja taiteellinen johtaja Lars Eidevall Dansstationenista (Malmö). Vaikka vastaajia ei ollut monta, sain molemmista maista edustukset sekä pääkaupunkiseudun että muun alueen toimijasta.

Vastausten perusteella kiertueverkostoissa mukana oleminen koettiin varsin hyödylliseksi. Avointen kysymysten lisäksi kysyin kunkin tuotantoprosessin osa-alueen kohdalta erikseen, kuinka hyödylliseksi vastaajat kokevat kiertueverkostossa toimimisen juuri kyseisen osa-alueen kannalta. Pyysin vastaajia arvioimaan hyödyllisyyttä asteikolla 1–7. Asteikolla luku 1 kuvasi sitä, että kiertueverkostossa tuottaminen on aiheuttanut paljon lisätöitä ja/tai tuottanut enemmän haittaa kuin hyötyä, ja luku 7 tarkoitti, että kiertueverkostossa tuottaminen on vähentänyt työmäärää huomattavasti ja/tai tuottanut merkittävää hyötyä. Asteikon keskimäinen luku 4 tarkoitti sitä, että kiertueverkostossa toimiminen ei ole vaikuttanut kyseiseen tuotantoprosessin osa-alueeseen.

Kaikkien osa-alueiden ja vastausten hyödyllisyyden keskiarvoksi tuli 5,95 eli kiertueverkostossa tuottamisen on koettu vähentäneen työmäärää jonkin verran ja/tai sen on koettu tuottavan jonkin verran hyötyä. Eniten hyötymistä koettiin tuotannon eri osapuolten välisten sopimusten laatimisen ja tuotantoprosessin hallinnan ja koordinoinnin osa-alueilla, jotka molemmat saivat keskiarvokseen 6,33. Vähiten hyötyä verkostosta saatiin markkinoinnin ja (uuden) yleisön tavoittamisen osa-alueella, joka sekin sai kuitenkin keskiarvokseen 5,25. Huomattavia eroavaisuuksia arvioinneissa maiden tai vas-

taajien välillä ei ollut, joskin Dansnät Sverigen partnerit antoivat keskimäärin noin puoli pistettä alemmat arviot.



Kuvio 8. Partnereiden arviot kiertueverkoston hyödyllisyydestä kussakin tuotantoprosessin osaluueessa asteikolla 1–7.

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 8) on kuvattu arvioiden jakautuminen Dansnät Sverigen ja Fall for Dance -verkostojen välillä tuotannon eri osa-alueet erotellen. Kuviossa erotuu selvästi, että jokainen osa-alue on ainakin yhden vastaajan mukaan arvioitu korkeimman hyödyllisyysarvon mukaisesti. Alhaisin annettu arvio on ollut luku 4, joka tarkoittaa sitä, että kiertueverkostossa tuottaminen ei ole vaikuttanut tuotantoprosessiin positiivisesti eikä negatiivisesti. Kukaan vastaajista ei kokenut kiertueverkostossa tuottamista minkään osa-alueen osalta työtä hankaloittavaksi, eli mikään osa-alue ei saanut arviota 1–3.

6.2.1 Esitysten valinta ja sovittaminen muuhun ohjelmistoon

Kiertueverkoston vaikutuksesta esitysten valintaan ja ohjelmistoon vastaajat nostivat esille kiertuekoordinaattorin tärkeyden ja verkoston kautta uusien esitysten saamisen omalle ja kumppaninäyttämöille.

Fall for Dance -verkostossa kiertuekoordinaattorilla on ollut tärkeä rooli kiertueen esitysvalintaprosessissa. Kiertuekoordinaattori on toiminut taiteellisen työryhmän yhteyshenkilönä; hänen vastuullaan on ollut suunnittelutyöryhmän kokoaminen, tapaamisten organisointi, videoaineiston toimittaminen ja esivalmistelu. Kiertuekoordinaattori on ohjannut valintaprosessia ja koordinoanut työryhmän toimintaa. Yhteistyö on ollut sujuvaa ja monella tapaa antoisaa; se on antanut mahdollisuuden myös tutustua eri puolilla maata toimiviin kollegoihin sekä tuonut yksinäisiä toimijoita yhteen.

”Tärkeää onnistumiselle on se, että kunkin esityspaikan taiteelliset vastaavat ovat jokseenkin samalla aaltopituudella ja tekevät jossain määrin kompromisseja yhteisen hyödyn takia” (Järvinen 2011).

Dansnät Sverigessä esitysvalinnat tehdään täydelliseen konsensukseen nojaten eli kaikkien partnereiden on seistävä kiertueille otettavien esitysten takana. Kumpikin vastanneista partnereista koki tapaamiset erittäin hedelmällisinä erityisesti keskinäisen kommunikaation lisääntymisen ja maan muihin toimijoihin tutustumisen kannalta.

Malmössä sijaitseva Dansstationen tekee kiertueverkostoon kuulumisen myötä yhteistyötä Lundin ja Helsingborgin kaupunginteattereiden kanssa joidenkin vierailuesitysten osalta. Yhteistyö antaa mahdollisuuden tuoda alueelle teoksia, joita ei muutoin todennäköisesti nähtäisi alueen kaupungeissa. Tapaamiset lisäävät myös partnereiden tietopohjaa koko ruotsalaisesta tanssin kentästä sekä siitä, mitä muilla näyttämöillä tapahtuu.

6.2.2 Sopimukset tuotannon eri osapuolten välillä

Sopimusten laatiminen tuotannon eri osapuolten välillä nousi jo lukuarvioidenkin kautta yhdeksi merkittävimmistä osa-alueista, joissa kiertueverkostossa mukana oleminen helpottaa partnereiden työtä.

Sekä Fall for Dance -kiertueen että Dansnät Sverige -verkoston partnerit olivat yhtä mieltä siitä, että sopimusten laatiminen keskitetyksi säästää aika- ja henkilöstöresursseja merkittävästi. Sopimusliikenteen hoitaminen kiertuekoordinaattorin välityksellä tekee etenkin ulkomaisten vierailuesitysten vastaanottamisesta huomattavasti edullisempaa, sillä kansainvälisten sopimusten laatiminen on monimutkaisempaa kuin sopimusten tekeminen kotimaan sisällä toimittaessa ja näin ollen moninkertaisesti aikaa vievää.

”Asiat tapahtuvat ilman minun työpanostani, ’kuin itsestään’” (Järvinen 2011).

6.2.3 Esityksen tekninen toteutus, logistiikka ja kuljetukset

Esitysten teknisen toteutuksen osalta kokemukset kiertueverkoston hyödyllisyydestä jakautuivat hieman, sillä osalla toimijoista on kokenut ja monihenkisen teknisen henkilöstö vakiokalustossaan ja osa joutuu palkkaamaan lisäapua projektikohtaisesti.

Fall for Dance -kiertueessa koordinaattori on suoraan yhteydessä esityspaikan tekniseen vastaavaan eikä tuotantohenkilökunnan ole välttämättä puututtava tekniseen puoleen juuri lainkaan. Tekninen toteutus tehdään kunkin esityspaikan resurssien mukaan.

Dansnät Sverige -verkostossa tekninen koordinaattori vastaa kiertueiden teknisestä puolesta ja toimii yhteyshenkilönä kuhunkin esityspaikkaan. Koska kiertueen esitysvaihto tehdään jo noin vuotta ennen kiertuetta, teosten tekniset raiderit on saatavilla hyvissä ajoin ja esityspaikkojen tekniset vastaavat voivat ottaa kantaa toteutusmahdollisuuksiin jo valintavaiheessa. Tukholman Dansens Husin tekniseen tiimiin kiertueverkosto ei vaikuta, sillä pitkän linjan vierailunäyttämönä heillä on tarvittava kokemus ja

osaaminen esitysten toteuttamiseen, ja talossa tiedetään, millaisia teoksia näyttämöllä on teknisesti mahdollista toteuttaa.

Dansnät Sverigeen kuuluu lisäksi sisäinen verkosto partnereiden teknikoille. Teknikkoverkostossa jaetaan tietoa ja tutustutaan kollegoihin, minkä myötä yhteistyö esityspaikkojen välillä helpottuu. Tekninen henkilökunta hyötyy teknikkoverkostosta myös kiertueesten toteutusta suunnitellessa, sillä sitä kautta voi saada tietoa, miten teos on toteutettu muilla näyttämöillä.

”Hyvin suunniteltu ja valmisteltu on puoliksi tehty” (Kumpuniemi 2011).

6.2.4 Rahoitus ja varainhankinta

Rahoituksen osalta Dansnät Sverigellä ja Fall for Dance -kiertueella on hyvin erilaiset lähtökohdat. Dansnät Sverigen kiertueet rahoitetaan huomattavilta osin julkisen avustuksen kautta. Dansnät Sverigen partnerit saavat valtiollista järjestäjätukea, joka kattaa 45 % vierailuesityksen kustannuksista, minkä lisäksi partnereiden perustoimintaa tuetaan alueellisista varoista. Fall for Dance -kiertue on puolestaan saanut hankeperustaisista avustuksista, jolla kustannuksia on voitu subventoida.

Dansnät Sverigessä kiertueesten vastaanottamiseen tarkoitettu järjestäjätuki on vaikuttanut merkittävästi Dansstationenin mahdollisuuksiin luoda enemmän vierailumahdollisuuksia Malmössä, Lundissa ja Helsingborgissa. Kiinnostuneita tilaajia olisi kuitenkin enemmän kuin tahoja, joille järjestäjätukea kohdistetaan, joten teoksia voisi rahoituksen tason noustessa esittää Skånen alueella enemmänkin.

Dansens Hus ei saa järjestäjätukea toisin kuin muut partnerit. Kiertueelle valittujen kansainvälisten vierailuesitysten matkakustannukset jaetaan kuitenkin verkoston partnereiden kesken, joten kansainvälisten vierailujen osalta kustannukset laskevat.

Fall for Dance -kiertueen projektirahoituksen hakemisesta vastaa kiertuekoordinaattori, mikä säästää partnereiden työaikaa. Ilman projektirahoitusta kiertue olisi voinut jäädä toteutumatta, ainakin sen nykyisessä laajuudessa. Kiertueelle kaivattaisiin kuitenkin

enemmän omaa rahoitusta, jotta partnereiden olisi vielä kannattavampaa olla mukana verkostossa suhteessa vierailuesitysten tuottamiseen yksin. Avustusten lisäksi kiertue voisi partnereiden ehdotusten mukaan pyrkiä saamaan osan rahoituksesta yritysyhteistyön kautta.

6.2.5 Tiedottaminen ja medianäkyvyys sekä markkinointi ja uuden yleisön tavoittaminen

Tiedottamisen ja markkinoinnin osalta partnereiden kokemukset kiertueverkoston hyödyistä poikkesivat toisistaan etenkin verkostojen välillä. Molempien verkostojen partnerit kokivat saavansa apua tiedottamiseen, mutta kiertueverkoston vaikutuksesta markkinointiin ja yleisön tavoittamiseen kaikki eivät olleet niin vakuuttuneita.

Dansnät Sverige tarjoaa työkaluja tiedotukseen ja markkinointiin sekä mahdollisuuden tiedon jakamiseen verkoston sisällä. Teknikkoverkoston lisäksi Dansnät Sverigen sisällä toimii myös viestintähenkilöstön oma verkosto. Viestintäverkostossa esityspaikkojen tiedottajat ja markkinointihenkilöstö pääsevät vaihtamaan ajatuksia strategioista, oheistapahtumista ja yleisötyöstä. Lisäksi Dansnät Sverigen kotisivuilta löytyy markkinointiosastolle suunnattua materiaalia, jota voi käyttää esityksistä viestittäessä. Dansens Husissa ei kuitenkaan koeta kiertueverkoston tuovan talolle lisää yleisöä. Dansens Husilla on oma vakiintunut yleisönsä eikä Dansnät Sverige myöskään toimi saadakseen Dansens Husiin uutta yleisöä.

Fall for Dancen kiertuekoordinaattori on vastannut kaiken tiedotus- ja markkinointimateriaalin laatimisesta ja hän on ollut yhteydessä suoraan esityspaikkojen tiedottajiin. Sisä-Suomen aluekeskus on säästänyt 95 % tarvittavissa henkilöstöresursseissa, kun kiertueeteoksia varten on täytynyt kirjoittaa vain muutama rivi tiedotetekstiä.

Yleisön tavoittamisen osalta Helsingin ja Sisä-Suomen aluekeskusten kokemukset eroavat toisistaan hieman. Helsingin aluekeskuksen Järvisen mukaan kiertue on profiloitunut valtakunnallisena yhteistyönä, ja sillä on ollut enemmänkin taidepoliittista vaikutusta kuin vaikutusta talon omaan yleisöön tai sen kiinnostuksen heräämiseen. Sisä-

Suomen aluekeskuksen Kumpuniemen mukaan yleisö taas on ollut hyvin kiinnostunut kiertuekokonaisuudesta.

Kummankin Fall for Dance -partnerin mielestä markkinointiin voisi panostaa enemmän. Jos resursseja olisi enemmän, uuden yleisön kiinnostusta voisi pyrkiä herättämään laajemmilla keinoilla, kuten yritysysteistyön ja muiden yhteistyökumppaneiden avulla.

6.2.6 Tuotantoprosessin hallinta ja koordinointi

Tuotantoprosessin hallinta ja koordinointi oli toinen osa-alue, joka nousi esille arvioitaessa kiertueverkoston hyödyllisyyttä. Erityisesti Fall for Dance -kiertueen osalta tähän osa-alueeseen kiteytyi kiertueessa tärkeimmäksi koottu osatekijä – kiertuekoordinaattori.

”Tuotantoprosessi kokonaisuutena ei ole ollut vastuullani, olen vastannut vain oman talon toimivuudesta. Näin ollen oma työpanos on keventynyt.” (Järvinen 2011.)

”[Kiertuekoordinaattori] Isabel on hoitanut loistavasti tuotantoprosessin alusta loppuun asti. Ei ole tullut tuotannollisia eikä teknisiä yllätyksiä.” (Kumpuniemi 2011.)

Dansnät Sverigen osalta verkostossa nousi ehkä tärkeimmäksi mahdollisuus tavata kollegoita, tutustua muihin näyttämöihin ja niiden tarpeisiin sekä jakaa asiantuntijuutta. Dansnät Sverigen myötä syntynyt yhteistyö on innoittanut partnereita järjestämään pienempiä kiertueita myös kiertueverkoston ulkopuolella.

Molempien verkostojen partnerit kokevat yhteistyön luovan synergiaa ja uutta tietoa, parantavan kommunikaatiota ja antavan mahdollisuuden kokemusten jakamiseen ja vertaistuen saamiseen. Tärkeäksi koetaan, että kiertueen esitykset ovat linjassa oman esityspaikan profiilin kanssa, ja toisaalta kiertueverkosto antaa mahdollisuuden tutustua myös uusiin teoksiin. Verkoston kautta esityksiä nähdään uusilla alueilla, mikä parantaa tanssitaiteen saatavuutta, tunnettuutta ja asemaa.

6.2.7 Tanssiteoksen tuotantoprosessi kiertueverkostossa

Esittelin luvussa 3.2 tanssiteoksen tuotantoprosessin arvontuottamisjärjestelmänä. Samassa luvussa esitelty kuvio 5 havainnollistaa, kuinka ilman kiertueverkostoa tuotetussa vierailuesityksessä on todennäköistä, että kaikki tuotannon osapuolet ovat tekemisissä kaikkien arvotoimintojen kanssa, jolloin prosessista voi tulla raskas ja epäekologinen.

Benchmarkingin ja haastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kiertueverkostossa toteutettuna tanssiteoksen tuotantoprosessi arvontuottamisjärjestelmä rakentuu hieman eri tavalla. Arvotoiminnot eli valmiin tuotteen loppuasiakkaalle saattamiseen tarvittavat tuotannon osatoiminnot pysyvät samansisältöisinä kuin ilman kiertueverkostoa toteutetussa tuotannossa. Arvotoimintoja hallitsevat organisaatiot eli tuotannon eri osapuolet ovat edelleen tanssiryhmä, näyttämö ja sidosryhmät, mutta näiden lisäksi kiertueverkostossa toimii kiertuekoordinaattori tai mahdollisesti tuotannollinen koordinaattori ja tekninen koordinaattori.

Tämä uusi osapuoli vaikuttaa merkittävästi koko arvontuottamisjärjestelmään, sillä kiertuekoordinaattorin olemassaolo muuttaa tuotannon osapuolten suhdetta ja suhteen kiinteyttä arvotoimintoihin. Kun ilman kiertueverkostoa toteutetussa vierailuesityksessä kaikki osapuolet ovat mahdollisesti yhteydessä kaikkiin arvotoimintoihin ja toisiinsa erikseen, kiertueverkostossa toteutetussa vierailuesityksessä muut osapuolet ovat arvotoimintojen sijaan yhteydessä ja kiinteässä suhteessa ennen kaikkea kiertuekoordinaattoriin.

Ideaalitapauksessa kaikki arvotoiminnot kulkevat kiertuekoordinaattorin kautta keskiteysti niin, että näyttämö, tanssiryhmä ja sidosryhmät ovat kaikilta osin yhteydessä ainoastaan yhteen tahoon, joka toimii tiedonvälittäjänä muille osapuolille. Todellisuudessa kiertuekoordinaattori ei kuitenkaan voi hallinnoida täysin itsenäisesti kaikkia arvotoimintoja mutta muiden osapuolten suhde arvotoimintoihin eli niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrä kevenee ja joidenkin arvotoimintojen osalta mahdollisesti poistuu kokonaan.



Kuvio 9. Tanssiteoksen tuotantoprosessin osapuolten suhde arvotoimintoihin kiertueverkostossa.

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 9) on kuvattu osapuolten suhteet tuotantoprosessin arvotoimintoihin hyvin organisoidussa kiertueverkostossa. Kiertuekoordinaattori on yhteydessä muihin tuotannon osapuoliin ja kiinteässä suhteessa kaikkiin arvotoimintoihin. Näyttämö on yhteydessä vain kiertuekoordinaattoriin ja kevyessä suhteessa rahoitukseen, tekniseen toteutukseen, esitysten valintaan, tiedottamiseen ja markkinointiin. Tanssiryhmä on yhteydessä vain kiertuekoordinaattoriin ja kevyessä suhteessa tekniseen toteutukseen ja markkinointiin. Sidosryhmät ovat kiinteässä yhteydessä ainoastaan kiertuekoordinaattoriin.

6.3 Potentiaalisten partnereiden näkemykset

Haastattelin tähän työhön edustajia kahdesta kulttuurikeskuksesta, toimitusjohtaja Jouko Astoria Hämeenlinnassa toimivasta Verkatehtaasta ja asiakkuuspäällikkö Katja Tuomola Turkuun tänä vuonna avatusta Logomosta. Molemmat tahot toimivat kulttuurin monialaisina näyttämöinä ja luovan talouden keskuksina.

Verkatehdas on Hämeenlinnan keskustassa sijaitseva kulttuuri- ja kongressikeskus, jonka muodostavat 703-paikkainen Vanaja-sali, 500-neliöinen monikäyttötila Kehrämmö, 36 erikokoista työ- tai toimitilaa sekä muut kokouksetilat ja ravintola. Verkatehtaalla

toimii myös elokuvakeskus Bio Rex, Hämeenlinnan kaupunginteatteri, Hämeenlinnan Taidemuseo, Ars-Häme, Sibelius-opisto, Vanajaveden Opisto sekä Lasten ja nuorten kulttuurikeskus ARX. Verkatehtaan kulttuuritarjontaan mahtuu monenlaisia tapahtumia festivaaleista konsertteihin, näyttelyihin, elokuvaan, lastentapahtumiin sekä teatteri-, tanssi- ja sirkusesityksiin. (Verkatehdas 2011.)

Logomo on kulttuuri- ja tapahtumakeskus, joka avautui Turun kulttuuripääkaupunkivuoden 2011 pääareenaksi. Logomon vuoteen 2014 mennessä valmistuvat tilat soveltuvat niin konferensseille, rock-konserteille, näyttelyille kuin oopperoillekin. Suurin tila, Logomo-Sali, otetaan käyttöön marraskuussa 2011, ja sinne mahtuu jopa 3500 hengen tilaisuuksia. Logomoon valmistuu myös työ- ja toimitiloja luovan alan toimijoille. (Logomo 2011.)

Selvittääkseni kulttuurikeskusten taustoja ja lähtöasetelmia kysyin haastateltavilta muutamia pohjakysymyksiä. Kysyin, mikä on heidän talonsa katsojaprofiili, millainen on heidän tyypillinen kävijänsä ja toisaalta heikoiten tavoitettu kohderyhmänsä. Pyysin haastateltavia kertomaan, kuinka paljon heidän talossaan on esityksiä kaiken kaikkiaan ja kuinka monet niistä ovat tanssiesityksiä. Halusin myös kuulla, millaisia asioita haastateltavat pitävät talonsa arvoina ja millaisena he näkevät talonsa olevan viiden vuoden päästä.

Logomo toimii vielä tällä hetkellä Turku 2011 -säätön hallinnon alaisuudessa, mutta itsenäistyy kulttuuripääkaupunkivuoden päättyessä. Kulttuuripääkaupunkivuoden tapahtumissa on käynyt yleisöjä laidasta laitaan, ja laaja-alaisen kävijäkirjon toivotaan säilyvän myös jatkossa. Asiakkuuspäällikkö Tuomola arvioi, että parhaiten Logomon ovat löytäneet nuoret ja vaikeinta on ollut tavoittaa eläkeläiset ja lapset. Logomossa on tähän mennessä käynyt yli 170 000 kävijää, joista suurin osa on ollut näyttelyvieraita, mutta myös esitykset ovat olleet loppuunmyytyjä.

Logomon tuleva ohjelma alkaa vasta hiljalleen hahmottua, mutta tällä hetkellä ohjelmisto vaikuttaa melko musiikkipainotteiselta. Tilavarauksissa näkyy konsertteja ja musikaaleja, yritystilaisuuksia, yksityistilaisuuksia, näyttelyitä ja tv-tuotantoja, ja ohjelmistosta halutaankin rakentaa mahdollisimman monipuolinen. Tavoitteena on, että Logo-

mosta tulee luovan talouden keskus, jossa puolet tilasta täyttyy ohjelmistolla ja toinen puoli työ- ja toimitiloilla.

Tuomola määrittelee Logomon arvoiksi luovuuden, monipuolisuuden ja muuntautuvaisuuden. Viiden vuoden päästä Logomo on elävä luovan talouden keskus, jonka esiintyjät ja katsojat ovat jo löytäneet ja jonka toiminta on vakiintunutta, vaikka alkunnostus uuteen tilaan olisikin hiipunut.

Verkatehtaan toiminnassa on toimitusjohtaja Astorin mukaan poikkeavaa se, että Verkatehtaan alueelle on keskittynyt niin paljon erilaista toimintaa eikä tyyppillistä kävijää voi määritellä. Verkatehtaalla ajatellaan, että mitä useammat erilaiset kuluttajaryhmät tunnistavat itselleen mielenkiintoisia ja merkityksellisiä asioita Verkatehtaan tarjonnassa sitä voimakkaampi ja vahvempi keskus Verkatehdas on.

Kuluttajista tunnistetaan viisi profiilia, jotka ovat korkeakulttuuriyleisöt, kuvataide- ja museoyleisöt, massakulttuuriyleisöt, kevyen musiikin ja konserttien yleisöt sekä yksin kuluttajat. Näiden profiilien sisältä tunnistetaan neljä aktiivisuustyyppiä, jotka ovat heviuserit, valikoivat aktivistit, satunnaiskäyttäjät ja ei-käyttäjät. Sama kuluttaja liikkuu usein erilaisten profiilien välissä.

Verkatehdas ei laske kävijämääriä taiteenlajikohtaisesti, vaan esimerkiksi kulttuuri pitää sisällään kaiken taide- ja viihdetarjonnan. Mittarit on rakennettu arvioimaan Verkatehtaan toiminnan hyvyttä, pätevyttä ja tuloksellisuutta, ja Astor kokee, että näihin mittareihin peilaten esitettävällä taidemuodolla ei ole kovinkaan suurta merkitystä.

Verkatehtaan toiminnan lähtökohtana on asiakas- ja kuluttajalähtöisyys ja siihen liittyen strategian jalkauttaminen. Talolla on käytössään *3+1*-strategia, jonka kolme kohtaa ovat tapahtumaosaaminen, elämyskeidas ja luova yhteisö. *+1* tarkoittaa toimivaa viestintää. Astor kuvaa strategian jalkauttamista niin, että Verkatehtaan verbi on palvelu. Verkatehdas palvelee asiakasta eli tilanvuokraajaa. Palvelu tähtää siihen, että asiakas voi kohdata omat asiakkaansa niin, että asiakas saa onnistumisen tunteen omissa tavoitteissaan ja asiakkaan asiakas eli yleisö voi kokea saaneensa elämyksen.

Verkatehtaalla on juuri päättynyt kymmenvuotinen kehityskaari, jonka keskiössä oli infrastruktuurin eli itse Verkatehtaan rakentaminen. Sen jälkeen aloitettiin uusi kehityskaari, joka fokusoiti kuluttajakeskeisyyteen. Astor visioi, että viiden vuoden päästä Verkatehtaalla ollaan edistyneitä ja ajatellaan uudelleen ja ehkä myös kriittisemmin joistakin asioista.

Kuten luvussa 5.4 todettiin, haastatteluissa käyttämäni eläytymismenetelmän tuottamat kertomukset tai näkemykset eivät yleensä tarjoa valmiita ratkaisuja tai vastauksia, vaan menetelmä tuottaa olettamusten todistamisen sijaan uusia hypoteeseja ja näkökulmia tarkasteltavaan aiheeseen. Esittelen seuraavaksi kehyskertomuksiin saamiani näkemyksiä. Olen jaotellut kehyskertomukset alalukuihin niiden taustalla olevien teemojen mukaisesti.

6.3.1 Esitysohjelmisto merkityksellisen eron ja sosiaalisen arvon tuottajana

Esitysohjelmisto on useimpien kulttuuritalojen sydän, sillä sen perusteella suurin osa yleisöstä valitsee, tulevatko he asiakkaiksi juuri kyseiseen taloon vai menevätkö he muualle. Sekä Verkatehdas että Logomo näkevät esitysohjelmiston monipuolisuuden tärkeimpänä tekijänä laajan yleisöpohjan saavuttamiselle.

Halusin kehyskertomusteni kautta selvittää, miten haastateltavat suhtautuvat esitysohjelmiston vaikuttavuuteen merkityksellisen eron tuottajana – eli kokevatko he, että kulttuuritalo voi erottautua toimintaympäristössään muista toimijoista esitysohjelmistonsa kautta. Lisäksi minua kiinnosti, miten esityspaikkojen yleisöt suhtautuvat mahdollisiin muutoksiin esitysohjelmistossa, ja voiko muutoksen kautta saavuttaa uusia yleisöjä – eli koetaanko kulttuuritaloissa esitysohjelmiston tuottavan sosiaalisen arvon ulottuvuutta.

Ensimmäinen kehyskertomuspari käsitteli esitysohjelmiston kautta mahdollisesti syntyvää merkityksellistä eroa. Kertomusten variointi tapahtui esitysohjelmiston sisällössä. Ensimmäisessä tilanteessa pyysin haastateltavia kertomaan, miten tämänhetkinen esitysohjelmisto profiloit esityspaikan sen toimintaympäristössä, ja varioidussa versiossa,

miten esitysohjelmisto profiloisi esityspaikan sen toimintaympäristössä, jos esitysohjelmistossa olisi enemmän tanssiesityksiä.

Logomon kulttuuripääkaupunkivuoden jälkeinen esitysohjelmisto on vasta rakentumassa, joten suuria linjauksia ohjelmistossa ei ole vielä näkyvissä. Tähän mennessä ohjelmistoon on varattu kuitenkin melko paljon konsertteja ja musiikkiesityksiä, joiden lisäksi talossa tehdään noin kymmenen viikon ajan tv-tuotantoa. Tuomola kokee, että konsertit ja tv-tuotanto varmaankin tässä vaiheessa ovat merkittävimmät taloa profiloivat ohjelmasisällöt.

Verkatehdas erottautuu useista muista toimijoista Astorin mukaan talon monipuolisen ja monenlaiset yleisöt tavoittavan esitysohjelmiston kautta. Ohjelmistosta löytyy melkein kaikille kuluttajille sellaisia asioita ja tapahtumia, että he voivat löytää sieltä itselleen merkityksellistä ohjelmaa. Astor kertoi, että laajalla otannalla tehdyn tutkimuksen mukaan 74 prosenttia yli 15-vuotiaista kuluttajista hyväksyy väittämän, jonka mukaan *Verkatehdas on minun paikkani*.

Jos tanssin osuutta esitysohjelmistossa kasvatettaisiin, se lisäisi entistä enemmän Logomon tavoittelemaa monipuolisuutta talon ohjelmistoon. Logomossa onkin suunnitteilla saada myös tulevaan ohjelmistoon tanssiesityksiä, joita kulttuuripääkaupunkivuoden alaisuudessa talossa on jonkin verran jo tuotu näyttämölle. Tuomolan mukaan monipuolista esitysohjelmistoa rakennettaessa tanssilla on tärkeä rooli ja sen tulee olla ohjelmistossa edustettuna.

Myös Verkatehtaalla tanssin lisääminen esitysohjelmistoon monipuolistaisi tarjontaa entisestään. Astorin mukaan tanssiesitykset voisivat tuoda talolle lisää uusia ja erilaisia ihmisiä, jotka kokevat Verkatehtaan itselleen läheiseksi paikaksi. Vaikka pelkästään Vanaja-Sali vetää yli 700 kävijää, Astor painottaa, että kolmekin ihmistä lisää on lisää.

Tässä kehyskertomusparissa variointi kohdistui hyvin konkreettiseen asiaan ja myös haastateltavat kertoivat näkemyksistään hyvin konkreettisella tasolla. Logomon osalta vastaamista varmasti vaikeutti se, että heillä ei varsinaisesti ole vielä tämänhetkistä esitysohjelmistoa. Haastatteluhetkeen mennessä sovittu ohjelma kuvasti vastauksissa nykyistä ohjelmistoa ja tanssiesitysten lisääminen tulevaa monipuolista ohjelmistoa.

Tämänhetkistä ohjelmistoa ei ehkä vielä koeta riittävän monipuoliseksi ja monipuolittamisessa tanssi koetaan tärkeäksi tekijäksi.

Verkatehtaan nykyinen esitysohjelmisto koetaan heillä hyvin kattavaksi ja monipuoliseksi, sillä niin moni kokee Verkatehtaan omaksi paikakseen. Tanssiesitysten lisääminen voisi edelleen monipuolistaa ohjelmistoa ja tuoda taloon uudenlaisia kuluttajia, mutta Astorin mukaan Kanta-Hämeessä kulutetaan tanssia suhteellisen vähän. Hän muisteli, että vain 8 prosenttia kantahämäläisistä ilmoitti käyneensä tanssiesityksessä viimeisten 12 kuukauden aikana, ja niistäkin hän arveli suuren osan olleen tanssikoulujen omia näytöksiä ja katsojien oppilaiden vanhempia.

Toinen kehyskertomuspari viittasi esitysohjelmiston mahdolliseen vaikutukseen sosiaalisen arvonn tuottajana ja siihen, miten esitysohjelmisto vaikuttaa tiettyjen kuluttajaryhmien käyttäytymiseen. Molemmissa kertomuksissa lähtötilanne oli se, että tanssiesitysten osuutta esitysohjelmistossa on päätetty lisätä. Ensimmäisessä kertomuksessa pyysin kertomaan, miten talon nykyinen pääkohderyhmä tai kuluttajaryhmä reagoisi muutokseen. Varioidussa versiossa pyysin kertomaan, miten talon tällä hetkellä heikointen tavoittama kohde- tai kuluttajaryhmä reagoisi muutokseen.

Logomon ovat löytäneet tähän mennessä parhaiten nuoret kävijät. Tuomola arvelee, että suurin kuluttajaryhmä reagoisi tanssiesitysten määrän lisäämiseen positiivisesti. Tanssiesitykset voisivat mahdollisesti myös houkuttaa Logomoon lisää tietynlaista yleisöä.

Astor puolestaan uskoo, että heidän suurin kävijäryhmänsä ei reagoisi tanssiesitysten lisäämiseen oikeastaan mitenkään. Verkatehtaalla ei varsinaisesti päätetä lisätä mitään tiettyä taiteenlajia ohjelmistoonsa eikä taidemuodoilla koeta olevan muutenkaan kauhean suurta merkitystä talon toiminnassa. Astor toteaa, että jos jotain asiaa tapahtuu talossa enemmän, se on hyvä asia niiden kannalta, joille se asia on merkityksellinen. Niille joille kyseinen asia ei ole tärkeä, se on "so what".

Logomon on ollut ehkä hankalinta tavoittaa lapset ja eläkeläiset. Tuomolan tuntuman mukaan eläkeläiset ovat jumittuneet Turun konserttitaloon eivätkä siksi ole niin vahvasti löytäneet vielä Logomoa. Lasten kohdalla haastavinta on, että lippujen hintatason

tulisi olla alhainen, jotta lapsiyleisö saataisiin paikalle, mutta samanaikaisesti esitysten tulisi olla talolle kannattavia. Tuomola ei usko, että tanssiesitysten lisääminen vaikuttaisi heikoiten tavoitettavan kuluttajaryhmän käyttäytymiseen.

Verkatehtaalla ei voida määritellä heikoiten tavoitettavaa kohderyhmää. Astor ei osaa edes aavistella, miten heikoiten tavoitetut kuluttajat voisivat reagoida. ”Ehkä tanssien-tusiastit on juuri se heikoiten tavoittamamme kohderyhmä” (Astor 2011).

Vaikka kumpikaan kulttuuritalo ei ole varsinaisesti määritellyt pääkohderyhmäänsä, molemmilla haastateltavilla on kuitenkin selkeämpi käsitys, miten tämä kuluttajaryhmä voisi reagoida, jos esitysohjelmistoon tuotaisiin enemmän tanssiesityksiä. Heikoiten tavoitettavaa kuluttajaryhmää ei kumpikaan haastateltava ehkä ole kovin paljon edes pohtinut, sillä tässä variaatiossa vastaukset olivat huomattavasti hatarampia pohdintoja kuin selkeitä näkemyksiä.

Kaiken kaikkiaan vastausten perusteella päättelisin, että kummassakaan kulttuuritalos-sa ei koeta, että juuri tanssiesitysten osuus ohjelmistossa tuottaisi merkityksellistä eroa muihin alan toimijoihin nähden. Tärkeämmäksi koetaan koko ohjelmiston monipuoli-suus, johon ainakin Tuomolan mukaan tulisi sisältyä tanssia. Astorin mukaan Verkateh-taalla ei olla kiinnostuneita esitysten sisällöistä, mutta he ovat kiinnostuneita toimijoista eli siitä, kuka esityksiä tekee.

Vastausten perusteella haastateltavat kokevat esitysohjelmiston voivan toimia sosiaali-sen arvon tuottajana. Verkatehtaalla tavoitellaan sitä, että mahdollisimman monet ja monenlaiset kuluttajat voisivat kokea Verkatehtaan omaksi paikakseen. Kokemukseen omasta paikasta liittyy varmasti tunteellisia sidoksia, ja oma paikka on myös osa sitä sosiaalista ympäristöä, johon haluaa mennä ja johon haluaa kuulua. Molemmissa esi-tyspaikoissa koettiin myös, että tanssi voi tuoda omanlaistaan yleisöä esityspaikkaan, mikä toisi talolle ainakin yhden uuden sosiaalisen sidosryhmän.

6.3.2 Kiertueverkoston toimintojen vaikutukset arvontuottamisjärjestelmään

Kiertueverkoston mahdolliset toimintatavat ja kiertuetoimintaan liittyvät tekijät voivat vaikuttaa tanssiesitysten arvontuottamisjärjestelmään eri tavoin. Kehyskertomuksissa pyrin viemään haastateltavia sellaisiin tuotantoprosessin tilanteisiin, joihin kiertueverkostolla voisi vaikuttaa tai johon kiertuetoiminta väistämättä vaikuttaa.

Halusin testata olemassa olevien kiertueverkostojen benchmarkingin ja näiden verkostojen partnereiden haastattelujen kautta ilmi tulleita kokemuksia ja tulosten perusteella syntyneitä ideoita siitä, millaisia toimintoja kiertueverkostossa voisi olla ja miten sen pitäisi toimia. Lisäksi halusin kuulla, miten itse kiertuetoiminta – se, että esityksen voi nähdä useissa esityspaikoissa – vaikuttaisi haastateltavien mielestä arvon tuottamiseen.

Ensimmäinen kehyskertomuspari pohjautui tuotantoprosessin osa-alueista esitysten valintaan. Testasin kahta erilaista toimintamallia, joista ensimmäisessä esityspaikalla oli sananvaltaa esitysvalinnassa: kuudesta esitysvaihtoehdosta tuli valita kolme esitystä talon ohjelmistoon. Varioidussa kertomuksessa esityspaikoilla ei ollut sananvaltaa, vaan esityksistä oli kuratoitu kolmen esityksen paketti, joka otettiin ohjelmistoon sellaiseenaan.

Tuomolasta ajatus kolmen esityksen valitsemisesta kuudesta vaihtoehdosta tuntui absurdilta. Jos tarjottaisiin kuutta esitystä, Logomossa voitaisiin mahdollisesti ottaa vaikka kaikki kuusi esitystä ohjelmistoon. Tuomola ei osannut kuvitella sellaista tilannetta, jossa tanssia voisi olla ohjelmistossa liikaa – ellei sitten kokonaista kuukautta haluttaisi täyttää tanssilla, jolloin Tuomolan mukaan tanssiesitysten määrää täytyisi alkaa hieman rajoittaa.

Astorin mukaan kolmen esityksen valitseminen kuudesta tuntui suorastaan tyhmältä. Verkatehdas ei myöskään toimisi kyseisellä tavalla, sillä he eivät halua ottaa kantaa esitysten taiteelliseen sisältöön. Tällaisessa tilanteessa Verkatehtaalla tehtäisiin joko tarjous tilavuokrasta kuudelle esitykselle tai sellaisille kolmelle esitykselle, jotka joku muu on valinnut.

Valmiiksi kuratoitu kolmen esityksen paketti tuntui Tuomolasta hyvältä ajatukselta. Tällöin heidän organisaationsa ei tarvitsisi toimia taiteenalan asiantuntijana, vaan joku valmis asiantuntijataho olisi tehnyt laadullisen valinnan. Astorin mukaan Verkatehdasta puolestaan ei kiinnosta edes se, että onko esitettäviä teoksia kuratoitu vai ei.

Näiden kahden variaation vertailun tulos on juuri näiden haastateltujen kohdalla hyvin selkeä. Kumpikaan taho ei ollut kiinnostunut valitsemaan esityksiä eri vaihtoehtoista, vaan antaa mieluummin muiden valita teokset. Verkatehtaan kohdalla kumpikaan vaihtoehto ei vastannut heidän toimintatapaansa, mutta ensimmäinen variaatio ei heidän kohdallaan tulisi kysymykseenkään. Tuomola puolestaan reagoi positiivisesti valmiiksi kuratoituun pakettiin, jolloin Logomo voi saada varmasti laadukkaan esityksen eikä heidän tarvitse yrittää olla joka alan asiantuntijoita.

Toinen kehyskertomuspari liittyi tuotantoprosessin osa-alueista prosessin koordinointiin ja hallintaan sekä arvontuottamisjärjestelmää tarkasteltaessa arvotoimintoja hallitsevien organisaatioiden eli tuotannon osapuolten sidokseen suhteessa eri arvotoimintoihin ja toisiin osapuoliin. Ensimmäisessä kertomusversiossa näyttämö on vierailutuotantoa tehdessään erikseen yhteydessä usean eri tanssiryhmän tuotannolliseen, tekniseen ja taiteelliseen henkilökuntaan. Varioidussa kertomuksessa näyttämö on usean tanssiryhmän osalta yhteydessä yhteen tuotannolliseen ja yhteen tekniseen koordinaattoriin.

Logomossa ei haluta puuttua teosten taiteelliseen tai tuotannolliseen puoleen, vaan esityksen on tultava Logomoon valmiina pakettina. Vierailuesityksiä toteutettaessa Logomo saattaa kuitenkin olla yhteydessä omiin yhteistyökumppaneihinsa esimerkiksi tekniikan osalta.

Astorin mukaan tällainen tilanne, jossa ollaan yhteydessä kaikkiin eri tuotannon osapuoliin, tuntuu ihan tavalliselta työltä. Harvemmin Verkatehdaskaan on yhteydessä taiteelliseen henkilökuntaan, sillä Verkatehtaalla ei Astorin mukaan saa olla minkäänlaista osuutta ohjelman sisältöön tai arvoihin – niin kauan kuin ohjelmaan ei liity rikollista toimintaa.

Vaihtoehtoinen versio, jossa näyttämö olisi yhteydessä vain yhteen tuotannolliseen ja tekniseen koordinaattoriin kuulostaa Tuomolan mielestä hyvältä, sillä sitä helpompaa

työn tekeminen on mitä harvempiin tahoihin täytyy olla yhteydessä. Astorista tämäkin vaihtoehto tuntuu vain tavalliselta työltä.

Molempien vastauksista kävi ilmi, että yhteydenpito moniin eri tahoihin on vierailunäyttämöillä arkipäivää. Tuomolan työtä yhteydenpidon kohteiden määrän vähentyminen varmaankin helpottaisi, mutta Astorin vastauksen perusteella Verkatehtaan organisaatiossa vaikutus ei olisi kovin tuntuva.

Kolmas tämän teema-alueen kehyskertomuspari pohjautui kiertuetoimintaan liittyvään välttämättömään seikkaan: kiertävä esitys on mahdollista käydä katsomassa myös muissa esityspaikoissa kuin omassa talossa. Tämän kehyskertomusparin ensimmäisessä versiossa esitys oli mahdollista nähdä ainoastaan yhdessä esityspaikassa ja varioidussa tilanteessa esityksen voisi nähdä muissakin esityspaikoissa Suomessa. Pyysin haastateltavia kummassakin tilanteessa kertomaan, miten tilanne vaikuttaisi esityksen kävijämäärään ja esityspaikan kilpailuetuun.

Tuomolan mukaan kävijämäärään ja kilpailuetuun vaikuttaisi positiivisesti, jos esityksen voisi nähdä ainoastaan Logomossa. Tällöin esitys olisi jotain ainutlaatuista, jonka voi nähdä ainoastaan Logomossa eikä esimerkiksi Helsingissä tai Tampereella ja sitä tultaisiin ehkä kauempaakin katsomaan. Tällaisen tilanteen toteutumisen ehtona olisi, että esitys olisi todella ainutlaatuinen ja houkutteleva.

Astor kokee, että jos esitys olisi mahdollista nähdä ainoastaan Verkatehtaalla, se voisi vaikuttaa esityksen kävijämäärään, mutta sillä tuskin olisi mitään tekemistä kilpailuedun kanssa. Jotta ainoastaan Verkatehtaalla nähtävästä esityksestä voisi tulla talolle kilpailuetu, sen täytyisi olla aivan poikkeuksellinen esitys, josta kulttuurihistorian kirjat puhuisivat vielä 200 vuoden kuluttua.

Tuomolan mukaan suurimmassa osassa tapauksia teos on mahdollista nähdä muuallakin kuin Logomossa. Koska suurin osa Logomon yleisöstä tulee Varsinais-Suomen alueelta, vaikuttavuutta määrittää huomattavasti se, millä alueella Suomessa esityksen voi nähdä. Jos esityksen voi nähdä lähialueella, kohderyhmä mahdollisesti pienenee.

Astor ei koe, että teoksen esittäminen muualla Suomessa vaikuttaisi merkittävästi Verkatehtaan yleisömäärään. Astor kertoo, että esimerkiksi Vanaja-salin lipuista 75 prosenttia myydään Hämeen Sanomien levikkialueella, joten talon kävijäkunta on hyvin paikallista. Jos esitys on kuitenkin nähtävillä 1,5 tunnin ajomatkan päässä, kuluttajat saattavat oman aikataulunsa mukaisesti yhtä hyvin käydä katsomassa esityksen Verkatehtaan sijaan vaikka Helsingissä, jos siellä olevan esityksen aika sopii paremmin omaan aikatauluun. Tällaista tapahtuu Astorin mukaan jonkun verran puolin ja toisin, mutta kokonaisvolyymien kannalta sillä ei ole merkitystä.

Logomossa koetaan siis, että ainutlaatuisuus ja ainutkertaisuus voisivat toimia kilpailuetuna ja tuoda enemmän yleisöä juuri Logomoon. Verkatehtaalla tämä ero ei kovin suurella todennäköisyydellä vaikuta kävijämääriin merkittävästi – ja kilpailuetuun se tuskin vaikuttaisi mitenkään.

6.3.3 Esitysohjelmiston tuottama lisäarvo

Liiketaloudellisesta näkökulmasta esitysten ja sitä kautta koko esitysohjelmiston tulee tuottaa näyttämölle taloudellista arvoa, jotta sen liiketoiminta olisi kannattavaa. Taloudellisen arvon lisäksi talo voi pyrkiä esitysohjelmistonsa kautta tuottamaan muunkinlaista arvoa.

Tässä viimeisessä teema-alueessa halusin selvittää, millaista arvoa haastateltavat kokevat, että esitysohjelmisto voi tuottaa suhteessa taloudelliseen panostukseen. Kehyskertomuksen ensimmäisessä versiossa pyysin haastateltavia kertomaan, millaisessa tapauksessa he kokevat, että esitys on talolle pelkkä kuluerä. Varioidussa versiossa pyysin kertomaan, millaisessa tapauksessa esitys voisi olla pelkän kuluerän sijaan investointi.

Tuomola kokee, että esitys on pelkkä kuluerä, jos siitä ei tule tuottoa. Saavuttaakseen monipuolisen esitysohjelmiston Logomo on kuitenkin välillä valmis ottamaan riskejä. Tällaisessa tilanteessa Logomo voi toimia teoksen osatuottajana ja siten kantaa itse osan taloudellisesta riskistä.

Astor mieltää pelkäksi kulueräksi sellaiset esitykset, jotka eivät lipunmyynnillään tuota kulujaan tai joilla ei ole lainkaan yleisöä. Verkatehtaan linja on se, että jos esitys on taidetta ja sillä on yleisöä – vaikka vain yksikin katsoja – se on tervetullut näyttämölle. Astor kuitenkin huomauttaa, että taloudellisen riskin kantaa tässäkin tapauksessa esityksen järjestäjä.

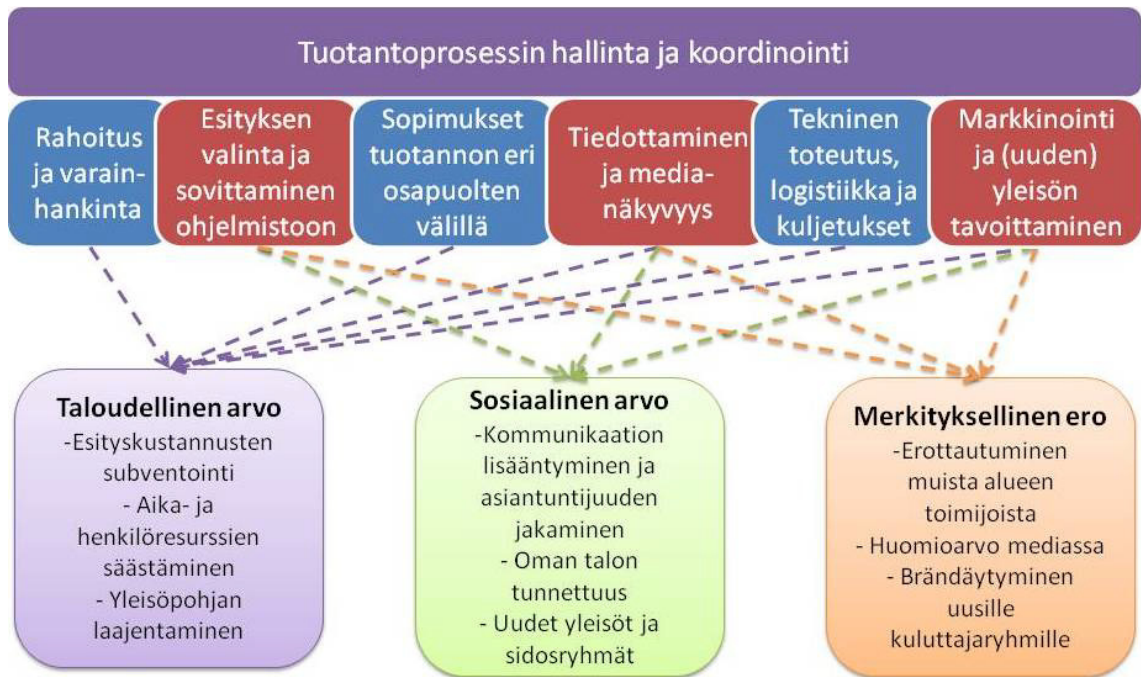
Esitys voi Tuomolan mukaan olla investointi, jos se saa aikaan paljon positiivista huomioarvoa esimerkiksi mediassa tai se saa positiivisen vastaanoton yleisöltä. Verkatehtaalta esitys voi olla investointi, mikäli se aidosti avaa heille pääsyn uuden ja aiemmin tavoittamattoman kuluttajaryhmän luo.

Esitystä kulueränä pohtiessaan haastateltavat pitäytyivät melko pitkälti taloudellisten arvojen maailmassa, lipputuloissa ja niiden tuotoissa. Esityksen pitäminen investointina johdatti haastateltavien vastaukset suorasta kulu-tuotto-yhteydestä yleisöön ja huomioarvoon, jotka toki ovat merkittävässä roolissa esitysten kannattavuuteen nähden. Astorin vastauksista on tulkittavissa, että Verkatehtaalla yleisön koetaan olevan edellytys sille, että esitys voisi tuottaa minkäänlaista arvoa. Logomossa puolestaan tunnettuuden lisääminen voi ainakin hetkellisesti ohittaa esitysohjelmistoon kohdistuvat taloudelliset tavoitteet.

6.4 Arvon tuottaminen kiertueverkostossa

Kuten luvussa 3.1.2 todettiin, menestyneet innovaatiot sisältävät aina kaikki kolme arvon ulottuvuutta: taloudellisen ja sosiaalisen arvon sekä merkityksellisen eron. Benchmarkingin, kyselyn ja haastattelujen tuloksiin nojaten voidaan todeta, että parhaimmillaan kiertueverkostossa on mahdollista toteuttaa nämä kaikki arvon ulottuvuudet.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 10) olen kuvannut, missä kohdissa tanssiteoksen tuotantoprosessia näitä arvon eri ulottuvuuksia syntyy, ja miten ne konkreettisesti ilmenevät prosessissa.



Kuvio 10. Arvon ulottuvuuksien syntyminen kiertueverkostossa toteutetussa tanssiesityksessä.

Suoraa taloudellista arvoa ja hyötyä syntyy lähes kaikissa tuotannon arvotoiminnoissa lukuun ottamatta esityksen valintaa ja sovittamista ohjelmistoon, joissa taloudellisen arvon ilmentymät ovat välillisiä. Käytännössä taloudellinen arvo syntyy, kun esityskustannuksia subventoidaan, aika- ja henkilöresursseja säästetään ja yleisöpohja eli lipunostajakunta laajenee.

Sosiaalista arvoa voisi katsoa syntyvän ennen kaikkea esityksen valinnan, tiedottamisen ja medianäkyvyyden sekä markkinoinnin ja yleisön tavoittamisen osa-alueissa. Käytännössä tämä tarkoittaa kommunikaation lisääntymistä ja asiantuntijuuden jakamista, esityspaikan tunnettuuden lisääntymistä sekä uusien yleisöjen ja sidosryhmien saamista vuorovaikutuksen piiriin.

Merkityksellisen eron syntymistä ei ole kovin helppo määrittää tai todentaa, mutta tulokintani mukaan merkityksellisen eron syntyminen vaatii aina sosiaalisen ympäristön, eli merkityksellistä eroa voi syntyä vain siellä, missä syntyy myös sosiaalista arvoa. Käytännössä näyttämö voi erottautua esitysohjelmistonsa avulla alueen muista toimijoista, saada huomioarvoa mediassa sekä brändäytyä uusien kuluttajaryhmien kautta.

Luvussa 3.1.2 esitellyn Möllerin, Rajalan ja Svahnin määritelmän mukaan arvontuottamisjärjestelmän tarkoitus on saattaa tarjooma loppuasiakkaalle, joka valinta- ja kulkukäyttäytymisellään määrittää tuotteen arvon. Yksittäisten vierailuesitysten arvontuottamisjärjestelmä toimii usein juuri näin. Kiertueverkostossa on kuitenkin mahdollista tuottaa arvoa koko arvontuottamisjärjestelmän lävitse tiedon jakamisen mahdollistuksessa ja koko tuotantoprosessin tehostuessa.

6.5 Partnereita palveleva toimintamalli

Olemassa olevien kiertueverkostojen benchmarkingista, näiden verkostojen partnereiden sekä potentiaalisten partnereiden haastatteluista saatujen tulosten perusteella voi löytää joitakin keskeisiä asioita, jotka partnereita palvelevaa kiertueverkostoa rakentaessa tulisi ottaa huomioon.

Kaikissa tarkastelemissani tanssin kiertueverkostoissa, Dance Touring Partnershipissa, Dansnät Sverigessä ja Fall for Dance -kiertueessa, kiertueverkoston hallinto-organisaatio on aktiivinen toimija, joka pyrkii toiminnoillaan tekemään kiertuetoiminnasta mahdollisimman kannattavaa kaikille prosessin osapuolille. Kaikissa verkostoissa on myös yksi tai useampi koordinaattori, jonka vastualueet ja vaikutusvallan määrä vaihtelee verkostoittain.

Verkostojen luotsaamat kiertueet saavat ulkopuolista rahoitusta joko harkinnanvaraisesti ja projektikohtaisesti tai melko pysyväislaatuisesti. Ulkopuolisella rahoituksella pyritään subventoimaan partnereille vierailuesitysten toteuttamisesta aiheutuvia kustannuksia, jotta vierailujen vastaanottaminen olisi taloudellisesti kannattavampaa tai joissakin tapauksissa ylipäättään mahdollista.

Rahoituksen ja koordinoinnin lisäksi verkostot tarjoavat vertaistukea, mahdollisuuden jakaa kokemuksia ja asiantuntijuutta sekä joidenkin verkostojen osalta myös konkreettisia työkaluja esimerkiksi markkinoinnin ja tiedottamisen suunnitteluun ja toteutukseen, vinkkejä teknisiin toteutuksiin ja yleisötyöprojekteihin sekä neuvoja kävijätutkimusten ja asiakastyytyväisyys selvitysten tekemiseen ja muuhun toiminnan evaluointiin.

Kaikki verkostot ovat syntyneet partnereiden kiinnostuksesta ja halusta toimia tanssin näyttämöinä ja osana kiertueverkostoa. Joissakin tapauksissa ensimmäiset partnerit ovat lyöttäytyneet yhteen parantaakseen tanssin asemaa ja saatavuutta koko maassa, ja toisissa tapauksissa asialle vihkiytyneet organisaattorit ovat eri keinoin alkaneet koota yhteen potentiaalisia partnereita, jotka on saatu innostettua aiheesta ja liittoutumaan verkostoksi.

Haastattelukysymyksiin vastanneista toiminnassa olevien verkostojen partnereista monet kokivat saavansa verkoston kautta lähes kaiken tarvitsemansa ja mahdolliseksi kokemansa hyödyn. Tärkeimmiksi toiminnoiksi koettiin koko prosessin operatiivista toteuttamista helpottava ja monilta osin partnereiden aika- ja henkilöresursseja säästävä kiertuekoordinaattori, esityskustannusten subventoiminen verkoston rahoituksella sekä verkoston kautta lisääntyvä kommunikaatio eri toimijoiden välillä, joka mahdollistaa tiedon ja kokemusten jakamisen. Osa partnereista toivoi, että voisi hyötyä verkostosta nykyistä enemmän markkinoinnin ja yleisön tavoittamisen alueella, ja että verkostolla olisi laajempi rahoituspohja, jonka myötä uusia partnereita olisi mahdollista saada mukaan.

Haastattelemiä potentiaalisia partnerit ovat molemmat vierailunäyttämöitä, jotka toimivat pääasiallisesti tilanvuokraajina. Haastattelujen myötä ilmi, että tilanvuokraajan kiinnostus tilassa tapahtuvaan toimintaan voi vaihdella hyvinkin tarkasti profiloituneesta ohjelmaa koskevasta kriteeristöstä lähes välinpitämättömään suhtautumiseen ohjelmiston sisältöihin.

Vierailunäyttämöiden osalta tärkeäksi seikaksi nousi, että kiertue-esityksen tai esityskonaisuuden tulee olla mahdollisimman hyvin paketoitu ja tuotannon tulee olla järjestelmällisesti rakennettu ja hyvin organisoitu, jotta verkosto hyödyttäisi partnereita. Tapahtuman järjestäjällä, eli tässä tapauksessa kiertueverkostolla, olisi yhdessä tanssiryhmän kanssa päävastuu esitysten markkinoinnista ja yleisön tavoittamisesta. Mitä paremmin yleisöä saavutetaan, sitä tyytyväisempiä vierailunäyttämöt ovat, vaikka ne eivät saisikaan lipputuloja itselleen.



Kuvio 11. Tanssiteoksen tuotantoprosessin osapuolten suhde arvotoimintoihin partnereita palvelevassa kiertueverkostossa.

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 11) on havainnollistettu, millainen tanssiteoksen arvontuottamisjärjestelmän kiertueverkostossa tulisi olla, jotta se hyödyttäisi ennen kaikkea verkoston partnereita. Kuvio pohjaa benchmarkingin ja haastattelujen tuottamiin tuloksiin.

Esittelen seuraavaksi näkemykseni partnereita palvelevasta tanssin kiertueverkoston toimintamallista sekä siihen kuuluvista toimijoista ja toiminnoista.

Kiertueverkoston muodostavat erilaiset näyttämöt Suomessa, näyttämöiden edustajista koottu johtoryhmä sekä keskushallinto, jossa toimivat tuotannollinen ja tekninen koordinaattori sekä määräajaksi valittava taiteellinen johtaja. Näyttämöt koostuvat erilaisista toimijoista, kuten monipuolista ohjelmistoa esittävästä kulttuuritaloista ja teattereista sekä tanssin omista näyttämöistä. Näyttämöiden diversiteetti luo hedelmällisen pohjan tiedon jakamiselle ja uusien näkökulmien saamiselle. Näyttämöt ovat tanssin esittämiseen soveltuvia, ja niiden intresseissä on korkealaatuisen ja monipuolisen ohjelmiston esittäminen sekä erilaisten yleisöryhmien tavoittaminen. Näyttämöt sijaitsevat ympäri Suomea, ja lähialueiden toimijat tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään, jolloin keskinäistä kilpailua ei kiertueverkoston osalta synny, vaan päinvastoin voidaan jakaa vastuuta sekä hyödyntää lähialueella kiertämisenstä syntyviä taloudellisia ja ajallisia resurssisäästöjä.

Tuotannollinen koordinaattori vastaa kaikesta kiertueen koordinoimiseen sisältyvästä valmistelutyöstä ja käytännön toteuttamisesta sekä dokumentoi ja evaluoi kiertuetoimintaa jatkuvasti. Tuotannollinen koordinaattori työskentelee kiertueverkostossa kokopäiväisesti. Tekninen koordinaattori valmistelee kiertueiteosten teknisen toteutuksen aihiot ja laatii lopulliset toteutussuunnitelmat yhdessä näyttämöiden teknisen henkilökunnan kanssa. Koordinaattorit säästävät huomattavasti näyttämöiden taloudellisia ja ajallisia resursseja sekä tekevät kokonaisprosessista näyttämöille yksinkertaisen ja järjestelmällisesti toimivan.

Kiertueverkoston kausittain vaihtuva taiteellinen johtaja kuratoi kiertueella esitettävän ohjelmiston sekä suunnittelee yhdessä koordinaattorien ja johtoryhmän kanssa, mitkä teokset esitetään milläkin näyttämöllä ja millaisella aikataululla. Taiteellinen johtaja kantaa vastuun kiertueiteosten laadusta, jolloin tanssia heikommin tuntevat näyttämöiden edustajat voivat luottaa teosten korkeaan tasoon. Näyttämöt voivat halutessaan vaikuttaa heillä esitettäviin teoksiin taiteellisen johtajan valintojen puitteissa. Koordinaattorit huolehtivat siitä, että teokset sopivat teknisesti ja tuotannollisesta näkökulmasta sekä itse kiertuetoimintaan että verkoston näyttämöille.

Kiertuekoordinaattori laatii sopimukset esiintyvien tanssiryhmien sekä mahdollisten alihankkijoiden kanssa. Näyttämöt tekevät sopimuksen omasta osuudestaan kaikkien esitysten osalta kiertueverkoston kanssa. Tekniikan osalta tekninen koordinaattori tuntee kiertueelle valittujen teosten tekniset vaatimukset sekä näyttämöiden tilat ja resurssit, ja hän vastaa mahdollisesti tarvittavan lisäkaluston ja -henkilökunnan hankinnasta sekä tarvittaessa soveltaa teknisiä ratkaisuja yhdessä esiintyvien ryhmien kanssa tilojen puitteiden mukaisiksi.

Kiertueverkosto saa ulkopuolista rahoitusta julkiselta ja yksityiseltä sektorilta, jonka turvin kiertämisestä ja teosten esittämisestä aiheutuvia kuluja voidaan subventoida merkittävästi. Julkinen tuki on jatkuvaa ja mahdollistaa pitkäjänteisen yhteistyön. Kiertueverkostolla on valtakunnallisia ja paikallisia yritysyrityskumppaneita, joiden kautta voidaan esimerkiksi saada esityspaikkojen välillä liikkumisesta koituvia kustannuksia madallutettua tai tarjota valituille yleisöryhmille mahdollisuus päästä katsomaan kiertueiteoksia. Kiertuekoordinaattori huolehtii avustushakemusten laatimisesta ja yritysyrityskumppaneiden hankkimisesta.

Kiertueelle valittujen ryhmien tuottajat vastaavat tiedotus- ja markkinointimateriaalien toimittamisesta kiertueverkostolle. Kiertuekoordinaattori laatii materiaalien pohjalta valtakunnallisen tiedotus- ja markkinointikokonaisuuden sekä työkaluja alueelliseen tiedotukseen ja markkinointiin. Näyttämöt huolehtivat alueellisesta ja paikallisesta tiedotuksesta ja markkinoinnista niillä nähtävien teosten osalta.

Kiertueverkostossa pyritään löytämään ja hyödyntämään uudenlaisia, nykyaikaisia ja relevantteja markkinoinnin keinoja sekä saavuttamaan tanssille uutta yleisöä muun muassa erilaisten yleisötyöhankkeiden kautta. Yleisötyöhankkeita ideoi taiteellinen johtaja yhdessä kiertueelle valittavien ryhmien kanssa, ja kiertuekoordinaattori kehittää edelleen näitä suunnitelmia yhdessä näyttämöiden kanssa. Näyttämöt voisivat hyödyntää uusia markkinointitapoja myös kiertueverkoston ulkopuolisessa toiminnassaan sekä saada myös kiertueverkoston ulkopuolisiin tanssiesityksiin aiempaa enemmän yleisöä.

Myös kiertueverkoston sisäisessä viestinnässä hyödynnetään nykyaikaisia keinoja. Kaikkia palavereita varten ei tarvitse olla fyysisesti samassa tilassa, vaan tapaamisia voidaan pitää esimerkiksi Skypen välityksellä, jolloin näyttämöt säästävät jälleen resursseissaan, ja yhteisiä tapaamisaikoja voi myös löytyä helpommin. Verkostolla on oma intranet, johon mm. päivitetään tietoa teoksista ja kiertuetoiminnan prosessien vaiheista, kootaan markkinoinnin ja tiedottamisen työkaluja, suunnitellaan käytännön toteutuksia ja vaihdetaan kokemuksia.

Kiertuetoiminnan prosessia hallinnoi kiertuekoordinaattori, jolla tulee olla vahva tuottajaosaaminen ja tanssin kentän tuntemus. Kiertuekoordinaattorin ja koko keskushallinnon tulee olla sitoutumaton; se ei saa ajaa minkään näyttämön, tanssiryhmän, alueen tai muun tahon etua. Näyttämöiden tulee voida kokea, etteivät ne ainakaan kiertueteosten osalta kilpaile keskenään, ja ettei millään näyttämöllä ole enempää valtaa kuin muilla.

Jotta kiertueverkosto voisi tuottaa partnereille arvoa ja yhteistyö olisi aitoa, kaikkien partnereiden tulee olla valmiita panostamaan verkostoon ja etenkin alkuvaiheessa pitää mielessään, että verkosto on investointi, jonka vaikutukset eivät välttämättä näy heti. Verkoston partnereiden on myös tietyiltä osin jaettava yhteiset arvot, jotta verkostolla

olisi yhteinen laajempi päämäärä, vaikka jokainen partneri voi omiin motivaatioihinsa nojaten pyrkiä myös toissijaisiin päämääriin. Verkostossa tulee olla edellytykset – ja partnereiden on oltava valmiita – avoimeen kommunikointiin, joka on lähtökohta todellisen yhteistyön ja sen kautta saavutettavan hyödyn syntymiselle.

7 Pohdinta

Selvitystyöstä saatujen tulosten perusteella partnereita palveleva kiertueverkosto pyrkii arvon eri ulottuvuuksien tuottamiseen jokaisessa arvontuottamisprosessin osa-alueessa. Tämä mahdollistuu sellaisessa kiertueverkostossa, jossa partnerit koostuvat monimuotoisista näyttämöistä, mutta niillä on sama päätavoite verkoston suhteen. Kiertueverkostolla tulee olla tuotannollinen ja tekninen koordinaattori, jotka huolehtivat kiertueprosessien koordinoimisesta ja siihen liittyvästä käytännön työstä. Kiertueverkosto toimii järjestelmällisesti yhteisten pelisääntöjen mukaan ja siinä vallitsee avoimuuden ilmapiiri. Kiertueverkostossa panostetaan toimivaan keskinäiseen kommunikaatioon sekä resurssivarantojen tehostamiseen ja asiantuntijuuden jakamiseen.

Kuten luvussa 6.4 todettiin, kiertueverkosto voi tuottaa kaikkia kolmea arvon ulottuvuutta eli taloudellista ja sosiaalista arvoa sekä merkityksellistä eroa toimintamallin rakenteen ja toimintojen kautta. Arvon tuottamista oli tässä tarkasteltu ennen kaikkea partnerinäkökulmasta, mutta kiertueverkosto voi tuottaa arvoa myös muille sen osapuolille ja kokonaisuutena myös koko tanssin kentälle.

Tanssiryhmille kiertueverkosto tuottaisi varmasti ainakin taloudellista ja sosiaalista arvoa ja mahdollisesti jopa merkityksellistä eroa. Kiertueverkoston koordinoimassa kiertueessa myös tanssiryhmältä säästyisi taloudellisia ja ajallisia resursseja. Monet kiertuetoimintaa tekevät ryhmät suuntaavat nykyisin lähes suoraan ulkomaille, missä on valmiudet vastaanottaa teoksia valmiisiin kiertuerakenteisiin. Kotimainen kiertueverkosto tarjoaisi mahdollisuuden tehdä kiertuetoimintaa myös Suomessa, minkä myötä varsinkin tulokkaat voisivat saavuttaa tarvittavia referenssejä, kokemusta ja nimeä nousemaan kärkiryhmiä sekä Suomen sisällä että viennin näkökulmasta katsottuna.

Kiertueverkoston myötä tanssiryhmien ei tarvitsisi tehdä ainakaan partnerinäyttämöiden osalta jatkuvaa myyntityötä eikä käydä jokaisen potentiaalisen esityspaikan kanssa neuvotteluja erikseen. Vierailuihin kuuluvien käytännön järjestelyjen hoitaminen sujuisi yhden tahon välityksellä. Kiertuekoordinaattori olisi siis myös ryhmien kannalta olennaisesti aika- ja henkilöresursseja säästävä verkoston osa.

Kiertämisen kautta ryhmien olisi mahdollista saavuttaa uutta yleisöpohjaa ja kansallista tunnettuutta. Kiertuetoiminta ja useampia ryhmiä sisältävät hankkeet ylittävät usein

yksittäisiä vierailuja helpommin uutiskynnyksen, jolloin medianäkyvyyden lisääntyminen on mahdollista. Kiertueverkoston koordinoimalle kiertueelle pääseminen voisi osaltaan toimia teoksen laatutakeena, ja siten vahvistaa ryhmän mainetta korkeatasoisen taiteen tekijänä.

Kiertuetoiminnan kautta teosten elinkaari pitenisi, jolloin teoksen luomiseen ja harjoitteluun käytetyt työtunnit olisivat tuottoisampia, ja teosta varten laadittujen muun muassa puvustus-, lavastus- ja markkinointimateriaalien kustannus-hyöty-suhde paranisi. Pidempi elinkaari mahdollistaisi osaltaan myös ”hitaasti lämpenevän” yleisön saapumisen katsomoon. Vaikka seuran alani puolesta aktiivisesti tanssitarjontaa, itsellenikin käy valitettavan usein niin, etten ehdi tajuta esityksien edes alkaneen, ennen kuin esitykset ovat jo ohi.

Kiertueverkoston kautta tanssiryhmä voisi luoda uusia kontakteja, ja verkostossa tehty hyvin sujunut yhteistyö partnerinäyttämöiden kanssa helpottaisi varmasti ryhmän vierailuja samoilla näyttämöillä myös verkoston ulkopuolella. Mahdolliset yhteisillat voisivat innoittaa ryhmiä keskinäiseen yhteistyöhön, jolloin yhdessä tekemisen tuomat synergiaedut voisivat toteutua myös verkoston ulkopuolisessa toiminnassa.

Kiertueverkosto voisi ehdottomasti tuottaa arvoa myös yleisölle. Tanssitarjonta on edelleen vahvasti painottunut pääkaupunkiseudulle eikä kovin monella ole mahdollisuutta tai edes kiinnostusta matkustaa toiselle paikkakunnalle teosten perässä. Kiertuetoiminnan kautta korkealaatuinen ja monipuolinen tanssitarjonta voisi levittäytyä tasaisemmin ympäri Suomen, mikä parantaisi yleisön mahdollisuutta päästä osaksi kaivattuja tai odottamattomia elämyksiä. Kiertueverkoston kautta mahdollisesti tehtävät yleisötyöhankkeet voisivat avata tanssitaiteita myös uusille yleisöryhmille ja rohkaista hakeutumaan erilaisten teosten äärelle.

Toteutuessaan kiertueverkosto vahvistaisi suomalaisen tanssin kentän valtakunnallisia rakenteita ja toimintaedellytyksiä sekä alueellista saatavuutta. Tulevaisuudessa kiertueille voitaisiin valita myös ulkomaisia tanssiryhmiä, minkä myötä Suomi voisi paremmin toimia kulttuurivaihdossa myös vastaanottavana tahona. Tämä edistäisi osaltaan myös suomalaisten tanssitaiteilijoiden kansainvälistä toimintaa ja teosten vientiä ulkomaille, jotka vaativat kauaskantoisesti toteutettuna myös vastavuoroisuutta.

Kiertueverkosto ei kuitenkaan korvaisi muita tanssin toimintaedellytyksiä edistäviä rakenteita, vaan se toimisi osana koko kenttää vahvistavaa struktuuria. Tanssin aluekeskusverkoston toiminta edistää tanssitaiteilijoiden toimintaedellytyksiä omalla alueellaan sekä toimii näin osaltaan alueellisen tuotannon ja saatavuuden edellytyksenä. Ilman aluekeskusverkostoa kiertueverkosto ei siis saisi tarvitsemaansa laadukasta ja monipuolista sisältöä, sillä tanssitaiteilijat eivät pystyisi sitä tuottamaan resurssien puuttessa.

Myös tulevalla tanssin talolla on tärkeä rooli tanssin kentän rakenteena, sillä se tarjoaisi tanssiryhmille lisää niiden kipeästi kaipaamaa harjoitus- ja esitystilaa. Tanssin talo mahdollistaisi tanssitaiteen kasvamisen suuren yleisön taiteenalaksi teatterin, oopperan ja musiikin rinnalle, jolloin tanssin olisi helpompaa saavuttaa sen ansaitsema yleisö myös muilla alueilla Suomessa. Tanssin talo toimisi myös kansainvälisten teosten vastaanottajana, ja edistäisi näin suomalaisten tanssiryhmien kansainvälistä toimintaa. Tanssin talosta tulisi toteutuessaan luonnollisesti kiertueverkoston partnerinäyttämö.

Kiertueverkoston partnereiden valinta tulee varmasti olemaan haasteellista etenkin, jos tavoitellaan monimuotoista pohjaa. Näyttämöillä voi olla toimintamuotojensa asettamana hyvin erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet, joista yhteisen päämäärän rakentaminen vaatii paljon työtä. Vaikka tässä työssä on selvitetty, millainen olisi partnereita palveleva kiertueverkosto, tulee myös partnereiden sopia osaksi verkostoa ja sen päätavoitetta – tanssin kentän toimintaedellytysten parantamista.

Jos näyttämö toimii puhtaasti tilanvuokraajana eikä sillä ole intressejä ohjelmistossaan oleviin teoksiin muutoin kuin vuokranmaksajana, mahdollinen kiertueverkoston kautta tapahtuva esityskustannusten subventointi ei tällöin kohdistuisi näyttämöön vaan tanssiryhmien kiertueen toteuttamiseen. Verkostossa toimiminen vaatii kuitenkin vastavuoroisuutta ja aitoa yhteistyötä, joten tällaisessa tilanteessa näyttämöä ei mielestäni voisi kutsua partneriksi vaan tilanvuokraajan roolissa kiertueverkoston alihankkijaksi.

Jos siis kaikki ”partnerinäyttämöt” olisivat puhtaasti vuokrasaleja, enää ei voitaisi puhua näyttämöistä partnereina, vaan partnereita olisivat tanssiryhmät. Kausittain vaihtuvien tanssiryhmien varaan ei kuitenkaan voi rakentaa pysyvää rakennetta. Tällöin kier-

tuekoordinaattori toimisi kaikkien tanssiryhmien kiertuemyyjänä, ja yksittäisten vierailuesitysten järjestämisen resursseja kuluttava raskas prosessi vain siirtyisi eri nimikkeen alle. Tai vaihtoehtoisesti ”partnerinäyttämöt” voisivat valita teospankista itse teoksia omille näyttämöilleen, mutta tällöin täytyisi mielestäni kiertueverkoston sijaan puhua ohjelmatoimistosta. Arvoa tuottava kiertueverkosto muodostuu siis väistämättä näyttämöistä. Ja jotta näyttämöt haluaisivat olla mukana verkostossa, sen tulee pyrkiä ennen kaikkea tuottamaan arvoa juuri niille. Tämä ei toki tarkoita sitä, etteikö kiertueverkoston kautta koituisi samanaikaisesti hyötyä myös muille osapuolille.

Haastavaa tulee varmasti olemaan myös mahdollisen taiteellisen johtajan ja kiertueosteiden valinta. Suomen tanssin kenttä on hyvin pieni, joten lähes kaikki alan toimijat tuntevat toisensa ja kilpailevat samoista rahoitus- ja näkyvyyskanavista. Suomen oloissa ei siis ole realistista, että taiteellinen johtaja voitaisiin kokea objektiiviseksi ja tasapuoliseksi tuomariksi. Riippumattomuuteen voidaan joko pyrkiä, esimerkiksi käyttämällä teosvalinnassa kansainvälistä raatia, tai olla pyrkimättä, jolloin kiertueverkostoa voitaisiin pitää muodoltaan festivaalina, joka kiertää eri esityspaikoissa.

Kansainvälisen raadin käyttäminen voi kuluttaa paljon resursseja suhteessa sen tuottamaan lisäarvoon. Kausittain vaihtuva suomalainen taiteellinen johtaja voisi puolestaan toimia kautensa ajan valtakunnallisena keulahahmona suomalaiselle tanssille. Toki näin pienellä kentällä aina astutaan jonkun varpaille, mutta nopea vaihtuvuus ja taiteellisten johtajien monipuolisuus kasvattaisivat tasapuolisuuden mahdollisuutta. Lisäksi taiteellisen johtajuuden kautta voitaisiin esitellä nuorempiakin tekijöitä, joilla on jo kokemusta ja silmää, ja taiteellinen johtaja voisi osaltaan vaikuttaa tanssitaiteen tunnettuuden kasvamiseen.

Kiertueosteiden valintakriteerien määrittäminen on myös haasteellista, sillä niiden tulisi varmistaa, että verkoston kautta kiertävät teokset ovat laadukkaita ja myös yleisöä kiinnostavia. Selvin kriteeri on varmasti ryhmän ja teoksen valmius kiertuetoimintaan; teoksen tulee olla aiemmin esitetty, jotta sen tarpeet ja tekniset vaatimukset on tarkasti määriteltävissä, ja jotta riski esitysten peruuntumisesta pienenee. Teoksella tulee olla tekniset edellytykset kiertuetoimintaan ja ryhmällä on oltava tekninen ja tuotannollinen vastaava, jotka voivat tarjota tarpeellisen tiedon esityksestä ja hoitaa käytännön toteutuksen yhdessä kiertuekoordinaattorien kanssa.

Haasteellisempaa onkin määritellä sisällön kriteerejä. Valitaanko pienempiä ja haastavampia vai suuria ja viihdyttäviä teoksia? Voiko tanssilaji olla muutakin kuin puhdasta nykytanssia, kuten vaikkapa urbaania tai etnistä nykytanssia? Entä missä menee tanssin ja muiden taiteenlajien raja – mitä jos teos lähentelee esitystaidetta tai siinä on elementtejä nykysirkuksesta? Ovatko kaikki teokset suunnattu aikuisille vai voiko joukossa olla koko perheen esityksiä?

Kaksi suurta linjaa tai esitysvalinnan strategiaa ovat kärjistetyksi joko pienet marginaali-teokset tai suuret viihdeteokset. Tämä valinta vaikuttaa merkittävästi koko kiertueverkostoon. Teosten koko määrittää partnereiden soveltuvuutta, ja suuret teokset tehdään pieniä teoksia suuremmalla taloudellisella riskillä, mutta toisaalta suuremmissa teoksissa lipputulojakin on mahdollista kartuttaa enemmän. Teosten haastavuus suhteessa viihteellisyyteen vaikuttaa niiden markkinointiin ja voi osaltaan vaikuttaa myös yleisön ja median kiinnostuksen heräämiseen, puolin ja toisin. Tärkeintä teosten sisältöön kohdistuvaa kriteeristöä suunniteltaessa on mielestäni pitää mielessä, että sisällön tulee olla sellaista, joka palvelee taiteilijoiden sijasta yleisöä. Ilman yleisöä esitystä ei ole olemassa.

Vaikka taiteellinen johtaja ei voi olla täysin puolueeton ja näyttämöt ajavat myös omia etujaan, kiertueen hallinto-organisaation tulee olla mahdollisimman neutraali. Tällöin sekä tanssiryhmät että partnerinäyttämöt voivat luottaa siihen, että kiertuekoordinaattorit työskentelevät kaikkien yhteistä etua tavoittelevasti, eivätkä ne suosi toiminnassaan muita tahoja. Sekä teknisen että tuotannollisen koordinaattorin tulee omata vankka kokemuspohja teknisestä tai tuotannollisesta työstä ja organisoimisesta sekä tuntemus tanssin alasta ja sen asettamista vaatimuksista.

Kiertueverkostohankkeen toteutumisen nimissä kannattaisi uuden rakenteen perustamisen sijaan hyödyntää jo toiminnassa olevia organisaatioita. Aluekeskusverkoston ei ole resurssiensa puitteissa mahdollista toimia kiertueverkostona eikä se varsinaisesti kuulu aluekeskuksille asetettuun tehtäväänkään. Tanssin Tiedotuskeskus puolestaan on asiantuntijaorganisaatio, joka edistää suomalaista tanssitaidetta palvelu- ja neuvontatyön, tiedotus-, julkaisu- ja promootiotoiminnan sekä tutkimus-, koulutus- ja kehitys-

hankkeiden kautta, ja lisäksi osallistumalla yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Kiertueverkoston pyörittäminen ei siis sopisi tiedotuskeskuksenkaan tehtäviin.

Tällä hetkellä olemassa olevista toimijoista työni tilaaja Tanssiareena ry voisi soveltua tehtävään, mikäli se kokee kiertue toiminnan tärkeäksi osaksi omaa toimintaansa ja päättää jatkaa kiertue toiminnan edistämistä. Kokemukseni mukaan Tanssiareena mielletään kentällä melko neutraaliksi toimijaksi, ja sillä on vankka kokemus festivaalitoiminnasta sekä Fall for Dance -kiertueen kautta kokemusta myös kiertue toiminnasta.

Jotta kiertueverkostoa voitaisiin pyörittää pitkäjänteisesti, Tanssiareenan tuottaja ei voisi kuitenkaan yksin pyrkiä hoitamaan sekä festivaali- että kiertue toiminnan osalueita. Kiertue toimintaa varten olisi palkattava kokopäiväinen kiertuekoordinaattori, jotta projekti saataisiin käyntiin – ja myöhemmin vakiinnutettua projektista rakenteeksi.

Seuraava askel kiertueverkoston toimintamallin kehittämisessä voisi olla pilottihankkeena toteutettu verkostomallin testaus. Pilotin kautta voidaan kerätä tietoa toimintamallin toimivuudesta, ja sen pohjalta tehtyjen evaluointien kautta voidaan tarkastella verkostomallin onnistumista arvon eri ulottuvuuksien tuottajana ja kehittää verkostoa edelleen. Evaluointiin on tärkeää paneutua huolellisesti ja organisaation tulee olla riittävän elastinen, jotta siinä voidaan tarvittaessa tehdä laajojakin muutoksia ja rohkeita ratkaisuja.

Kehittämisen prosessin tulee jatkua syklisenä, jotta jokainen prosessin vaihe voi edesauttaa verkoston kehittämistä edelleen. Pilotin jälkeen kiertueverkoston kehittämisprosessin voisi aluksi hankkeistaa esimerkiksi kolmen vuoden kehittämisperiodiksi. Kehittämisperiodin aikana tehtäisiin ainakin kolme kiertuetta, joiden välissä toimintamallia arvioitaisiin ja kehitettäisiin edelleen. Pilotin ja kolmen kiertueen jälkeen verkostolle on todennäköisesti alkanut muodostua luonteva ja arvoa tuottava toimintamalli, ja se on saanut aseman osana suomalaisen tanssin kentän rakenteita. Jotta pilotista ja kehittämisperiodista olisi todellista hyötyä, verkoston olisi voitava jatkaa toimintaansa pitkäjänteisesti, mikä tarkoittaa että sen olisi päästävä jatkuvan rahoituksen piiriin.

Kiertueverkosto ei kuitenkaan voi kilpailla samoista julkisista varoista kuin Tanssin aluekeskusverkosto, Tanssin Tiedotuskeskus, tanssiryhmät ja -festivaalit tai Tanssin

talo -hanke ja mahdollinen edistämiskeskus. Tämä vaatisi jossain määrin julkisen rahoituspolitiikan uudelleen järjestämistä, jotta tanssin kentän tarvittavat tukirakenteet voitaisiin turvata. Varainhankinnassa tulisi pyrkiä myös luovuuteen ja etsiä yhteistyökumppaneita myös uusilta alueilta ja yllättävistäkin tahoista. Kekseliäistä rahoituskana- vista huolimatta kiertueverkosto on kuitenkin selkeästi alaa edistäviin rakenteisiin tarvittava osa, jonka perustoiminnan tulisi olla julkisin varoin turvattu.

Verkatehtaan toiminnanjohtaja Astor oli pohtinut taidelaitosten argumentteja, joilla ne perustelevat olemassaoloaan. Edelleenkin argumentteina käytetään sitä, että taiteella on ja tulee olla itseisarvo sekä sitä, että taide toimii erilaisten hyötyjen tuottajana eli että sillä on välinearvo. Näillä argumenteilla on Astorin mukaan – ja olen itse samaa mieltä – se ongelma, että koska kukaan ei väitä näitä argumentteja vastaan, ne ovat tehottomia. Astor on tullut pohdinnassaan siihen tulokseen, että taidelaitosten tulisi sen sijaan perustella olemassa oloaan sillä, että ne pystyvät tehtäväänsä: niiden kautta taiteen itseisarvo ja välinearvo voivat toteutua.

Kiertueverkoston kuulumista tanssin kentän tukirakenteisiin ei siis kannata perustella sillä, että tanssitaide kuuluu kaikkien ulottuville ja tanssitaiteen olemassaolo on tärkeää, koska tuskin kukaan väittäisi tässä asiassa vastaan. Sen sijaan on voitava perustella, että kiertueverkosto pystyy tehtäväänsä tanssitaiteen aseman edistäjänä ja että se mahdollistaa arvon ulottuvuuksien syntyminen. Huolellisten evaluointien tekeminen ja jatkuva kehittäminen ovat siis tärkeitä myös siksi, että niiden kautta on konkreettisesti mahdollista osoittaa kiertueverkoston toimivuus näiden arvojen tuottajana.

Tanssin kiertueverkoston kehittämisprosessi ja sen tuottamat tulokset voivat palvella myös muiden taiteenalojen toimintaa ja kehittämistä. Jotta koko näyttämötaiteen kenttä voisi hyötyä tanssin kiertueverkostosta, kehittämisprosessissa tulee pyrkiä avoimuuteen, ja parhaat käytännöt tulee jakaa. Tanssitaiteen ei tulisi pyrkiä kilpailemaan muita näyttämötaiteita vastaan, vaan yhteisenä rintamana toimittaessa voidaan saavuttaa merkittävää kulttuuripoliittista vaikutusvaltaa, ja yhteistyön avulla voidaan parantaa kaikkien taiteenalojen toimintaedellytyksiä.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä olen itse päässyt pureutumaan entistä syvemmälle tanssin kenttään ja erilaisten näyttämöiden toimintatapoihin ja toiminnan tavoitteisiin. Ko-

en, että oma asiantuntijuuteni näyttämötaiteen kentän toimijana on vahvistunut ja olen saanut ideoita myös omien toimintamallieni kehittämiseen. Haluni toimia näyttämötaiteen kentän kehittäjänä on edelleen kasvanut, ja olen saanut työkaluja, joita voin käyttää erilaisia toimintoja arvioidessa.

Ehkä tärkeimmäksi vastaisuudessa työtäni ohjaavaksi tekijäksi nousi – jo entuudestaan monella tapaa minua kiinnostanut – yhteistyön tekeminen, sen hyötyjen konkretisoituminen ja sen aitouteen pyrkiminen. Taiteen kentällä ei kannata kilpailla keskenään, sillä yhteistyön kautta voi saavuttaa suurempaa hyötyä kuin erikseen toimiessa. Yhteistyön kautta koko kentällä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa tarvitsemansa toimintaedellytykset, kuin jos niistä kilpaillaan erikseen.

Olen onnekseni huomannut, että ympärilläni on muitakin nuoren polven tuottajia, jotka näkevät yhteistyön edullisempänä kuin keskinäisen kilpailun. Toivon, että alalla suunnattaisiin entistä enemmän kohti avointa tiedonvaihtoa ja asiantuntijuuden jakamista. Kukaan ei lopulta hyödy omasta tiedostaan ja omista kokemuksistaan, jollei voi hyödyntää niitä toisten kautta ja toisten kanssa. Tämän opinnäytetyön tulokset ja opit voisi kaikissa ulottuvuuksissaan kiteyttää lopulta sanontaan ”yhdessä olemme enemmän”.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus.

Aerowaves 2011. [verkkosivut]. Saatavuus <www.aerowaves.org> (luettu 12.5.2011)

Circo Aereo 2011. Nykysirkuksen kotimaisen toimintakentän kehityshanke. [verkkodokumentti]. Saatavuus <www.circoaereo.net> (luettu 21.7.2011)

Dance Touring Partnership 2011. [verkkosivut]. Saatavuus <www.dancetouringpartnership.co.uk> (luettu 7.7.2011)

Dansnät Sverige 2011. [verkkosivut]. Saatavuus <www.dansnatsverige.se> (luettu 29.4.2011)

From, Lena & Dansnät Sverige 2006. Dansnät Sverige: Slutrapport statligt uppdrag 2003-2005. Stockholm: Dansnät Sverige.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Honkanen, Riitta 2010. Verkostojen rooli nykytanssin toimijoiden kansainvälistymisessä. Opinnäytetyö, ylempi AMK-tutkinto. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Johanna Laakkonen (toim.) 2010. Tanssissa on tulevaisuus - Tanssin strategia ja visio 2010-2020. Helsinki: Valtion tanssitaidetoimikunta.

Kasari, Hanna 2010. Sitoutunut yritysysteistyö onnistuneen muutosprosessin mahdollistajana. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Logomo 2011. [verkkosivut]. Saatavuus <www.logomo.fi> (luettu 9.9.2011)

Möller, Kristian, Rajala, Arto & Svahn, Senja 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.

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

Raatikainen, Ilkka & Ahopelto, Johanna (toim.) 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Ruckenstein, Minna, Suikkanen, Johannes & Tamminen, Sakari 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sirkuksen Tiedotuskeskus 2011. Sirkustilastot 2010. [verkkodokumentti]. Saatavuus <www.sirkusinfo.fi> (luettu 9.6.2011)

Soper, Claire 2010. Dance Touring Partnership Presentation 14.9.2010 Finland. Presentaation kirjallinen pohjamateriaali. Julkaisematon dokumentti.

Taiteen keskustoimikunta 2011. Tanssistrategia valmis - Helsinkiin esitetään tanssita-
loa. [verkkodokumentti]. Saatavuus <www.taiteenkeskustoimikunta.fi> (luettu
15.6.2011)

Tanssiareena ry 2010. Toimintasuunnitelma 2011. Julkaisematon dokumentti.

Tanssiareena ry 2011. Aerowaves Fall for Dance -työsuunnitelma. Julkaisematon do-
kumentti.

Tanssiareena ry 2011. [verkkosivut]. Saatavuus <www.tanssiareena.fi> (luettu
12.5.2011)

Tanssin aluekeskusverkosto 2011. [verkkosivut]. Saatavuus
<www.tanssinaluekeskukset.fi> (luettu 13.6.2011)

Tanssin Tiedotuskeskus 2011. Tanssilastot 2010. [verkkodokumentti]. Saatavuus
<www.danceinfo.fi> (luettu 9.6.2011)

Teatterin Tiedotuskeskus 2011. Teatterilastot 2010. [verkkodokumentti]. Saatavuus
<www.tinfo.fi> (luettu 9.6.2011)

TEKIJÄ - Teattereiden kiertuejärjestelmä - Turnénätverk för Teater 2011. [verkkosi-
vut]. Saatavuus <www.tekija.info> (luettu 21.7.2011)

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampe-
re: Tampere University Press.

Verkatehdas 2011. [verkkosivut]. Saatavuus <www.verkatehdas.fi> (luettu 9.9.2011)

Haastattelut

Astor, Jouni. 2011. Toiminnanjohtaja. Verkatehdas. Haastattelu: 15.9.2011

Eidevall, Lars 2011. Konstnärlig ledare. Dansstationen. Haastattelu: 15.6.2011

Järvinen, Outi 2011. Tuottaja. Zodiak – Uuden Tanssin Keskus. Haastattelu: 13.6.2011

Kumpuniemi, Annina 2011. Hallituksen puheenjohtaja. Pirkanmaan Tanssin Keskus ry.
Haastattelu: 10.7.2011

Lundstedt, Malin Lundstedt. Producent. Dansens Hus. Haastattelu: 17.6.2011

Tuomola, Katja 2011. Asiakkuuspäällikkö. Logomo. Haastattelu: 21.9.2011

Haastattelurunko

1. Mitä muutoksia (hyötyjä tai haasteita) vierailuesityksen tuottamiseen on tullut, kun se on tuotettu yksittäisen esityksen sijaan kiertueverkostossa? Kerro muutoksista seuraavien tuotanto-osa-alueiden näkökulmista (kerro myös, jos kiertueverkosto ei vaikuta kyseisen tuotanto-osa-alueen toteuttamiseen):

1.1 Esitysten valinta ja sovittaminen muuhun ohjelmistoon

a) Millaisia konkreettisia muutoksia tai vaikutusta olet kokenut (esim. käytetty työaika, henkilöstöresurssit, tarvittava budjetti, yhteydenpito tuotannon muihin osapuoliin...)?

b) Millaisia immateriaalisia muutoksia tai vaikutuksia olet kokenut (esim. osaaminen, oppiminen, ideointi, vertaistuki, sosiaalinen kanssakäyminen...)?

c) Mitä ovat ne kiertueverkoston toiminnot tai rakenteet, jotka palvelevat tässä tuotantoprosessin osa-alueessa, ja miten ne hyödyttävät teitä?

d) Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet hyödyntänyt kiertueverkostoa tässä tuotantoprosessin osa-alueessa?

e) Kuinka suurta hyötyä kiertueverkostosta on ollut tämän tuotanto-osa-alueen toteuttamisessa? Arvioi asteikolla 1–7.

1= kiertueverkostossa tuottaminen on aiheuttanut paljon lisätöitä ja/tai tuottanut enemmän haittaa kuin hyötyä

2= kiertueverkostossa tuottaminen on aiheuttanut jonkin verran lisätöitä ja/tai ei ole tuottanut lainkaan hyötyä

3= kiertueverkostossa tuottaminen on aiheuttanut hieman lisätöitä ja/tai ei ole tuottanut juurikaan hyötyä

4= kiertueverkostossa tuottaminen ei ole vaikuttanut suuntaan eikä toiseen

5= kiertueverkostossa tuottaminen on vähentänyt työmäärää hieman ja/tai tuottanut hieman hyötyä

6= kiertueverkostossa tuottaminen on vähentänyt työmäärää jonkin verran ja/tai tuottanut jonkin verran hyötyä

7= kiertueverkostossa tuottaminen on vähentänyt työmäärää huomattavasti ja/tai tuottanut merkittävää hyötyä

1.2 Sopimukset tuotannon eri osapuolten välillä

a) Millaisia konkreettisia muutoksia tai vaikutusta olet kokenut (esim. käytetty työaika, henkilöstöresurssit, tarvittava budjetti, yhteydenpito tuotannon muihin osapuoliin...)?

b) Millaisia immateriaalisia muutoksia tai vaikutuksia olet kokenut (esim. osaaminen, oppiminen, ideointi, vertaistuki, sosiaalinen kanssakäyminen...)?

c) Mitä ovat ne kiertueverkoston toiminnot tai rakenteet, jotka palvelevat tässä tuotantoprosessin osa-alueessa, ja miten ne hyödyttävät teitä?

d) Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet hyödyntänyt kiertueverkostoa tässä tuotantoprosessin osa-alueessa?

e) Kuinka suurta hyötyä kiertueverkostosta on ollut tämän tuotanto-osa-alueen toteuttamisessa? Arvioi asteikolla 1–7.

1.3 Esityksen tekninen toteutus (raiderit, kalusto, sovittaminen), logistiikka ja kuljetukset

a) Millaisia konkreettisia muutoksia tai vaikutusta olet kokenut (esim. käytetty työaika, henkilöstöresurssit, tarvittava budjetti, yhteydenpito tuotannon muihin osapuoliin...)?

b) Millaisia immateriaalisia muutoksia tai vaikutuksia olet kokenut (esim. osaaminen, oppiminen, ideointi, vertaistuki, sosiaalinen kanssakäyminen...)?

c) Mitä ovat ne kiertueverkoston toiminnot tai rakenteet, jotka palvelevat tässä tuotantoprosessin osa-alueessa, ja miten ne hyödyttävät teitä?

d) Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet hyödyntänyt kiertueverkostoa tässä tuotantoprosessin osa-alueessa?

e) Kuinka suurta hyötyä kiertueverkostosta on ollut tämän tuotanto-osa-alueen toteuttamisessa? Arvioi asteikolla 1–7.

1.4 Rahoitus ja varainhankinta (julkinen, säätiökenttä, yritysyhteistyö)

a) Millaisia konkreettisia muutoksia tai vaikutusta olet kokenut (esim. käytetty työaika, henkilöstöresurssit, tarvittava budjetti, yhteydenpito tuotannon muihin osapuoliin...)?

b) Millaisia immateriaalisia muutoksia tai vaikutuksia olet kokenut (esim. osaaminen, oppiminen, ideointi, vertaistuki, sosiaalinen kanssakäyminen...)?

c) Mitä ovat ne kiertueverkoston toiminnot tai rakenteet, jotka palvelevat tässä tuotantoprosessin osa-alueessa, ja miten ne hyödyttävät teitä?

d) Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet hyödyntänyt kiertueverkostoa tässä tuotantoprosessin osa-alueessa?

e) Kuinka suurta hyötyä kiertueverkostosta on ollut tämän tuotanto-osa-alueen toteuttamisessa? Arvioi asteikolla 1–7.

1.5 Tiedottaminen ja medianäkyvyys

a) Millaisia konkreettisia muutoksia tai vaikutusta olet kokenut (esim. käytetty työaika, henkilöstöresurssit, tarvittava budjetti, yhteydenpito tuotannon muihin osapuoliin...)?

b) Millaisia immateriaalisia muutoksia tai vaikutuksia olet kokenut (esim. osaaminen, oppiminen, ideointi, vertaistuki, sosiaalinen kanssakäyminen...)?

c) Mitä ovat ne kiertueverkoston toiminnot tai rakenteet, jotka palvelevat tässä tuotantoprosessin osa-alueessa, ja miten ne hyödyttävät teitä?

d) Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet hyödyntänyt kiertueverkostoa tässä tuotantoprosessin osa-alueessa?

e) Kuinka suurta hyötyä kiertueverkostosta on ollut tämän tuotanto-osa-alueen toteuttamisessa? Arvioi asteikolla 1–7.

1.6 Markkinointi ja (uuden) yleisön kiinnostus

a) Millaisia konkreettisia muutoksia tai vaikutusta olet kokenut (esim. käytetty työaika, henkilöstöresurssit, tarvittava budjetti, yhteydenpito tuotannon muihin osapuoliin...)?

b) Millaisia immateriaalisia muutoksia tai vaikutuksia olet kokenut (esim. osaaminen, oppiminen, ideointi, vertaistuki, sosiaalinen kanssakäyminen...)?

c) Mitä ovat ne kiertueverkoston toiminnot tai rakenteet, jotka palvelevat tässä tuotantoprosessin osa-alueessa, ja miten ne hyödyttävät teitä?

d) Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet hyödyntänyt kiertueverkostoa tässä tuotantoprosessin osa-alueessa?

e) Kuinka suurta hyötyä kiertueverkostosta on ollut tämän tuotanto-osa-alueen toteuttamisessa? Arvioi asteikolla 1–7.

1.7 Tuotantoprosessin hallinta ja koordinaointi

a) Millaisia konkreettisia muutoksia tai vaikutusta olet kokenut (esim. käytetty työaika, henkilöstöresurssit, tarvittava budjetti, yhteydenpito tuotannon muihin osapuoliin...)?

b) Millaisia immateriaalisia muutoksia tai vaikutuksia olet kokenut (esim. osaaminen, oppiminen, ideointi, vertaistuki, sosiaalinen kanssakäyminen...)?

c) Mitä ovat ne kiertueverkoston toiminnot tai rakenteet, jotka palvelevat tässä tuotantoprosessin osa-alueessa, ja miten ne hyödyttävät teitä?

d) Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet hyödyntänyt kiertueverkostoa tässä tuotantoprosessin osa-alueessa?

e) Kuinka suurta hyötyä kiertueverkostosta on ollut tämän tuotanto-osa-alueen toteuttamisessa? Arvioi asteikolla 1–7.

2. Mihin seuraavista tuotantoprosessin osa-alueista toivoisit saavasi kiertueverkostossa tuottamisen kautta enemmän hyötyä?

2.1 Esitysten valinta ja sovittaminen muuhun ohjelmistoon

Mitä konkreettisia toimintoja kiertueverkostossa pitäisi olla, jotta se palvelisi paremmin tässä osa-alueessa?

2.2 Sopimukset tuotannon eri osapuolten välillä

Mitä konkreettisia toimintoja kiertueverkostossa pitäisi olla, jotta se palvelisi paremmin tässä osa-alueessa?

2.3 Esityksen tekninen toteutus (raiderit, kalusto, sovittaminen), logistiikka ja kuljetukset

Mitä konkreettisia toimintoja kiertueverkostossa pitäisi olla, jotta se palvelisi paremmin tässä osa-alueessa?

2.4 Rahoitus ja varainhankinta (julkinen, säätiökenttä, yritysyhteistyö)

Mitä konkreettisia toimintoja kiertueverkostossa pitäisi olla, jotta se palvelisi paremmin tässä osa-alueessa?

2.5 Tiedottaminen ja median kiinnostus

Mitä konkreettisia toimintoja kiertueverkostossa pitäisi olla, jotta se palvelisi paremmin tässä osa-alueessa?

2.6 Markkinointi ja (uuden) yleisön kiinnostus

Mitä konkreettisia toimintoja kiertueverkostossa pitäisi olla, jotta se palvelisi paremmin tässä osa-alueessa?

2.7 Tuotantoprosessin hallinta ja koordinointi

Mitä konkreettisia toimintoja kiertueverkostossa pitäisi olla, jotta se palvelisi paremmin tässä osa-alueessa?

3. Millä muulla tavoin kiertueverkostossa toimiminen vaikuttaa tanssiesityksen tuotantoprosessiin tai muuhun toimintaan? Tuottaako kiertueverkostossa mukanaolo jotain muuta arvoa? Voit kertoa myös kiertueverkostossa toimimiseen liittyviä kokemuksia (tilanteet, opit, anekdootit yms. tosielämästä erityisen toivottuja) ja antaa kehitysehdotuksia verkostolle.

Kehyskertomukset

Taustakysymykset:

Mikä on esitystenne katsojaprofiili? Tyypillinen kävijä, pääkohderyhmä? Heikoiten tavoitettava kohderyhmä?

Kuinka monta tanssiesitystä teillä on vuodessa? Kuinka paljon esityksiä kaikkiaan?

Jos tanssiesityksiä: Mikä on tanssiesitysten keskimääräinen täyttöaste? Entä kaikkien esitysten keskimääräinen täyttöaste?

Mitä ovat talonne ja yhteisönne arvot? Millaisena näette talonne 5 vuoden päästä?

Kehyskertomukset:

1. a) Tämänhetkinen esitysohjelmistomme profiloituu talomme toimintaympäristössämme...

1. b) Tanssiesitysten osuutta ohjelmistossa kasvatetaan, minkä myötä talomme profiloituu toimintaympäristössämme...

2. a) Päätämme ottaa esitysohjelmistoomme enemmän tanssiesityksiä. Nykyinen pääkohderyhmämme reagoi tähän...

2. b) Päätämme ottaa esitysohjelmistoomme enemmän tanssiesityksiä. Heikoiten tällä hetkellä tavoittamamme kohderyhmä reagoi tähän...

3. a) Taloomme tarjotaan kuuden tanssiesityksen listaa, joista ohjelmistoomme pitäisi valita kolme esitystä. Tällä tavalla esitysten valitseminen ohjelmistoomme tuntuu...

3. b) Taloomme tarjotaan valmiiksi kuratoitua kolmen tanssiesityksen pakettia, joka otetaan ohjelmistoomme sellaisenaan. Tällä tavalla esitysten valitseminen tuntuu...

4. a) Ohjelmistoomme valittu tanssiesitys on mahdollista nähdä ainoastaan meidän talossamme. Tämä vaikuttaa esityksen kävijämäärään ja kilpailuetuumme...

4. b) Ohjelmistoomme valittu tanssiesitys on mahdollista nähdä myös muissa esityspai-koissa Suomessa. Tämä vaikuttaa esityksen kävijämäärään ja kilpailuetuumme...

5. a) Esitystä tuottaessamme talomme on erikseen yhteydessä usean tanssiryhmän tuottajaan, tekniseen henkilökuntaan ja välillä myös taiteelliseen henkilökuntaan. Yh-teydenpito ja tuotannon koordinointi tuntuu...

5. b) Esitystä tuottaessamme talomme on yhteydessä usean tanssiryhmän osalta yh-teen tuotannolliseen koordinaattoriin ja tekniseen koordinaattoriin. Yhteydenpito ja tuotannon koordinointi tuntuu...

6. a) Esitysohjelmisto voi tuottaa talollemme muutakin kuin taloudellista arvoa. Koen, että esityksen tuottaminen on pelkästään kuluerä, jos...

6. b) Esitysohjelmisto voi tuottaa talollemme muutakin kuin taloudellista arvoa. Koen, että esityksen tuottaminen on investointi, jos...