



Festivaalituotannon merkitysten verkosto ja johtaminen

**Tapaustutkimuksia suomalaisista
taidefestivaaleista**



MERVI LUONILA

70

STUDIA
MUSICA

TAIDEYLIOPISTON SIBELIUS-AKATEMIA 2016

Festivaalituotannon merkitysten verkosto ja johtaminen

**Tapaustutkimuksia suomalaisista
taidefestivaaleista**

Mervi Luonila

Studia Musica 70

**SIBELIUS-
AKATEMIA**

X TAIDEYLIOPISTO

Taideyliopiston Sibelius-Akatemia

MuTri-tohtorikoulu

Studia Musica 70

© Mervi Luonila

Painopaikka: Unigrafia Oy, Helsinki 2016

ISSN 0788-3757

ISBN: 978-952-329-060-0 (PAINETTU)

ISBN: 978-952-329-061-7 (PDF)

TIIVISTELMÄ

Mervi Luonila (2016): Festivaalituotannon merkitysten verkosto ja johtaminen – Tapaustutkimuksia suomalaisista taidefestivaaleista. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Taidehallinto (Arts Management). *Studia Musica* 70.

Luova talous ja luovat alat ovat olleet viime vuosina kasvavan mielenkiinnon kohteena sekä rakenteellisesti että liiketoiminnallisesti. Alaa koskevien kehittämistoimien mahdollistamiseksi on esitetty, että luovan talouden ja luovien alojen tuotanto-, organisoitumis- ja johtamisprosessien tutkimus on keskeistä. Lisäksi on todettu, että taidetta tuottavien ja taidetuotantoja mahdollistavien organisaatioiden ja organisoitumisrakenteiden tutkimus on tärkeää, jotta tuotannon prosesseja ja prosessien taustalla vaikuttavia tekijöitä ja johtamista voidaan ymmärtää.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan verkostomaisen tuotantorakenteen merkitystä projektimaisen taidefestivaalituotannon organisoitumisessa ja johtamisessa. Tutkimuksessa festivaaleja lähestytään tapana organisoida taidetuotantoja yleisön saataville. Teoreettisesti tutkimus asemoituu osaksi kahta tieteellistä keskustelua: taiteen johtamista (Arts Management) ja liiketaloustieteellistä verkostojen johtamista. Festivaalijohtamisen kirjallisuus toimii edellä esitettyjen tutkimuksellisten lähestymistapojen kokoavana diskurssina. Siten tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää monitieteisten näkökulmien kautta, millä tavoin festivaalituotannon ominaispiirteet, monitahoinen tuotannon resursoinnin rakenne sekä tuotantoverkosto vaikuttavat projektimaisen taidefestivaalituotannon organisoitumiseen ja erityisesti sen johtamiskäytäntöihin. Tutkimus vastaa kysymyksiin: 1) Miten festivaalin elinvoimaisuudelle ja pysyvyydelle tärkeä verkosto muodostuu tai muodostetaan? 2) Miten kumppanuuksista ja sidosryhmistä muodostuvaa verkostoa johdetaan projektimaisessa ja verkostoihin perustuvassa tuotannossa? 3) Mikä on verkostomaisen tuotantorakenteen merkitys festivaalin johtamisessa?

Tutkimuskokonaisuus koostuu kahdesta osasta: neljästä kansainvälisessä tieteellisessä aikakauslehdessä julkaistusta tutkimusartikkelista sekä yhteenveto-osasta, joka kokoaa ja laajentaa osatutkimuksissa esitettyjä päätelmiä. Tutkimuskokonaisuus on laadullinen tutkimus ja siinä on hyödynnetty monipuolisia aineistoja. Tutkimuksen ohjaavana strategiana on tapaustutkimus ja siinä tarkastellaan kahdella suomalaisella paikkakunnalla (Pori ja Seinäjoki) tuotettavaa viittä festivaalia: Pori Jazz, Porispere, Lainšuojoittomat-teatterifestivaali, Seinäjoen Tangomarkkinat ja Provinssirock. Festivaalit poikkeavat toisistaan organisaatio- ja rahoitusrakenteeltaan, taidesisällöltään sekä elinkaareltaan. Festivaalit ja paikkakunnat edustavat tutkimuksessa välineellisiä tapausesimerkkejä.

Tutkimuksessa todetaan, että festivaaliorganisaatio tuottaa oman toimintansa mission mukaisesti taidesisältöjä ja sitä täydentäviä palvelukokonaisuuksia tapahtumaympäristöön. Nämä muodostavat festivaalikohtaisen uniikin festivaalituotteen, joka käsittää sekä festivaalimaiseman että festivaalielämyksen, tapahtumasarjoissa tuotetun taiteellisen sisällön asemoituessa tuotteen keskiöön. Tutkimus osoittaa, että festivaalin missio ja sen tuottaman festivaalituotteen luonne ja muoto vaikuttavat kokonaisvaltaisesti tuotannon rakenteisiin ja yhteistyön malleihin. Tällä tarkoitetaan festivaalituotteeseen liittyviä ja sen luomia kulttuurisia, sosiaalisia ja taloudellisia arvoja luovia merkitysulottuvuuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että merkitysulottuvuudet luovat lähtökohdan verkostomaisen tuotantorakenteen muodostumiselle, mikä on tulos merkitysperspektiivisistä neuvottelutilanteista. Tämän seurauksena festivaalijohtaminen on määriteltävissä merkitysten verkoston johtamisena tuotannon mahdollistamiseksi. Tutkimus vahvistaa aikaisempaa tutkimusta havainnolla, jonka mukaan merkitysulottuvuuksien kautta syntyvä festivaalin legitimitetti ja institutionalisoitumisen aste ohjaavat tuotannossa mukana olevien sidosryhmien motivaatiota ja päätöksentekoa yhteistyön tasoista ja muodoista festivaalin kanssa. Tutkimus kuitenkin paljastaa, että festivaalin johtamisessa korostuu verkostopositivien ja yhteistyön mahdollistavien liittymäkohtien tunnistaminen kumppaniverkostoissa. Näin ollen tutkimuksessa päädytään johtopäätökseen, että taidefestivaalin johtamisessa korostuu johtajan kyvykkyys tuottaa merkityksiä luovia sisältöjä ja yhteistoiminnan malleja arvoja luovien verkoston solmukohtien syntymiseksi. Solmukohtien syntymisen edellytyksenä on festivaalituotteeseen liittyvien kumppanuuksien merkitysperspektiivinen vuorovaikutus, jota festivaaliorganisaatio pyrkii orkestroimaan festivaalituotteen keinoin vaikuttamalla.

Tutkimuskokonaisuus tuo uutta tietoa sekä festivaalijohtamisen ja -organisoinnin että taidehallinnon (Arts management) tutkimusaloille festivaalijohtamisen näkökulmasta. Lisäksi konkretisoimalla monin esimerkein festivaalin ja sen kumppanuuksien välistä yhteistyötä, tutkimuskokonaisuus tarjoaa uutta tietoa myös festivaalituotannossa keskeisesti toimiville sidosryhmille.

Avainsanat: festivaalit, festivaalijohtaminen, luova tuotanto, taidehallinto, verkostot, verkostijohtaminen

ABSTRACT

Mervi Luonila (2016): *The network of meanings and management in the festival production – Case studies of Finnish arts festivals*. Sibelius Academy of the University of the Arts Helsinki (Arts Management). *Studia Musica* 70.

In recent years, there has been widespread interest in the structures and economic opportunities of the creative economy and creative industries among practitioners and academia. It is argued that research on the production, organization and management of creative productions is essential to the development of the sector. Additionally, it has been stated that research on the organizations that produce and enable creative productions is necessary in order to understand the production processes, activities and actors behind these productions.

The purpose of this doctoral thesis is to explore the meaning of networked production structure in the management of the project-based operational environment of arts festivals. For this thesis, festivals are understood as a method of organizing arts contents for various audiences. The study is positioned in the academic discourses on arts management and network management, whereas the academic literature of festival management is an assembling discourse for these two academic perspectives. Therefore, the aim of this thesis is to examine and understand from multidisciplinary viewpoints how the mentioned characteristics of arts festival production, the multifaceted interests of the network actors and the complex financing structure affect the organization of festival productions, particularly management practices. This research aspires to answer three research questions. First, how is the network, which is essential for the vitality and sustainability of festivals, formed or created? Second, how is the network, which consists of partnerships with multidimensional interests, managed in project-based and networked production? Finally, what is the meaning of networked production structure in the management of festivals?

This doctoral thesis is composed of two parts: One consists of four research articles, and the other consists of a synthesis that conceptualizes and amplifies the findings presented in the articles. This thesis is a qualitative study, and the chosen research strategy is case study involving diverse empirical data. The cases examined in this thesis include both regions (Pori, Seinäjoki) and festivals: Pori Jazz, Porispere, Lainšuojattomat Theatre Festival, Provinssirock, and the Seinäjoki Tango Festival. The selected festivals, all of which take place in two peripheral cities in Finland, differ in terms of size, life cycle, production structure and content. In this research, the regions and festivals represent instrumental cases.

The research finds that festivals produce artistic contents and essential services according to their mission, which forms the specific festival product. This includes both festivalscape and festival experience in which the artistic content produced in an event series is positioned at the core of the product. The mission of a festival and the nature of a festival product both have a holistic influence on the structures and forms of the collaboration with stakeholders. This includes the dimensions of meaning that a festival creates and are attached to it at both individual and organizational levels.

The study found that the dimensions of meaning create a basis for the formation of networked production structures, which are a result of meaning-based negotiations. As a result, festival management can be perceived as the management of a network of meanings. The level of institutionalization and legitimacy of a festival is a consequence of these dimensions of meaning. These appearances guide the motivation and decision making of the forms and opportunities of collaboration among stakeholders, which confirms earlier research. The findings indicate that in managing festivals, it is crucial to recognize the network positions and interfaces in stakeholder networks that permit the collaboration. Therefore, the study emphasizes a festival manager's ability to produce the contents and collaborative models that create dimensions of meaning for stakeholders. This enables the formation of valuable network nodes. The prerequisite for the formation of network nodes is the meaning-based interaction among stakeholders, which the festival organization aims to orchestrate by influencing with the festival product.

This thesis contributes to the academic literature on both festival management and arts management from the perspective of arts festival management. Additionally, this thesis uses various examples to make the collaboration between the festival and its partners more concrete and, hence, provides new knowledge for essential stakeholders in festival production.

Keywords: festivals, festival management, cultural productions, networks, network management

ESIPUHE

Tämä väitöskirja sai alkunsa silloisen Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön projektien ja tutkijoiden ”kammioista”. Elettiin syksyä 2010 ja vastasin projekti-päällikkönä yksikön luovan talouden hankkeista. Suuntaamme oli esitetty yhteistyötunnusteluja Sibelius-Akatemiasta projektiin, jossa tarkoituksena oli kehittää tapahtumien ja festivaalien johtamisosaamista. Osuudeksemme Porissa oli kaa-vailtu projektin hengen mukaisesti koulutustoimenpiteitä, mutta myös tutkimusta. Tunnustelut ja ”mind-map” -osiot oli valmisteltu pitkäjänteisesti, mutta kuten usein on tyypillistä, itse hankkeen tarkat toimenpiteet kirjoitettiin varsin napakkaa aikataulua noudattaen. Valmistelun tuoksinassa esimieheni KT Pertti Laine sanoi: ”Ja kirjota Mervi nyt siihen sitten se väikkärisi”, kun hakemuksen palautuspäivään oli vain tovi. Mitään sen syvällisempiä kaavailuja väitöskirjatutkimukseen mi-nulla ei ollut valmiina, mutta niin se sitten syntyi. Yhden syksyisen illan hämyssä ajatus siitä kuinka mielenkiintoista olisi tietää, miten festivaaleja johdetaan ja kuinka tapahtuma on ylipäättään mahdollista toistaa vuodesta toiseen.

Vaikka ajoittain festivaalit eivät ole kiinnostaneet minua lainkaan ja tutkimustyö on tuntunut kaikelta muulta kuin mielekkäältä työnteolta, olen edelleen sitä mieltä, että tutkimusaiheeni on ollut äärimmäisen mielenkiintoinen. Lisäksi olen tuntenut olevani etuoikeutettu siitä tuesta ja kannustuksesta, jota minulle on osoi-tettu tämän prosessin aikana lukuisten eri tahojen suunnasta. Se tuki ja kannustus ovat kannattaneet minua läpi tämän projektin, jota myös opinnäytteen kirjoitta-miseksi olen kutsunut. On siis kiitoksen aika.

Työn esitarkastajia HT Kimmo Kainulaista sekä KTT Nina Kivistä haluan kiittää arvokkaista ja asiantuntevista kommentteista ja tutkittavaan ilmiöön kohdistuvista näkemyksistä. Niihin tarttuminen nosti nähdäkseni työn tasoa oleellisesti. Tämän lisäksi erityiset kiitokset haluan osoittaa ohjaajalleni professori Tanja Johansso-nille. Sen lisäksi, että ohjaajani osoitti loputonta kärsivällisyyttä tutkijattaren kas-vupolulla, lukuisat ohjauskerrat ja työtä eteenpäin vievät rakentavat kommentit ja kehittämisnäkö-kulmat olivat osoitus siitä näkemyksellisyydestä, jota suomalai-nen taiteen johtamisen tutkimus mielestäni kiistatta kaipaa. Toista ohjaajaani do-sentti, PhD Timo Cantellia vastaavasti haluan kiittää keskusteluista tutkimusai-heeseeni liittyen, mutta myös erityisesti siitä kysymyksenasettelusta yhteenveto-osuuden kirjoittamisen alkutaipaleella, jossa paneuduimme näkökulmaan ”mikä tekee tästä tutkimuksesta taidehallinnon väitöskirjan?”. Kiitokseni kuuluu myös kaikille tutkimusta varten haastatelluille ja suomalaisella festivaalikentällä toimi-ville ammattilaisille. Ilman näkemyksiänne tätä tutkimusta ei olisi!

Koska tutkimukseni on artikkeliväitöskirja ja tutkimukseni kohde on ollut läpeensä monitieteinen, kirjaa ei olisi syntynyt ilman hedelmällisiä yhteiskirjoittamisprosesseja. Haluankin esittää lämpimät kiitokseni Teille KTT Kati Suomi ja KTT Marjana Johansson sekä ohjaajani, professori Johansson. Yhteistyön tuloksia voimme juhlistaa tutkimusartikkelien muodossa, mutta mielestäni myös festivaalijohtamista ja taidehallintoa koskevan diskurssin kehittymisenä. Lukemattomat ”en aivan ymmärrä mitä tarkoitat tällä” -kommentit ja niistä kumpuava keskustelu edesauttoivat nähdäkseni oleellisesti jokaisen käsikirjoituksen kehittymistä julkaisukelpoiseksi artikkeliksi taidehallintoa ja festivaalijohtamista edustavilla tieteellisillä foorumeilla. Erityiskiitokseni kuuluu Katille myös siksi, että hän on ollut itsenäiseksi tutkijaksi kasvamisen poluilla se kohtalotoveri, jonka kanssa on ollut mahdollista jakaa projektin mukanaan tuomat ilot ja surut koko prosessin ajan alusta aina tähän, loppuunsaattamiseen asti. Unohtaa ei myöskään sovi nyt käsillä olevaa kirjaa. Ilman kahta naista tämä ei vielä kukaan olisi väitöskirjalle hyväksyttävää suomen kieltä, puhumattakaan että teos olisi kirjaksi asti taitettu. FM, TM Mirja Vänskä ja FM Hanna Suontausta: kiitos!

On selvää, ettei tämä väitöskirjaprojekti olisi toteutunut ilman rahoittajien tukea. Rahoituksen osalta osoitan suurimman kiitokseni Suomen kulttuurirahastolle, joka on tukenut ponnistelujani rahoittamalla tutkimustani sekä keskusrahaston että Satakunnan maakuntarahaston apurahamyönöillä. Kulttuurirahaston lisäksi tutkimusyötäni on tukenut myös Jenny ja Antti Wihurin rahasto. Sen lisäksi, että merkittävä tutkimus-rahoitus on turvannut monin osin päivittäisen toimeentulon, ovat apurahamyönöt myös valaneet uskoa siihen, että tutkimukseni koetaan tärkeäksi. Tämän lisäksi kiitokseni kohdistuu myös, Liikesivistysrahastolle ja Sibelius-Akatemian tukisäätiölle, jotka ovat mahdollistaneet sen, että olen voinut kasvaa tutkijana osaksi kansainvälistä tiedeyhteisöä ja esittää tutkimustuloksiani kansainvälisissä konferensseissa. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön JOHDE-, Creative Leadership- ja HITTI-hanke vastaavasti mahdollistivat, että työskennellessäni projektipäällikkönä- ja tutkijana pääsin tutustumaan työtehtävissäni tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpään kiinnostuksen kohteeseen: suomalaisen festivaalikenttään.

Projektin aikana työskentely-yhteisöni on ollut mielenkiintoinen ja vaihteleva sen sijoituessa Helsinkiin ja Poriin työn eri vaiheissa. Fyysisesti prosessi alkoi Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön työ- ja tutkimusyhteisössä, ja on jatkunut Taideyliopiston Sibelius-Akatemiassa jatko-opintojen lisäksi myös tutkimukseen ja opetukseen liittyvien työtehtävien myötä. Sibelius-Akatemiaa haluankin kiittää mielenkiinnosta tutkimustani kohtaan ja mahdollisuudesta opiskella ja tutkia mielenkiintoista ja mielestäni erittäin tärkeää aihepiiriä. Lisäksi Sibelius-

Akatemia on ollut paikka, jossa olen voinut toteuttaa projektiani kannustavassa ilmapiirissä. Merkittävässä asemassa hengen luomisessa ovat ohjaajani ohella olleet MuTri -tohtorikoulun johtaja, professori, FT Vesa Kurkela ja professori, FT Heikki Uimonen, joille haluan esittää kiitokseni. Olette olleet kiinnostuneita työstäni ja ajatuksistani kannustamalla eteenpäin projektin useissa eri vaiheissa sen alkutaipaleelta aina työn loppuun asti. Tämän lisäksi erityisellä ilolla olen tutustunut myös taidehallinnon jatko-opiskelijaryhmään, jonka rohkaisevassa hengessä olemme päässeet eteenpäin kukin oman aiheemme parissa. Kristina, Minna, Heidi ja Tomas: Kiitos teille opiskelijakollegat – voin vakuuttaa, että kyllä tämä hetki on sen kaiken vaivan ja työn arvoista. Tsemppiä! Projektin loppuvaiheessa pääsin ilokseni myös osaksi SibAn työyhteisöä MAPSI- ja HEISE -projektien ja lehtorin työtehtävien myötä. Tutkijattaren askelia ovat kiinnostuneina seuranneet sen alkumetreiltä asti koulutuspäällikkö Sanna Takala ja erikoissuunnittelija Mari Karjalainen sekä suunnittelija Paula Kosunen, jonka rohkaisevat sanat ovat usein auttaneet harmaina päivinä eteenpäin. Erikoissuunnittelija Hannu Tolvanen taas on maltillisesti vastannut jatko-opintojeni aikana esittämiini kysymyksiin ja toiminut kollegana myös työn alla olleissa projekteissa; kun taas lehtorikollegani KTT Patrick Furu on rohkaissut eteenpäin projektin loppumetreillä useaan otteeseen. En koe SibAn työyhteisöni keskittyvän kuitenkaan ainoastaan Helsinkiin vaan kollegat, joille haluan kiitokseni lausua löytyvät myös Seinäjoelta. Koulutuspäällikkö Mika Virkkala ja jo JOHDE-projektissa suunnittelijana toiminut Juha Koivisto, ovat olleet henkilöitä, jotka ovat monella tavoin olleet mukana ja kannustaneet projektin eteenpäin viemisessä. Juhalle osoitan erityiskiitokset niistä lukemattomista keskustelutuokioista, joita kävimme suomalaisen ja kansainväliseen festivaalikenttään ja musiikkibisnekseen liittyen eri projektien valmistelu- ja toteutusvaiheissa. Seinäjoen projekteihin liittyy myös jatko-opiskelija kollegani FM, YTM Maarit Kinnunen, jonka kanssa olen päässyt mukaan myös festivaalien kannalta sen tärkeimmän, festivaali-yleisöä koskevan aineiston pariin

Tutkimusprojektini alkuvaihe sijoittuu monin osin Porin yliopistokeskukseen työtehtävieni vuoksi. Haluan esittää kiitokseni siitä vankkumattomasta tuesta tutkimustani kohtaan, joka henkilöityi esimiehiini KT Pertti Laineeseen ja FT Heikki Haaparantaan ja yhteistyökumppaniini FT Marjo Mäenpäähän. YTT Tapio Häyhitiölle olen vastaavasti kiitollinen, että HITTI-hankkeen projektipäällikkönä hän piti huolen siitä, etten unohtanut ajatusta väitteestäni. Useat samassa jatko-opintojen ja väitöskirjaprosessin ristipaineessa olleet työtoverini jakoivat ajatuksia kanssani. Kiitos siis Teille KTT Päivikki Kuoppakangas, KTT Terhi Tevameri, KTT Annika Blomberg ja FT Mervi Vähätalo. KTT Arja Lemmetyiselle haluan esittää kiitokseni siitä, että hän toimi prosessin alkumetreillä kannustavana van-

hempana tutkijana ja otti siipiensä suojaan tutkimus-yhteistyöhön myös tutkijattaren ensiaskelia ottavan keltanokan. Kiitoksen sanat ovat paikallaan myös dosentti, HT, KTT Tomi J. Kalliolle, joka opetti ja ohjeisti tutkimusartikkelin kirjoittamisen saloja tiedon osoittautuessa kultaakin arvokkaammiksi ohjenuoriksi artikkelikäsitteilykirjoitusten loppuunsaattamisessa. Työni Porissa keskittyi kuitenkin projekteihin ja hankkeisiin, joten suurimmat kiitokset osoitan koko projektiyhteisölle, joka vuosien varrella muuttui monin tavoin projektien päättyessä ja ihmisten vaihtuessa. Muutoksen kourissa ei kuitenkaan hävinnyt avoin ja keskusteleva ilmapiiri, joka monin osin kantoi eteenpäin ja auttoi jaksamaan. Kiitos teille!

Muusikko Pauli Hanhinen totesi lokakuussa aamu-TV:ssä, että kirjoittaminen vie aikaa, sillä teksti ei synny väkisin. Taiteilija puhui aikaa kestävien kiteytyksien synnyttämisestä, josta on mielestäni kyse myös väitöskirjassa. Niin on vaatinut myös tämän kirjan kirjoitusprosessi aikaa ja toivon, että olen onnistunut myös jotta kiteyttämäänkin. On kuitenkin selvää, ettei näitä vuosia ole voinut elää ainoastaan akateemisen debatin syövereissä kiihkeästi omaa kontribuutiota etsien. Kiteytysten syntymiseksi on tarvittu sitä ”oikeaa elämää”: kotia, perhettä, ystäviä ja harrastuksia. Kiitos siis ensiksikin Kamarikuoro Krysostomos ja Mikko. Musiikki, yhdessä laulaminen, tekstit, mutta myös nauru, älyttömät jutut ja yhteenkuuluvaisuus. Konteksti, jota ymmärsin kaipaavani paljon silloin, kun jouduin toistuvasti jättäytymään siitä pois juuri tämän käsillä olevan opinnäytteen takia. Ystävät – tiedätte kyllä. Se, että annoitte mahdollisuuden puhua ihan jostain muusta, veitte matkoille tai istutitte sohvia kulmaan parantamaan maailman. Lämmin kiitos myös isä-Urhalle lämpimästä tuestasi ja kiinnostuksesta koko tätä prosessia kohtaan sekä äiti-Sinikalle kiitokset ja rakkaat terveiset sinne tuonilmaisiin. Kiitokset kuuluvat myös appivanhemmilleni Anitalle ja Anterolle kannustuksesta taipaleella, jonka nyt päättyessä voimme pian siirtyä ”itse maisteri” tituleerauksen ”itse tohtori Luonila” titteliin!

Rakkaat kolme miestäni Jukka, Aleksis ja Joonas: nyt se on tehty. Teille kolmelle tämä on ollut taatusti raskain keikka. Mamma on ollut aika paljon ”kujalla”, eikä aina kovin kykenevä elämäänne liittyviin tärkeisiin keskusteluihin tai ihan vain jutusteluihin – yhteisiä asioita koskevasta päätöksenteosta ja arkiaskareista puhumattakaan. Mieheni Jukan taas voisin nimetä tämän kirjan kansakirjoittajaksi.

Tällä tarkoitan sitä, että sen lisäksi että olet ollut paras ystäväni ja monin osin perheen vastuunkantaja edellä kuvatusta syystä, olet ollut huikea mentori käydesämme keskusteluja, milloin festivaalibisneksistä, musiikin kulutuksesta tai taiteesta ylipäätään. Sinä kokijana ja aktiivisena kuluttajana – minä tutkijana. Kiitos, että jaksoitte olla mukana! Tämä kirja on omistettu Teille kolmelle.

Porin Liinaharjassa 1.11.2016

Mervi

SISÄLLYS

OSA I: YHTEENVETO.....	17
1 JOHDANTO.....	19
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	19
1.2 Festivaalit taiteen johtamisen tapausesimerkkinä.....	26
1.3 Tutkimusaukon määrittely.....	31
1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	35
1.5 Tutkimuksen asemointi, rajaukset ja rakenne.....	36
2 VERKOSTOJEN KONSTRUKTIO JA JOHTAMINEN FESTIVAALITUOTANNOSSA.....	41
2.1 Luovat tuotannot verkostojen ilmentyminä.....	41
2.2 Verkostojen rooli festivaalituotannossa.....	45
2.3 Verkostojen johtaminen festivaalituotannossa.....	50
2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.....	55
3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGISET VALINNAT.....	57
3.1 Tutkimusfilosofinen asemointi.....	57
3.2 Ymmärryksen rakentaminen tutkimusprosessissa.....	60
3.3 Laadullinen monitapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	62
3.4 Osatutkimuksissa käytetyt aineistot ja menetelmät.....	63
3.4.1 Aineiston keruu ja analyysi.....	64
4 KATSAUS OSATUTKIMUSTEN TULOKSIIN.....	71
4.1 Osatutkimus 1: Reasons for Networking in Institutionalized Music Productions: Case Studies of an Opera House and a Music Festival.....	71
4.2 Osatutkimus 2: Sponsorship thinking: a creator for collaborative undertakings in the festival context.....	72
4.3 Osatutkimus 3: The Role of Festivals and Events in the Regional Development of Cities – Cases of Two Finnish Cities.....	74

4.4	Osatutkimus 4: Creating a Stir: The Role of Word of Mouth in Reputation Management in the Context of Festivals	75
4.5	Osatutkimusten päätelmien kontribuutio tutkimuskokonaisuuteen	77
5	MERKITYSTEN VERKOSTO FESTIVAALITUOTANNON ORGANISOITUMISESSA JA JOHTAMISKÄYTÄNNÖISSÄ	81
5.1	Projektimaisuuden merkitys festivaalituotantoverkoston johtamisessa	82
5.2	Verkostot festivaalituotannon organisoitumisessa	86
5.2.1	Festivaalin merkitysulottuvuudet	87
5.2.2	Motivaatio ja intressit tuotantoverkoston organisoitumisessa	94
5.2.3	Verkostopositiot ja verkostoarkkitehtuuri moniulotteisena sosiaalisena systeeminä	97
5.3	Verkoston merkitys festivaalin johtamisessa	101
5.3.1	Merkitysulottuvuudet vuorovaikutuksen mahdollistajana ...	101
5.3.2	Legitimiteetti ja festivaalin missio yhteistyötä määrittävinä tekijöinä.....	105
5.3.3	Merkitysten verkosto ja johtajuus	108
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	113
6.1	Tutkimuskokonaisuuden tulosten tarkastelu	114
6.2	Katsaus tutkimuksen teoreettisiin johtopäätöksiin	116
6.3	Festivaalijohtamiseen kohdistuvat päätelmät	119
6.4	Tutkimuksen arviointi ja tutkimuseettiset huomiot	122
6.5	Jatkotutkimusaiheet	127
	LÄHDELUETTELO	131
	LIITTEET.....	147
	Liite 1: Tutkijan rooli osatutkimuksissa	147
	Liite 2: Tutkimushaastattelut.....	150
	Liite 3: Esimerkit haastattelupyynnöistä festivaalijohtajille ja kuvaus haastattelun tarkoituksesta	151
	Liite 4: Esimerkki haastattelupyynnöistä yrityksille ja kuvaus haastattelun tarkoituksesta	153
	Liite 5: Haastattelusopimus	155

Liite 6: Esimerkkejä tutkimuskokonaisuutta varten kerätystä haastatteluaineistosta	156
OSA II: OSATUTKIMUKSET	159
Osatutkimus 1: Luonila, M. & Johansson, T. (2016). Reasons for Networking in Institutionalized Music Productions: Case Studies of an Opera House and a Music Festival, <i>International Journal of Arts Management</i> , 18(3), 50-66	161
Osatutkimus 2: Luonila, M. (2016). Sponsorship thinking: a creator for collaborative undertakings in the festival context, <i>Event Management</i> , 22(2), 267-284	162
Osatutkimus 3: Luonila, M. & Johansson, T. (2015). The Role of Festivals and Events in the Regional Development of Cities – Cases of Two Finnish Cities, <i>Event Management</i> , 19(2), 211–226	163
Osatutkimus 4: Luonila, M., Suomi, K., & Johansson, M. (2016). Creating a Stir: The Role of Word of Mouth in Reputation Management in the Context of Festivals, <i>Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism</i> , 16(4), 461-483	164

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Osatutkimusten tutkimusmenetelmät, -kohteet ja -aineistot.....70

KUVALUETTELO

Kuvio 1:	Festivaalimaiseman, festivaalielämyksen ja taiteellisen sisällön positiot festivaalituotteessa.....	30
Kuvio 2:	Tutkimuksen asemointi.....	38
Kuvio 3:	Tutkimuksen lähestymiskulmat tutkimusaiheeseen.....	39
Kuvio 4:	Osatutkimusten päätelmien kontribuutio tutkimuskokonaisuuteen.	79
Kuvio 5:	Festivaaliprojektin tavoite – festivaalituotteen tuotanto.....	82
Kuvio 6:	Festivaalituotannon merkitysten verkosto.	94
Kuvio 7:	Festivaalien ja sidosryhmäkumppaneiden positioita, tehtäviä ja rooleja kuvaava viitekehys toistensa toiminnan verkostoissa.	100
Kuvio 8:	Festivaalituotantoverkoston arvoa luova solmukohta festivaalikohtaisessa merkitysten verkostossa.	108
Kuvio 9:	Festivaalijohtaminen merkitysten verkostossa.	111

OSA I: YHTEENVETO

*”No siis historiahan on niinku tosi vahva tekijä meillä. Että ens kesänä on muistaakseni 35. festivaali. Ja on lähetty kuitenkin niinku aika kauan aikaa sitten. Niin kyllähän se alkaa olla tavallaan jo tietynlainen instituutio. Että, silloin niinku aikanaan on lähetty tekemään, niin sillohan ei oo hirveesti ollu rockfestivaaleja ja varmaan niinku nuorisokulttuurin muutos ja sitten kaikki tällaset on tullu. Että se on ollu enemmän sellanen ilmiö. Nykyään on paljon festivaaleja ja musiikkitapah-
tunia ja tällaset on tosi yleisiä ja muita. Että, kyllä me on ke-
lattu sitä, että mikä on Provissirock ja mikä tekee Provinssi-
rockista Provinssirockin niin, on tämä ihmisten juhla. Ja
niinku se tavallaan se historia, mikä siinä on...”*

(Festivaalijohtaja, Seinäjoki)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana luova talous ja luovat alat ovat olleet kasvavan mielenkiinnon kohteena Suomessa ja kansainvälisesti. Lukuisissa kehityshankkeissa, selvityksissä ja tutkimuksissa on pyritty rakentamaan ymmärrys käsitteiden alle jäsenyvistä toimialoista ja toiminnan rakenteista sekä esitetty arvioita ja toteutuneita laskelmia luovan talouden roolista kansantaloudellista hyötyä tuottavana liiketoimintana (ks. Heiskanen, 2015)¹. Selvitys- ja tutkimustyön tuloksena luova talous ja luovat alat on huomioitu kehittyvänä ”ekosysteeminä ja hybriditalouden kenttänä eli markkinajärjestelmän ja sosiaalisen vaihdantatalouden risteytymäjärjestelmän toimintana” (ibid., 181; Taalas, 2010).

¹ Heiskanen (2015) on käsitellyt artikkelissaan ”Taiteen ja kulttuurin uusi asemointi talouden: Kulttuuriteollisuus, luovat alat ja luova talous” yksityiskohtaisesti taiteiden ja kulttuurin asemaa ja merkitystä suomalaisten, valtion päätöksentekoa ohjaavien strategisten hankkeiden näkökulmasta. Tutkija kuvaa kirjoituksessaan sekä käsitteellistämistä, että toimialaa koskevan diskurssin muotoja viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Tutkija tarkastelee myös keskustelun syntyä ja kehitystä kansainvälisestä näkökulmasta osana poliittista päätöksentekoa ja esittää tekstissään arvioita toimialan taloudellisesta merkittävydestä Suomessa.

Viime vuosien, tosin varsin niukka, suomalainen tutkimuskirjallisuus on edelleen tuottanut päätelmiä luovien alojen tuotantorakenteiden verkostomaisuudesta ja tuotantojen johtamisen tunnuspiirteistä (esim. Taalas, 2010; Tarjanne et al., 2011²; ks. myös Artes et al., 2010; Halonen, 2011; Johansson, 2008; Vilén, 2010). Luovien tuotantojen on kuvattu olevan toimintamalleiltaan amebamaisia ja nopeasti muuttuvia verkostoja, joita on usein haasteellista käsittää talouteen asemoituvina tuotantorakenteina (ks. Heiskanen, 2015; Taalas, 2010; Tarjanne et al., 2011). Tuotantojen johtamisessa on painotettu johtajan kyvykkyyttä hallita samanaikaisesti läsnä olevia taiteellisia arvoja ja asiantuntijuutta kompleksisessa viitekehyksessä (Vilén, 2010), jossa Johanssonin (2008) mukaan korostuu ymmärrys tuotannon resursoinnin tavoista niiden mahdollistamiseksi.

Toisaalta luovuutta on lähestytty organisatorisena käsitteenä perin hegemonisessa diskurssissa, jossa luovuuden on määritelty kuvaavan organisaatiokontekstissa tapahtuvaa luovuutta yrityksen ja siellä toimivien yksilöiden pääomana (Blomberg, 2016). Monivivahteinen ja varsin jäsentymättömäksi kritisoitu keskustelu on saavuttanut suomalaisessa tutkimuskentässä jopa niin kutsutun ”luovuushypen”³ (Kallio & Kallio, 2011, 24; ks. myös Blomberg, 2016; Inkinen, Karakulehto, Mäenpää & Timonen, 2006; Kallio, 2011). Tämä on johtanut sangen värikkäästi käytetyn luovuus-käsitteen kriittiseen tarkasteluun suomalaisissa kehittämispoliittisissa pyrkimyksissä. Sillä kuten esimerkiksi Heiskanen (2015) on todennut, monin osin epäselvä luovuusterminologian käsitteen määrittäminen on estänyt sen kivuttoman hyödyntämisen käsitteellisenä lähtökohtana luovan talouden ja luovien toimialojen konkreettisissa kehitystoimissa (vrt. myös Bilton & Leary, 2002). Onkin selvää, että esitetyn perusteella luovien alojen ja luovuus-käsitteen varsin pirstaleinen käyttö edellyttää niihin keskittyvän suomalaisen tieteellisen diskurssin kehittämistä, jotta edelleen ajankohtaisten luovan talouden ja luovien alojen kehittämistoimien tavoitteita voidaan tukea (ks. myös Heiskanen, 2015).

² Tarjanne, Jokinen, Ylätalo, Lamberg, Möller, & Toiskallio (2011).

³ Esimerkiksi Tapola ja Kallio (2007, 26) ovat todenneet, että ”luovuuden muodikkuus ja löyhät määritelmät ovat tehneet käsitteestä akateemisessa mielessä varsin hankalasti lähestyttävän, ja sen voikin nähdä tarkoittavan sekä kaikkea että ei mitään”.

Keskustelun painopiste on syytä suunnata yhä vahvemmin käsitetasolta entistä syvemmälle luovan talouden ja luovien alojen tuotanto-, organisoitumis- ja johtamisprosessien tarkasteluun, jotta voidaan edesauttaa tuotannon kokonaisuuden ymmärtämistä ja tiedonluonnin kehittymistä suomalaisessa toimintaympäristössä (ks. esim. Inkinen et al., 2006; Karkulehto & Virta, 2006; vrt myös Peltoniemi, 2015).

Suomalaiset festivaalit taiteen johtamista edustavana tapausesimerkinä tarjoavat rikkaan ja relevantin tutkimuskontekstin luovien alojen tuotanto- ja johtamisprosessien tarkastelulle. Festivaalien kirjo on Suomessa laaja ja taidesisällöllisesti moni-ilmeinen (Herranen & Karttunen, 2016; Kangas & Pirnes, 2015). Finland Festivals ry⁴ kuvaakin Suomea festivaalien luvatuksi maaksi, mikä näkyy tilastojen valossa mm. satojen festivaalien lukumäärässä ja lähes kahden miljoonan vuosittaisessa kävijäkunnassa (Finland Festivals, 2016; myös Kangas & Pirnes, 2015). Voidaankin katsoa, että festivaalien merkitys taiteen tuottamisen muotona ei ole mitätön (ks. myös Gibson & Connell, 2012). Kuluvan vuosikymmenen aikana on esitetty laajasti päätelmiä taidetuotantojen ja kulttuurielämän festivalisoinnista ja taiteen tuottamisen tapahtumallistumisesta (esim. Bennet, Taylor & Woodward, 2014; Jakob, 2013). Käsitteet on liitetty kulttuuritarjonnan tuotantojen muutokseen, jolla tarkoitetaan sekä tuotannon tapaa, mutta myös tuotantojen tavoitteita. Festivaaleja onkin taiteen tuottamisen tapana luonnehdittu kansainvälisessä tutkimuskeskustelussa eräänlaisiksi ”monitoimityökaluiksi” (ks. Herranen & Karttunen, 2016, 8), joka tarkoittaa ketterää tuotannon tapaa ratkaista taidetuotantoihin keskeisesti liittyviä resursointihaasteita⁵.

⁴ Finland Festivals ry on suomalaisten kulttuurifestivaalien toimialajärjestö, jonka jäsenkunta muodostuu lähes sadasta eri taiteenlajin tapahtumasta. Yhdistyksen tehtävänä on tukea tapahtumien toimintaedellytyksiä edunvalvonnan, markkinoinnin, tiedotuksen, tiedonkeruun, tutkimuksen ja koulutuksen keinoin (Finland Festivals, 2016).

⁵Herranen ja Karttunen (2016) huomioivat, että kuvattujen vaikutusten seurauksena esimerkiksi julkisen vallan mielenkiinto tapahtumia ja festivaaleja kohtaan on kasvanut, mikä johtuu niiden potentiaalista tuottaa monenlaisia hyötyjä tapahtumapaikkakunnille ja sen asukkaille ”joustavasti ja kustannustehokkaasti” (ibid., 8). Tukijat puhuvatkin kulttuuripolitiikan ja -elämän festivalisoinnista.

Festivalisoitumisesta käytävään keskusteluun on lisäksi liitetty aihepiirit taiteen elämyksellisestä kuluttamisesta sekä päätelmät taiteen kuluttamisen tapojen muutoksesta kokonaisvaltaiseen, kuluttajan elämäntapaa kuvaavaan, mutta myös yhä yhteisöllisempään suuntaan (Bennet, Taylor & Woodward, 2014; Jakob, 2013). Taide ja kulttuuri ovat siten asemoituneet yhä monimerkityksellisempään roolin tapahtumapaikkakuntien kulttuurisina kiihdyttiminä (Bennet et al., 2014), jolla viitataan tapahtumien ja festivaalien rooliin toteutuspaikkakuntien vetovoimaisuustekijöinä, mutta myös tärkeinä kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman luojina (ibid.; Arcodia & Whitford, 2008; Kainulainen, 2005). Siten ei ole yllättävää, että viimeisimmät tutkimukset ovat esittäneet tuloksia sekä festivaalien lukumäärän että kokoluokan kasvusuhdanteesta (esim. Yeoman et al., 2004; Yeoman et al., 2015).

Viime vuosina raportoidun kansainvälisen kehityksen seurauksena, kiinnostusta herättää myös suomalaisella festivaalientällä havaittava muutos, sillä erilaiset kulttuuri- ja taidetapahtumat vastaavat yhä enemmän kulttuurituotannon tarjonnasta (Herranen & Karttunen, 2016). Suomalaisten festivaalien historiassa tapahtuman synnyn taustatekijöiksi on tyypillisesti määritelty aktiivinen yhdistystoiminta sekä vahva harrastuneisuus tietyn taiteenlajin – festivaalin taiteellisen sisällön – parissa (ks. Heiskari, 1994; Huida, Peltola & Tapio, 2014; Johansson, 2008; Tuulari & Latva-Äijö, 2000; Valkonen & Valkonen, 1994; ks. myös Rantanen, 2013). Taiteen tuottamisen kimmokkeena on toiminut taideaktiivien yhteinen tahtotila sekä kiinnostus sisältöjä ja esittäviä taiteilijoita kohtaan. Yhteisen toiminnan tavoitteena on ollut taiteen laajemman saavutettavuuden mahdollistaminen, ei ainoastaan tiettyyn taiteelliseen sisältöön vihkiytyneille, vaan myös laajemmalle yleisölle. Usein yhdistyspohjaiset festivaalituotannot ovatkin näyttäneet suomalaisessa taiteen kentässä taideinstituutioiden rinnalla vaihtoehtoisina organisoinnin muotoina. Ne ovat mahdollistaneet taidetuotantoja vapaaehtoisuuden ja taiteenlajiin liittyvän yhteisöllisyyden ja aktiivisuuden lähtökohdista. Tietyllä paikkakunnalla tapahtuva toiminta on muodostanut vahvasti alueellaan näkyvän ”yhteisen asian” -kulttuurin tapahtumien ympärille (ks. myös Johansson,

2008), minkä tuloksena festivaalit ovat asemoituneet taideinstituutioiden kulttuuritarjontaa täydentäväksi tuotannon tavaksi sekä omaleimaiseksi sillanrakentajaksi yleisön ja taiteen välille (ks. myös Byrnes, 2003; Chong, 2010; Kotler & Scheff, 1997).

Viime vuosien kehityksessä suomalaiset festivaalituotannot ovat useissa tapauksissa muotoutuneet taiteenlajiin kohdistuvasta sisällöllisestä intohimosta, talokolaishenkisestä tuotannosta tai ideologisista tarkoituksiperistä entistä laajemmiksi tuotantokokonaisuuksiksi. Festivaalit ovat kehittyneet tapahtumiksi, joiden tuotannon tavoitteeksi taiteellisen sisällön rinnalle on syntynyt käsitys kokonaisuudesta. Muutoksen suuntauksia ovat liitettävissä myös ”taide” -käsitteestä käytävään keskusteluun, erityisesti kun käsitettä tarkastellaan sen tuotannon määrittelystä käsin. Esimerkiksi Foreman-Wernet ja Dervinin (2011) mukaan perinteisistä voittoa tavoittelemattomista ja voittoa tuottavien tuotantojen kategorisoinneista on siirrytty yhä laajempaan käsitteellistämiseen taiteen teollisuudesta (vrt. Adorno, 1991⁶). Keskustelussa huomioidaan tuotantorakenteiden ohella myös taiteen tuotannon tapojen muutokset – joista yhtenä esimerkkinä ovat festivaalit (Foreman-Wernet & Dervin, 2011; ks. myös Bennet, Taylor & Woodward, 2014)⁷.

Festivaalien suosio sekä niiden tuotannollinen ja taloudellinen kehitys on ollut kiinteässä suhteessa 2000-luvun ajankuvan ja kuluttamisen muutokseen (esim. Yeoman, 2013). Holbrook ja Hirschman (1982) ovat nostaneet esiin attribuutteja kuluttamisen elämyksellisyydestä. Tutkijat ovat painottaneet näkemystä kulutta-

⁶ Tässä tutkimuksessa tiedostetaan Adornon (1991) kritiikki kulttuuriteollisuudesta ja taiteen objektimaisesta asemasta taloudellisen hyödyn tavoittelemiseksi sitä tuottaville organisaatioille (ks. myös Hautamäki, 1999). Aihetta on käsitelty tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna syvällisesti ja kattavasti aikaisemmissa suomalaisissa luovia tuotantoja käsittelevissä tutkimuksissa (ks. esim. Vilén, 2010; Johansson; 2008, Kainulainen, 2005). Tässä tutkimuksessa ’taiteen teollisuus’ -käsitteellä viitataan Kainulaisen määrittelyyn niin, että ”tuotantoa ja kulttuuria ei nähdä toisiinsa nähden erillisinä osina, vaan pikemminkin saman prosessin eri puolina” (Kainulainen, 2005, 210).

⁷ Kulttuuriteollisuuden käsitelmäärittelyssä tapahtumatuotanto ja festivaalit asemoidaan usein ainoastaan kulttuuriteollisuuden väljään määrittelyyn (Uusitalo, 1999; vrt. Peltoniemi, 2009). Tapahtumatuotannon ominaispiirteiden vuoksi festivaaleista voidaan puhua pikemminkin luovina tuotantoina (ks. Koivunen & Kotro, 1999).

miseen liitettävästä hedonismista, kuluttajan identiteetin rakentamisesta hyödykkeiden ja palvelujen kautta sekä erityisesti symbolien, merkkien ja näiden merkityksen korostumisesta kulutuksen estetisoitumisessa (ibid.; ks. Bradshaw, Kerrigan & Holbrook, 2010; Chong, 2010). Esimerkiksi Kainulainen (2005) yhdistää kuvatut tekijät festivaalien kuluttamisen luonteeseen, missä Johanssonin (2008) mukaan korostuu, ei ainoastaan yksittäisen kulttuurituotteen kuluttaminen, vaan elämys, jonka festivaali tuotannon tapana ja asetelmana voi yleisölle tarjota. Tämä vaikuttaa festivaalien tavoitteeseen suunnitella ja muotoilla taiteellisen sisällön ohella palvelukokonaisuuksia, jotka muodostavat keskeisen osan festivaalilla koettavaa kokonaiselämystä (esim. Gelder & Robinson, 2009; Getz, 1989; Kinnunen & Haahti, 2015a; Morgan, 2006; Morgan, 2008). Kainulainen (2005, 19) onkin huomionut, että kulttuurifestivaaleista on muodostunut ”elämysten tuotannon tai ”luovien toimintaympäristöjen” symbolisia rakennusaineiksia” (ks. myös Morgan, 2007).

Voidaankin todeta, että festivaalituotannot ovat kehittyneet suuntaan, joka edellyttää festivaaliorganisaation ja monin osin vapaaehtoisen, yhdistyspohjaisen tuottamisen ympärille erilaisia toimijoita tuotannon resursoimiseksi. Kehityksen seurauksena, festivaalien organisointi on laajentunut ja tuotantoon liittyvien toimijoiden määrä on kasvanut. Festivaalituotantojen kasvu on muuttanut niitä strategisesti entistä johdetumpaan, verkostoista ja sidosryhmäkumppaneista muodostuvaan tuotantorakenteeseen (Getz, Andersson, Larson, 2007; Getz & Andersson, 2008). Johtamiskäytäntöjen ja -tavoitteiden voidaan katsoa muuttuneen yhä liiketoiminnallisempaan suuntaan (Parvinen, 2014), itse tuotanto-organisaatioiden resurssien säilyessä varsin maltillisina kuvattuun kehitykseen nähden (ks. myös osatutkimukset 1, 2 ja 4). Festivaalituotannot voidaankin nähdä niiden verkostomaisien tuotantorakenteiden kehityksen myötä laajemmin verkostoissa tapahtuvan toiminnan tapausesimerkkinä. Tuotannot näyttäytyvät ajankuvan peileinä aikakautena, jota määrittää monin osin verkostomaiset liiketoimintarakenteet ja verkostojohtamisen käsitteet osana markkinoiden ja liiketoiminnan globaaliin murrokseen

liittyvää diskurssia (esim. Castells, 1996; du Gay, 1997). Kuvaavaa tässä muutoksessa on Erikssonin (2015a, 19) huomio, jonka mukaan ”*verkosto* ilmaisee siirtymistä suhteellisen kiinteistä ja selvärajaisista järjestelmistä kohti huokoisempia, rajoiltaan avoimempia kokonaisuuksia”. Siten festivaalien voidaankin katsoa edustavan luovan tuotannon tapausesimerkinä laajemmin nykyisiä toiminnan organisoitumisen muotoja niiden väliaikaisuuden, virtuaalisuuden ja projektimaisen luonteen vuoksi (Abfalter et al., 2012).

Tässä tutkimuksessa festivaalit tulkitaan taidetuotannoille tyypillisesti sisältö- ja siten tuotelähtöiseksi tuotannoksi markkinaorientoituneiden ja yrityspohjaisten tapahtumien sijaan⁸. Tutkimuksessa tarkastellaan kahdella suomalaisella paikkakunnalla (Pori ja Seinäjoki) tuotettavaa viittä festivaalia, jotka ovat: Pori Jazz, Porispere, Lainšuoajattomat-teatterifestivaali, Seinäjoen Tangomarkkinat ja Provinssirock⁹. Festivaalit poikkeavat toisistaan organisaatio- ja rahoitusrakenteeltaan, taidesisällöltään sekä elinkaareltaan. Festivaalit ja paikkakunnat edustavat tutkimuksessa välineellisiä tapausesimerkkejä.

Tutkimuksen tapausfestivaalit ymmärretään taide- tai kulttuurifestivaaleina (ks. Kainulainen, 2005)¹⁰, jolloin niiden tuotannoissa ovat läsnä niin taiteen sisältöjen merkitys kuin taiteen tuottamisen ulottuvuudet. Tapausfestivaalit edustavat

⁸ Tässä viitataan ylikansallisten yritysten festivaalituotantoihin. Koivisto ja Luonila (2015) huomioivat, että kansainvälisessä festivaalientäällä on erityisesti musiikkialalla yhdentymiskehitystä, jolla tarkoitetaan viime vuosina syntyneiden festivaalien monistamista ylikansallisiksi konsepteiksi. Tutkijoiden mukaan kehityksen taustalla ovat tavoitteet tuotannon suoraviivaistamiseksi tai pyrkimys laajentaa tapahtumia tuottavien yhtiöiden liiketoimintaportfolioita.

⁹ Nyk. Provinssi.

¹⁰ Tässä yhteydessä on syytä huomioida, että tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, täyttääkö tapausesimerkkeinä olevien festivaalien taiteellinen sisältö esimerkiksi Bourdieun määrittelyn ”korkeasta” tai ”matalasta” kulttuurista, kuten on keskusteltu suomalaisen kulttuuripääoman muotoutumisen yhteydessä Purhosen ja kumppaneiden (2014) teoksessa ”Suomalainen maku. Kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyylien sosiaalinen eriytyminen”. Tai vastaavasti ovatko festivaalien sisällöt ylipäättään määriteltävissä *taiteeksi* (ks. esim. Adorno, 1991). Festivaalit edustavat tässä tutkimuksessa taiteen tai kulttuurin tuottamisen tapaa suomalaisessa taiteen- ja kulttuurin kentässä, joten ne voidaan ymmärtää sekä taide- että kulttuurifestivaaleina. Selvytyden vuoksi tässä tutkimuksessa festivaaleja kutsutaan systemaattisesti taidefestivaaleiksi tai yksinkertaisesti festivaaleiksi tämän selkiyttäessä myös taidefestivaalin tuotannon asemoimista osaksi taiteen johtamisen keskustelua.

uuden kolmannen sektorin toimintaa, jossa organisaatiot edustavat joko voittoa tavoittelematonta tai yritystoimintaa (Heiskanen, Ahonen & Oulasvirta, 2005). Tapausfestivaalit hakevat rahoituksensa julkiselta ja yksityiseltä sektorilta (ks. *ibid.*) ja liiketoiminnan mahdollisuudet sekä kaupalliset merkitykset liitetään tässä tutkimuksessa tuotannon *mahdollistamisen* kysymyksiin festivaalien ja sidosryhmäkumppaneiden näkökulmista. Tutkimuksessa tähän paneudutaan taidetuotannon lähtökohdista ja keskitytään verkostojen merkitykseen festivaalien organisoinnissa ja johtamiskäytännöissä.

1.2 Festivaalit taiteen johtamisen tapausesimerkinä

Festivaalit ymmärretään useimmiten tietyllä paikkakunnalla säännöllisesti toistuviksi ja ajallisesti hetkellisiksi tapahtumiksi, joilla on ollut erityinen asema yhteiskunnassa kautta niiden historian (Allen, O’Toole, McDonnell & Harris, 2005; Getz, 2010; Jepson & Clarke, 2015; Kainulainen, 2005; ks. myös Getz, 1989). Festivaaleja on kuvattu eräänlaisiksi modernin yhteiskunnan tapaamispaikoiksi (Larson, 2009a), jotka promotoivat juhlintaa, yleistä ilonpitoa sekä yhteisöllisesti luotuja ja jaettuja elämyksiä arkielämän ulkopuolella (Getz, 1989; Kainulainen, 2005; Kinnunen & Haahti, 2015a; Morgan, 2008). Festivaaleilla keskeisessä asemassa on taiteellisten esitysten runsas tarjonta ja mahdollisuus uuden taidesisällön löytämiseen (Morgan, 2006). Kuten Kainulainen (2005, 62) kuvaa, festivaalit tuottavat *tapahtumasarjoissaan* ”samaistumisen kohteita, elämyksiä ja taidenautintoja”, joita festivaalikävijä kuluttaa kokonaisvaltaisesti yksittäisen sisältötapahtuman¹¹ sijaan (d’Astous, Colbert, & d’Astous, 2006; Orosa Paleo & Wijnberg, 2006). Tämä tapahtuu festivaalia varten muotoillussa festivaaliympäristössä (Berridge, 2007; Morgan, 2007), jota tässä tutkimuksessa nimitetään Gratationin ja kumppaneiden (2011) mukaan *festivaalielämystä* ympäröivistä olosuhteista koostuvaksi *festivaalimaisemaksi* (ks. myös Lee, Lee, Lee, & Babin, 2008).

¹¹ Esimerkiksi konsertti tai taidenäyttely.

Festivaali-käsitteen ominaispiirteitä määrittelevään keskusteluun liitetään lisäksi yllätyksellisyyden ja eräänlaisen seikkailun mahdollistaminen festivaaleilla tarjottavissa palvelukokonaisuuksissa ja tapahtumanäyttämöillä (ks. esim. Getz, 1989; Gration, Arcodia, Raciti, & Stokes, 2011; Morgan, 2006; Morgan, 2007; Taalas, 2006). Esimerkiksi Getz (2012) määrittelee, että tapahtumassa¹² sen organisoinnin ja johtamisen kannalta tarkasteltuna ratkaisevaa on festivaalielämyksen muotoilu tai elämyksen fasilitointi, mikä ei muulla tavoin tulisi ilmi (ks. myös Gration et al., 2011; Morgan, 2007). Organisaation pyrkimyksenä on luoda ja muotoilla tuote, joka mahdollistaa festivaalille osallistuville yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja arjesta poikkeavia taidekokemuksia ja elämyksiä (ks. Bowen & Daniels, 2005; Morgan, 2008). Edellä kuvatut seikat tuovat esiin festivaalin monitahoisen olemuksen taiteen tuottamisen ja johtamisen ilmentymänä. Tällä viitataan näkökulmaan, josta festivaalia tulee tarkastella tuotannon tapana, mutta myös tuotteena kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Tässä tutkimuksessa festivaali nähdään projektimaisena ja ajallisesti hetkellisenä taiteen tuottamisen tapana (ks. Allen et al., 2005). Tällä tarkoitetaan sisältölähtöisen, luovuuteen pohjautuvan toiminnan tuloksena syntyneen tuotteen (Colbert, 2007) esille tuomista ja mahdollisuuksien luomista taiteen ja yleisön kohtaamiselle (ks. Chong, 2010; Kotler & Scheff, 1997) yhteiskunnan vakiintuneiden taiteen tuotanto-organisaatiomuotojen rinnalla (ks. myös Johansson, 2008). Tutkimuksessa nojataan Colbertin (2007) määrittelyyn taidesisältöisestä tuotteesta ja kohdistetaan huomio sen laajaan merkitykseen. Colbertin (2007) mukaan taidesisältöinen tuote käsittää ajatuksen konkreettisesta taidetuotteesta, palvelusta tai ideasta kuten esityksestä, festivaalista, näyttelystä, äänilevyistä, kirjasta tai televisio-ohjelmasta. Colbertin (2007) esittämässä näkemyksessä tuote siis sisältää useita osatekijöitä, kuten taiteellisen toiminnan tuloksena syntyneen tuotteen (esitys), esitykseen liitettävät konkreettiset oheistuotteet ja sen ympärillä olevat palvelut sekä kokonaisuuden kuluttamisen kokemuksen taidetta kuluttavan henkilön

¹² eng. planned event

tuotteeseen liittämän arvonäkemyksen mukaisesti (Colbert, 2007; Colbert & St-James, 2014; ks. myös Carù & Cova, 2005; Throsby, 2006).

Tässä tutkimuksessa festivaalien taidesisällöillä tarkoitetaan esittäviä taiteita¹³. Esimerkiksi Kotler ja Scheffer (1997) toteavat näiden olevan palvelujen kaltaisia tuotteita, joiden ominaispiirteitä määrittää tuotteen aineettomuus, katoavaisuus, (kontekstistaan) erottamattomuus, sisällöllinen muuntuvuus ja palvelua kuluttavan asiakkaan osallisuus ja odotukset. Toisaalta Allen kumppaneineen (2005, 185) liittää tapahtumat yleisesti palveluelämyksen käsitteeseen sisällöllisiä tekijöitä rajaamatta ja kuvaa, että ”tapahtumilla ja festivaaleilla on ainoastaan kokeuksellisia ominaisuuksia. Niillä ei ole mitään kouriintuntuvaa mukaan vietäväksi, koskettavaksi, tunnettavaksi tai kokeiltavaksi ennen lipun hankintaa tai tapahtuman jälkeen (oheistuotteita tai muistoesineitä lukuun ottamatta)”. Myös Colbert ja St-James (2014) laajentavat yksittäisen taiteilijan tai taiteilijaryhmän työn tuloksena syntyneen ydintuotteen ulottuvuuksia tuotetta ympäröiviin palveluihin. Huomionarvoista Colbertin ja St-Jamesin (2014) määrittelyssä kuitenkin on, että tutkijat laajentavat tuotteen määrittelyä symbolisiin ja sosiaalisiin merkityksiin (Colbert & St-James, 2014; ks. myös Du Gay, 1997; Morgan, 2006), joissa resonoivat kuluttajan taiteeseen liittämät arvot ja pääomat (Bourdieu 1993¹⁴) sekä identiteetti (Chong, 2010; Kinnunen ja Haahti, 2015a; Taalas, 2006).

Edellä esitetyt määritelmät viittaavat festivaalituotteen arvon muodostumisen logiikkaan, sillä kun festivaalit ovat yleisöä kokoavia kulttuurin juhlatapahtumia, niiden kulutus tapahtuu vuorovaikutteisessa tulkinnan ympäristössä toisten kuluttajien ja tuotantoon osallistuvien toimijoiden kanssa (ks. Allen et al., 2005, ks. myös Hirsch 1972; Kotler & Scheffer, 1997; Lampel, Lant, & Shamsie 2000;

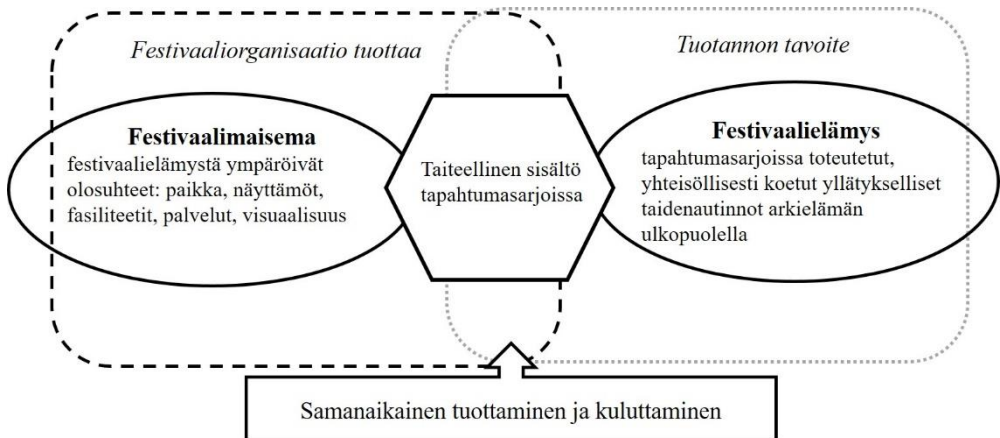
¹³ Kuten musiikki, teatteri ja tanssi (ks. esim. Caves, 2000).

¹⁴ Bourdieun keskustelu kulttuuripääomasta ja mausta tiedostetaan tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi Purhonen kumppaneineen (2014) on kuvannut suomalaista makua käsittelevässä tutkimuksessaan laajasti aihepiiriä sijoittamalla teoreettisen näkökulman juuri ranskalais sosiologi Pierre Bourdieun klassiseen maku- ja distinktiotutkimuksen viitekehykseen. Tutkijat tarkastelevat teoksessaan maun ja kulttuuripääoman sosiaalisia ulottuvuuksia myös kontekstin lähtökohdista käsin ja huomioivat tässä yhteydessä myös kulttuuritapahtumat kodin ulkopuolella tapahtuvana kulttuuripääoman ilmaisimena (Purhonen, Gronow, Heikkilä, Kahma, Rahkonen & Toikka, 2014).

Lawrence & Phillips, 2002; Morgan, 2007; Tum, 2012). Näin ollen festivaalilla, kuten esittävässä taiteissa tyypillisesti, ovat läsnä toisiinsa kietoutuneet ja samanaikainen taide-elämyksen tuottaminen ja kuluttaminen tuotteen arvon määrittäessä samanaikaisessa vuorovaikutuksellisessa rakenteessa (Chaney, 2012; Tum, 2012; White et al. 2009; ks. myös DiMaggio & Hirsch 1976; Du Gay, 1997; Pratt 2004)¹⁵. Bradshaw kumppaneineen (2010) täsmentää esitettyä päätelmää todeten, että taiteen kuluttaminen tapahtuu sosiaalisissa kohtaamisissa, jotka muodostavat solmukohtia taiteen kuluttamisen keskeisten merkitysten luomiselle (du Gay, 1997). Kainulainen (2005) tähdentääkin festivaalien kuluttamisen olevan yksilöllinen mutta merkitysvälitteinen luova prosessi, jonka arvo määrittyy ”sosiaalisen kontekstin ja kokemuksellisuuden kautta” (ibid., 251). Näin olen, kuten Morgan (2006, 311) esittää ”festivaalikävijä ei ole ainoastaan passiivinen osallistuja festivaalijohdon rakentamassa festivaaliympäristössä, vaan yleisö on osa itse (taide)esitystä” (myös Taalas, 2006). Taalas (ibid.) selventää yleisön osallisuutta huomiolla, että kuluttamalla festivaaliorganisaation tuottamaa elämystä tietyillä tavoilla ja rituaaleilla osallistujat yhteistuottavat itse tapahtuman konkreettista olemusta. Siten festivaali taiteen tuottamisen tapana kietoutuu keskeisesti sekä sitä tuottaviin että festivaalille osallistuviin ihmisiin (Buch, Milne & Dickson, 2011; Johansson, 2008), minkä Kinnunen ja Haahti (2015a) nimeävät kollektiivisena osallistuvuutena. Näin ollen yleisö ja tuotantoon osallistuvat muut sidosryhmäkumppanit asettuvat elämyksen yhteisluonnissa yhteistuottajan rooliin festivaaliorganisaation kanssa (Getz, 2012; Yeoman et al., 2015; ks. myös Kotler & Scheff, 1997).

¹⁵ Vaikkakin tässä tutkimuksessa festivaalia lähestytään Colbertin (2007) määrittelyn mukaisesti tuotelähtöisenä tuotantona, huomioidaan tässä yhteydessä myös Kotlerin ja Scheffin (1997) pohdinta esittävien taiteiden toisiinsa nähden limittäisestä markkina- ja tuoteorientoituneesta luonteesta. Tutkijoiden mukaan esittävässä taiteissa tuoteorientaatio viittaa taidekokemuksen ytimeen – Colbertin sanoin ”taiteelliseen aktiin” – ylipäätään, markkinaorientaation viitatessa yleisön merkityksen huomioimiseen vuorovaikutteisen taidekokemuksen edellytyksenä, mutta myös tuotelähtöisen tuotannon kysynnän epävarmuuden minimoinnissa. Näin ollen esittävien taiteiden markkinoinnissa kyse on taiteellisen sisällyksen ja kysynnän kohtaamisen mahdollistamisesta. (Kotler & Scheff, 1997).

Kuviossa 1 kiteytetään festivaalituotannon kohteena oleva festivaalituote ja kuvataan festivaalimaiseman ja festivaalielämyksen käsitteiden välinen suhde ja taiteellisen sisällön positio.



Kuvio 1: Festivaalimaiseman, festivaalielämyksen ja taiteellisen sisällön positiot festivaalituotteessa.

Festivaali on siis tulkittavissa luonteeltaan ainutlaatuiseksi, sisältö- ja siten tuotelähtöiseksi luovaksi tuotannoksi markkinoiden kysyntälähtöisten ja monistettavissa olevien tuotteiden sijaan. Sisältö- ja tuotelähtöisyys nostavat esiin tuotannon taloudellisen haasteen. Kun tuotteen arvo määrittyy tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisessa vuorovaikutuksellisessa rakenteessa elämystä fasilitoivassa ympäristössä, määrittyy myös sen arvo kuluttajalle kuluttamisen hetkessä. Tämä aiheuttaa festivaalille esittävien taiteiden tapaan kysynnän epävarmuuden, joka heijastuu keskeisesti tapahtuman tuotannon ansaintalogiikkaan¹⁶ ja markkina-asemaan. Nämä tekijät vaikuttavat organisointiin ja johtamiseen tuotannon sisällöllisten tekijöiden rinnalla erityisesti, kun ansaintalogiikkaa peilataan tuotannon resursointiin (ks. Johansson, 2008; ks. myös Caves, 2000; DiMaggio & Hirsch, 1976; Lampel, Lant, & Shamsie 2000; Towse, 2010).

¹⁶ Ansaintalogiikka on festivaalin yhteydessä määriteltävissä sen tuotannon projektimaisen luonteen kautta. Tätä aihetta on tarkemmin käsitelty luvussa 5.1.

Festivaalit ovat taiteen tuottamisen ja johtamisen näkökulmasta nähtävissä esimerkkeinä, joissa huomio kiinnittyy tuotannon *mahdollistamiseen* (vrt. myös Kar-kulehto & Virta, 2006). Tuotannon resursointi festivaalimaiseman mahdollistamiseksi sekä festivaalilla kollektiivisesti koettu festivaalielämys antavat viitteitä tuotannon monitahoisuudesta ja monimerkityksellisyydestä. Tämän seurauksena Moeranin ja Strangaard Pedersenin (2011) mukaan tuotantosysteemit muodostuvat hybridisiksi verkostoiksi toteuttamaan festivaalin sisällöllisiä muotoja ja organisaatiolle kuvattuja tehtäviä (ks. myös Becker, 1974; Bourdieu, 1993). Tuotantoa mahdollistavien resurssivirtojen kokoaminen, verkostomaiset yhteistyörakenteet, yhteistyölle annettavat merkitykset ja tavoitteet tuotannon eri tehtävissä ja rooleissa nousevat taidefestivaalin organisoinnissa ja johtamisessa keskeiseen asemaan edellyttäen johtamistoimia, jotka mahdollistavat tuotantoverkoston muodostamisen ja keskeisten sidosryhmäverkostojen sitouttamisen festivaalituotannon toistuviksi kumppanuuksiksi.

Edellä esitetyn valossa on selvää, että projektimainen mutta toistuva festivaalituotanto avaa esimerkkinä mahdollisuuden taidetuotantojen verkostomaisten tuotantorakenteiden ja niiden johtamisen tarkastelulle (ks. esim. Becker, 1974). Tässä tarkastelussa festivaalituotannossa taiteen tuottamisen tapana ovat keskeisessä asemassa tapahtuman luova sisältö ja festivaaliin liitetyt merkitykset, mutta myös taloudelliset arvot.

1.3 Tutkimusaukon määrittely

Viimeisten parin vuosikymmenen aikana festivaalituotantojen verkostorakenteisiin ja niiden johtamiseen keskittyvää tutkimusta on tehty laajasti eri näkökulmista ja eri tieteenaloilla. Tieteellisessä kirjoittamisessa tämä näkyy akateemisten journalien ja artikkelikokoelmien kasvavana määränä, missä määrittelyt ”festivaalitutkimus” ja ”festivaalijohtamisen tutkimus” omina käsitteinään ja avainsanoinaan ovat saaneet jalansijaa (esim. Getz, 2007; Getz et al. 2010).

Tämän tutkimuskokonaisuuden näkökulmasta aikaisempi tutkimus on tuottanut ensiksikin viitekehyksen festivaalituotantojen organisoitumisen ymmärtämiseksi verkostoituneina tuotantorakenteina (ks. esim. Larson, 2009b). Festivaalikontektissa tämä viittaa tuotannon resurssien tarpeeseen, joka Johanssonin (2008) mukaan tarkoittaa useista eri lähteistä kumuloituvien materiaaalisten ja immateriaaalisten resurssien virtoja ja niiden organisoimista festivaalituotannon osaksi. Lähestymistapa on tuottanut löydökset kumppaneiden roolien ja tehtävien identifioimiseksi (esim. Getz et al., 2007), mutta keskustelussa festivaalia on kuitenkin usein kuvattu objektina ja keskitytty festivaalilähtöisten tuotantoverkostojen organisoitumiseen. Keskustelussa on painottunut näkökulma siitä, millä tavoin tuotantoverkostokumppanuus voi hyödyttää verkostossa toimivan intressejä (Andersson & Getz, 2008; Getz, Andersson & Larson, 2007; Larson 2002; 2009a; 2009b).

Toiseksi mielenkiinto on kohdistunut siihen, kuinka monisyisen tuotannon resursoinnin heijastuu festivaalin johtamiskäytäntöihin. Erityisesti Larson on tutkimuksissaan määritellyt johtamista sidosryhmäsuhteiden johtamisella (Larson 2002; 2009a; 2009b; ks. myös Getz et al., 2007). Tutkijan mukaan tuotantoverkostot ovat tapahtumakohtaisia ja uniikkeja verkostorakenteita, joissa sidosryhmäsuhteiden luonnetta ja merkitystä määrittävät tuotantoverkoston institutionaalisoitumisen aste (ks. myös Larson, Getz, Pastras, 2015), mutta myös johtajan kyvykkyys kumppanien intressien tunnistamiseen (Hede, 2009) sekä johtamistaidot kumppanuusverkostojen luomiseksi ja ylläpitämiseksi (Getz & Andersson, 2008). Keskustelun tuloksena festivaalijohtaminen voidaan asemoida selkeämmin osaksi johtamisen ja organisoinnin tieteellistä diskurssia, kun keskustelu on viime vuosina kohdistunut tarkasteluun festivaalin legitimitetin merkityksestä tuotantojen voimavarana (esim. Larson et al., 2015), kulutuskäyttäytymisen muutoksen heijasteista festivaalijohtamiseen nyt ja tulevaisuudessa (esim. Yeoman, 2013; Yeoman et al., 2015) sekä festivaaleille elintärkeiden verkostorakenteiden murtumisen syistä erityisesti festivaalijohtamisen näkökulmasta (Moretti & Zirpoli, 2016).

Käsillä olevan tutkimuksen näkökulmasta edellä esitetyt huomiot kuitenkin kohdistuvat pääsääntöisesti aikaisemmassa alaluvussa kuvatun festivaalimaisen käsitteeseen ja sen tuotannon organisoitumiseen ja johtamiseen. Sen sijaan festivaalielämystä käsittelevä kirjallisuus on lähestynyt tuotantoja erityisesti kullutuskeskustelun näkökulmasta siten, että kirjallisuus on nostanut esiin alaluvun 1.2. mukaisesti festivaalien roolin elämyksiä tuottavana palveluntarjoajana (esim. Getz, 2012; ks. myös Taalas, 2006) ja festivaalielämystä kuvaavina, yleisöön kohdistuvina löydöksinä (esim. Kinnunen & Haahti, 2015a; Morgan, 2008). Tematiikka kietoutuu vahvasti taiteen organisoinnin ja johtamisen keskusteluun. Keskeiseen asemaan tässä keskustelussa sijoittuu taidesisältöisen elämyksen tuottaminen niin, että taidetuotannon johtamista määrittää sen ajallinen tilapäisyys, kulluttamisen ja tuottamisen hetkellisyys sekä ansaintalogiikkaan liittyvät kysymykset projektimaisessa, mutta toistuvassa taidetuotannossa vailla vakiintuneita taideinstituution tuotantorakenteita (ks. esim. Allen et al., 2005; Johansson, 2008; ks. myös Caves, 2000; Kotler & Scheff, 1997; Taalas, 2006; vrt. myös Heiskanen et al., 2005; Peltoniemi, 2015).

Yeoman kumppaneineen (2015) onkin esittänyt, että uutena tutkimusalana festivaalijohtamiseen keskittyvä tutkimus on kokonaisuutena nähtävissä varsin kehittymättömänä, mikä johtuu Getzin (2010) mukaan vahvasta tieteenalasisidonnaisuudesta¹⁷. Kritiikki on tuottanut vaateita monitieteellisille lähestymistavoille (Getz, 2010; Getz, 2012; Getz et al., 2010), jolloin Mairin ja Whitfordin (2013) mukaan on mahdollista syventää ymmärrystä esimerkiksi festivaalien sosio-kulttuurisista ja ympäristövaikutuksista tai festivaalien roolista osana julkista päätöksentekoa. Kuten Getz (2010) kiteyttää, on festivaalien monitieteinen tutkimus tärkeää (ks. myös Page & Connell, 2012), jotta tutkimuskeskustelua voidaan laajentaa ja syventää festivaaleihin liitettävien käsitteiden, sisällön muotojen ja festivaaleihin yhdistettävien merkitysten osalta (Getz, 2010). Nyt käsillä oleva tutkimus

¹⁷ Festivaalijohtamisen kirjallisuus on vahvasti painottunut osaksi matkailua koskevaa diskurssia, kun sitä tarkastellaan esimerkiksi julkaisufoorumien näkökulmasta (vrt. Getz, 2010).

vastaa esitettyyn vaateeseen tarkastelemalla festivaaleja taiteen tuottamisen tapana asettamalla keskiöön kuviossa 1 määritellyn festivaalituotteen moniulotteisena ja merkityksiä luovana taidetuotannon ilmiönä.

Vaikka festivaalien tuotantoverkoston johtamista ja organisointia on tutkittu tarkoin erityisesti tuotantojen resursoinnin ja sidosryhmäkumppanuuksien merkityksen näkökulmasta (esim. Andersson & Getz, 2008; Buch et al., 2011; Crespi-Vallbona & Richards, 2007; Getz et al., 2007; Getz & Andersson, 2010; Johansson, 2008; Reid, 2011), on festivaalituotannon verkostojen *merkitys* sen laajassa tulkinnessa saanut osakseen vähäisempää tutkimuksellista mielenkiintoa erityisesti festivaalijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. (vrt. esim. Getz & Andersson, 2008; Getz, 2010). Tällä viitataan tuotannon johtamisen viitekehykseen niin, että siinä huomioidaan samanaikaisesti taidefestivaalien johtajien näkemykset verkostojen merkityksestä festivaalituotannolle ja festivaalituotantoon osallistuvien kumppanuuksien näkemykset yhteistyön taustalla olevasta merkitysasettel-
masta. Sillä kuten Lawrence ja Phillips (2002) toteavat, luovien tuotantojen verkostoista puhuttaessa huomioita ei ole syytä kiinnittää ainoastaan yksittäiseen ta-
loudellista arvoa luovaan suhteeseen, vaan laajentaa ymmärrystä yhteistyön ja yhteisluonnin luomiin merkityksiin (ks. myös Taalas ja Hirsjärvi, 2013). Näitä merkityksiä tulee DiMaggion ja Hirschin mukaan (1976) tarkastella ihmisten, organisaatioiden sekä kokonaissysteemin tasoilla, jolloin mielenkiinto kohdistuu yksilön rooleihin ja tehtäviin, organisaation toimintoihin ja vaikutuksiin sekä taiteen yhteiskunnallisen kokonaisuutensa taidetuotantoa määrittävänä tekijänä ja arvонуonnin viitekehyksenä (ks. myös Bilton & Leary, 2002; Lawrence & Phillips, 2002).

Kuten DiMaggio ja Hirsch (1976) ovat todenneet, taidetta tuottavien ja taide-
tuotantoja mahdollistavien organisaatioiden ja organisointirakenteiden tutkimus on keskeistä, jotta tuotannon prosesseja ja näiden prosessien taustalla vaikuttavia tekijöitä ja johtamista voidaan ylipäätään ymmärtää. Johansson (2008, 38) täsmentää edelleen, että taiteen tuottamisessa ja sen johtamisessa on keskeistä ymmärtää pikemminkin ”jatkuva toimintojen virtaus kuin muutoksen tai pysyvyyden

kahtiajako”, mikä on vahvasti läsnä festivaalituotannon organisoinnin ja johtamisen käytännöissä (ks. myös Larson & Wikström, 2001). Onkin selvää, että näistä lähtökohdista käsin on tärkeää rakentaa ymmärrystä siitä, miten verkostoista muotoutuva festivaalien tuotanto organisoituu ja miten verkostoista muodostuvaa festivaalituotantoa johdetaan tuotantoon kohdistuvien ja sen tuloksena syntyvien merkitysten näkökulmasta. Siksi tämä tutkimus.

1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuskokonaisuuden tarkoituksena on tutkia verkostomaisen tuotantorakenteen merkitystä projektimaisen taidefestivaalituotannon organisoinnissa ja johtamisessa. Tutkimuksen kohteena on johtaminen verkostomaisessa ja toimintatavaltaan projektimaisessa toimintaympäristössä, jossa tuotettava tuote tai palvelu on taiteellisen sisällön ympärille rakentuva kokonaisuus. Tutkimuksessa festivaaleja lähestytään tapana organisoida taidetuotantoja yleisön saataville ja siinä on tavoitteena ymmärtää monitieteisten näkökulmien kautta, miten festivaalituotannon ominaispiirteet, monitahoinen tuotannon resursoinnin rakenne sekä tuotantoverkosto vaikuttavat projektimaisen taidefestivaalituotannon organisointiin ja erityisesti sen johtamiskäytäntöihin.

Siten siinä, missä osatutkimuksissa on esitetty kussakin omat tutkimuskysymyksensä, tässä tutkimuskokonaisuudessa etsitään vastauksia kysymyksiin:

- 1) Miten festivaalin elinvoimaisuudelle ja pysyvyydelle tärkeä verkosto muodostuu tai muodostetaan?
- 2) Miten kumppanuuksista ja sidosryhmistä muodostuvaa verkostoa johdetaan projektimaisessa ja verkostoihin perustuvassa tuotannossa?
- 3) Mikä on verkostomaisen tuotantorakenteen merkitys festivaalin johtamisessa?

1.5 Tutkimuksen asemointi, rajaukset ja rakenne

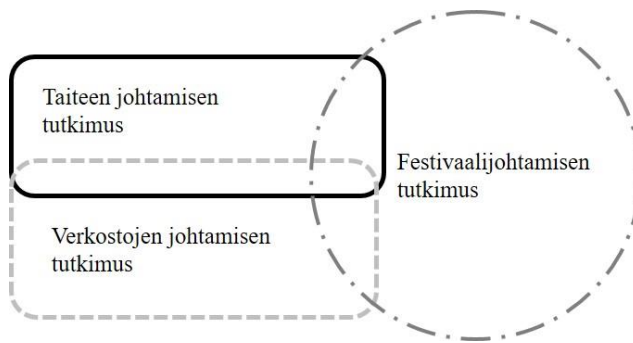
Teoreettisesti tutkimus asemoituu osaksi kahta tieteellistä keskustelua: taiteen johtamista (Arts Management) ja liiketaloustieteellistä verkostojen johtamista. Taiteen johtamisen kirjallisuus luo pohjan festivaalituotannon sisällöllisen luonteen ymmärtämiselle ja edesauttaa esittävien taiteiden tuottamisen lainalaisuuksiin liittyvää kysymyksen asettelua ja tulkintaa tuotannon johtamisessa. Vastavasti verkostojen johtamisen keskustelu mahdollistaa tuotantoon osallistuvien toimijoiden ja intressien analyysin ja edesauttaa johtamistoimien tutkimista, kun tuotantoon liittyvät resurssit, sidosryhmäsuhteet ja verkostossa tapahtuva vuorovaikutus määrittävät johtamisen tapoja.

Festivaalijohtamisen kirjallisuus toimii tutkimuskokonaisuudessa edellä esitettyjen näkökulmien kokoavana diskurssina. Se tarjoaa viitekehyksen ja tutkimusalustan taiteen johtamisen ja liiketaloustieteen verkostojen johtamisen limitäiselle tarkastelulle. Festivaalijohtamisen keskustelu mahdollistaa tuotantojen sisältöihin ja resursointiin liittyvien merkitysten tarkastelun projektimaisessa, mutta toistuvassa taiteen tuottamisen tavassa, jolle on ominaista sisältölähtöisyys, väliaikaisuus ja hetkellisyys (ks. esim. Allen et al., 2005). Näin ollen festivaalijohtamisen viitekehys sekä rajaa että syventää tiedon tuottamista toimintaympäristössä, jossa tuotantoon liittyvien sidosryhmäkumppaneiden monitasoiset intressit ja yhteistyön taustalla olevat merkitykset vaikuttavat yhteistyön vuorovaikutteiseen konstruktion verkostoissa tuotetussa ja projektimaisessa festivaalituotannossa¹⁸.

¹⁸ Monitieteinen lähestymistapa taidefestivaaleja ja festivaalijohtamista käsittelevässä tutkimuksessa synnyttää pohdintoja eklektismistä (esim. Kainulainen, 2005). Festivaalit ja niiden tuotanto on kuitenkin esitetty olevan kauttaaltaan monitieteisiä ilmiöitä (Getz, 2010). Tämän seurauksena tiedon synteessin muodostaminen verkostomaisten ja useista eri sidosryhmäkumppanuuksista muotoutuvien tuotantorakenteiden organisoitumisesta ja tuotantojen johtamisesta edellyttää useita tutkimusnäkökulmia huomioivaa käsittelyä. Näin on tehty osittain tutkimuskokonaisuuden osatutkimuksissa. Esimerkiksi kolmannen osatutkimuksen voidaan katsoa asemoituvan osaksi aluetieteellistä keskustelua. Tässä tutkimuskokonaisuudessa osatutkimuksen rooli on kuitenkin tuottaa tietoa tapahtumakaupungin ja alueen roolista tuotannon sidosryhmäkumppanuutena ja tämän kumppanuuden heijasteista festivaalin johtamiseen, sen sijaan että osatutkimuksen tavoitteena olisi kontribuoida ekplisiittisesti aluekehityksen ja aluetalouden tutkimusnäkökulmiin.

Huomionarvoista on, että tutkimuskokonaisuudessa ei paneuduta eksplisiittisesti festivaalijohtamisen kannalta keskeisiin teemoihin yhteistyön tuottamista taloudellisista (so. euromääräisistä) näkökulmista, yleisön osallistumismotivaatiosta tai festivaaleihin vaikuttavasta poliittisen päätöksenteon keskustelusta. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytä tapausfestivaalien edustamien taidealojen sisällön tutkimiseen. Merkille pantavaa on myös se, ettei tutkimuksessa paneuduta tutkimuskohteena oleviin festivaaleihin yksityiskohtaisella tarkkuudella. Sen sijaan tutkimuskokonaisuus sijoitetaan taiteen johtamisen keskusteluun niin, että tarkasteltavana tapausesimerkkinä on verkostomaisissa tuotantorakenteissa tuotettavan taidefestivaalin organisoituminen ja johtaminen. Tutkimuksessa keskitytään tuotantoverkoston muodostamisen edellytyksiin ja verkoston johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämä mahdollistaa tuotantoverkostossa toimivien intressien ja tuotantoon liittyvien merkitysten tunnistamisen ja tukee verkostomaisen tuotantorakenteen merkityksen analyysia festivaalituotannon johtamisen ymmärtämiseksi.

Lähestymistapa edistää monitieteisen ymmärryksen rakentamista verkoston johtamisesta niin, että tutkimuksessa voidaan esittää tuotantoverkoston johtamiseen keskittyvä kontribuutio luovia tuotantoja käsittelevään tieteelliseen keskusteluun projektimaisen mutta toistuvan festivaalituotannon näkökulmasta. Toiseksi näkökulma mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen verkoston johtamista käsittelevään liiketaloustieteelliseen keskusteluun sisältö- ja tuotelähtöisen luovan tuotannon organisoinnista ja johtamisesta. Tutkimuksessa ei keskitytä ainoastaan toimijaan, resurssiin tai toimintaan. Sen sijaan tuotantoa tarkastellaan kokonaisuutena, jossa korostuvat verkostossa toimivien yhteistyölle antamat monitasoiset merkitykset ja vuorovaikutuksen johtaminen yksilö- ja organisaatiotasolla. (ks. myös Larson & Wikström, 2001; Getz et al., 2007).



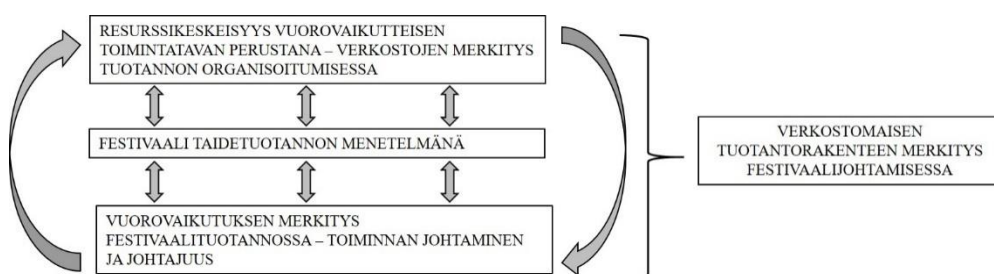
Kuvio 2: Tutkimuksen asemointi.

Tutkimuskokonaisuus koostuu kahdesta osasta: neljästä kansainvälisessä tieteellisessä aikakauslehdessä julkaistusta tutkimusartikkelista sekä yhteenveto-osasta, joka kokoaa ja laajentaa osatutkimuksissa esitettyjä päätelmiä. Tämän johdanto-osuuden jälkeen tutkimuksen toisessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa ja käsitellään verkostojen konstruktioita aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen nojautuen. Ensiksi määritellään, mitä verkostoilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Toiseksi esitetään verkostojen rooli ja niiden merkitys festivaalituotannon organisoinnin näkökulmasta. Kolmanneksi tutkittavaa ilmiötä lähestytään festivaalien ja tapahtumien verkostojen johtamisen keskustelulla.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa kuvataan tieteenfilosofiset ja menetelmälliset valinnat sekä osatutkimuksissa käytetty aineisto. Seuraavaksi, luvussa neljä, esitetään osatutkimusten tiivistelmät ja keskeisimmät löydökset sekä kuvataan osatutkimusten päätelmien kontribuutio nyt käsillä olevaan yhteenveto-osuuteen (vrt. kuvat 3 ja 4). Luvussa viisi syvennyttään verkostoissa tapahtuvan projektimaisen festivaalituotannon organisoitumiseen ja sen merkitykseen johtamiskäytännöissä tutkimukselle asetetusta lähtökohdista käsin (kuvio 3). Luvussa esitetään kuinka keskeiset festivaalituotannon ominaispiirteet (so. taiteellinen sisältö, kokonaiselämys, tuote/palvelulähtöisyys, projektimainen tuotanto), verkoston toiminnassa esiintyvät intressit sekä monitahoinen tuotannon resursoinnin rakenne vaikuttavat tuotannon johtamiskäytäntöihin. Tutkimuksen viimeisessä luvussa paneudutaan tutkimuskokonaisuuden tuloksiin ja kohdistetaan tutkimuksen päätelmät osaksi teoreettisia keskusteluja ja käytännön toimintaa. Tutkimuksen lopuksi

tutkimustyötä kohtaan esitetään kriittistä arviointia sekä esitetään mahdollisia jatkokotkumusaiheita festivaalijohtamista koskevaan tieteelliseen keskusteluun.

Tutkimuskokonaisuuden toisessa osassa esitetyt osatutkimukset ovat tässä yhteenveto-osuudessa keskeisessä asemassa. Niissä on osatutkimuskohtaisesti itenäisinä tutkimuskokonaisuuksina esitetty tutkimustulokset, jotka osaltaan ohjaavat yhteenveto-osuuden johtopäätösten muodostumista. Tässä yhteenveto-osuudessa nojataan osatutkimuksissa esitettyihin päätelmiin festivaalituotannon resursoinnista ja sidosryhmäsuhteiden merkityksestä verkostomaisten festivaalituotantojen organisoitumisessa ja johtamiskäytännöissä sekä tarkastellaan niiden välistä suhdetta taidefestivaalituotannossa. Kuviossa 3 esitetään osatutkimusten tulosten pohjalta tehty jäsenitys tämän yhteenveto-osuuden tutkimusongelmaa ja kysymyksenasettelua koskeviin lähestymistapoihin.



Kuvio 3: Tutkimuksen lähestymiskulmat tutkimusaiheeseen.

2 VERKOSTOJEN KONSTRUKTIO JA JOHTAMINEN FESTIVAALITUOTANNOSSA

Tämän luvun läpileikkaavana viitekehyksenä on luvussa 1.2 esitetty kuvaus festivaaleista taiteen johtamisen tapausesimerkkinä. Luvussa käsitellään ensiksi luovia tuotantoja verkostojen ilmentyminä. Tarkastelu kohdistetaan verkosto-käsitteen luonteeseen ja peilataan käsitteellistämistä luovien tuotantojen ominaispiirteisiin. Seuraavaksi tarkastelu suunnataan eksplisiittisesti festivaaleihin ja määritellään tutkimuskirjallisuuteen nojaten verkostojen merkitys festivaalituotannossa. Seuraavassa alaluvussa painopiste on erityisesti festivaalituotannon verkostojen johtamisessa. Luvun päätteeksi esitetään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus.

2.1 Luovat tuotannot verkostojen ilmentyminä

Verkosto ei ole itsessään organisaatio vaan pikemminkin organisoitumisen muoto (Ahrne & Brunsson, 2011), jossa toimijoiden joukko kytkeytyy toisiinsa saavuttaakseen yhteisen päämäärän keskinäisten siteiden yhdistäminä (Granovetter, 1973). Eriksson (2015a) määrittelee organisoitumisen muodon verkostollisuus-käsitteen kautta ja huomio sen enemmän kuin organisaatiomuotona. Tutkija tähdentää verkostollisuuden olevan ”käsitteellinen ja tiedollinen kenttä, jossa organisointi tapahtuu ja jossa verkostolliset ilmiöt tulevat mahdolliseksi” (Eriksson, 2015a, 11).

Erikssonin (2015a, 11) mukaan verkosto käsitteenä tarjoaa teoreettisesti mielekkään keinon jäsentää ”yhteiskunnallisten järjestelmien liukenemista monitahtoisiksi päällekkäisiksi, limittäisiksi ja kilpaileviksi virtauksiksi”. Tutkija määrittelee edelleen, että verkosto on nähtävissä kielenä, jonka pohjalta on tullut mahdolliseksi ”tarkastella aineellisen ja aineettoman välisiä sidoksia sekä sanojen ja

asioiden välisiä suhteita ja niistä syntyviä muodosteita olettamatta niille kuitenkaan mitään kiinteää tai yleispätevää olemassaolon tapaa” (Eriksson, 2015a, 10).

Verkostoitumista eli yhteistyösuhteiden kehittämistä pidetään yritystoiminnan strategisena valintana organisaation toiminnan kehittämisessä. Verkostojen merkitys nähdään erityisesti potentiaalisena arvonnällän muodostajana yhteistyöhön osallistuville toimijoille (Möller & Svahn, 2006). Liiketaloustieteissä verkostot määritellään muodollisten organisaatioiden ja hierarkioiden sekä markkinoiden väliin muodostuvana vaihtoehtoisena talouden toiminnan rakenteena (ks. esim. Thompson, 2003; Thorelli, 1986). Verkostojen nähdäänkin syntyvän talouden sisältä sen omista vaatimuksista ja edellytyksistä käsin (esim. Powell, 1990; Thorelli, 1986). Luovissa tuotannoissa tämä viittaa tuotannon lähtökohtaisesti verkostomaiseen rakenteeseen, joka muodostuu tuotannon immateriaalisten ja materiaaalisten resurssien tarpeesta (Becker, 1982).

Verkostossa toimivat työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sen lisäksi, että organisaatiot johtavat paitsi omaa toimintaansa verkostoissa, ne pyrkivät suuntaamaan verkoston resurssien käyttöä toiminnan integroinnin, toimintojen koordinoinnin ja ohjauksen keinoin (Brito & Roseira, 2005). Yhteistyö edellyttää useiden toimijoiden intressien ja yhteistoiminnalle asetettujen tavoitteiden yhteensovittamista (Brito & Roseira, 2005; Jarillo, 1993). Powellin (1990) mukaan yhteistyörakenteen muodostumisessa keskeisessä roolissa ovat läsnä vastavuoroiset vaihdannan suhteet sekä luottamus (ks. myös Larson, 2002; Antcliff, Saundry & Stuart, 2007). Verkostot nähdäänkin toimijoiden vuorovaikutukseen pohjautuvina rakenteina, joiden luonnetta ja tehtävää määrittävät joustavat, tietotaidon vaihdantaan perustuvat toimintatavat ja sidosryhmäsuhteet (esim. Ford, Gadde, Håkansson, & Snehota, 2003; Powell, 1990; ks. myös Antcliff, Saundry & Stuart, 2007; Rifkin, 2005). Esimerkiksi Thompsonin (2003) mukaan verkostot voidaan jäsentää sosiaalisina konstruktioina, joissa niiden vuorovaikutteinen luonne ja asioista reflektointi verkostoissa toimivien kesken, luovat verkostolle ominaispiirteet. Tutkijan mukaan tässä korostuu verkoston dynaamisuus ja yhteistyön tapojen uudelleen muotoutuminen reflektoinnin kautta (Thompson, 2003).

Eriksson (2015a) toteaaakin, että verkostoja tutkittaessa huomio kiinnittyy rakenteista ja instituutioista yhteyksiin ja prosesseihin ja tätä kautta muodostuviin suhdekenttiin, joissa verkostosuhdetta sovelletaan organisaation omaan toimintaan (Thompson, 2003).

Ahrne ja Brunsson (2011) täsmentävät edelleen, että verkosto poikkeaa muodollisista organisaatioista kevyenä toiminnan rakenteena vailla muodollisille organisaatiolle tyypillistä hierarkkista rakennetta ja selkeitä organisaation rajoja. Tämä liittyy verkoston lähtökohtaisesti autonomiseen rakenteeseen, kun toimijoiden osallistuminen verkostoyhteistyöhön perustuu toimijan omaan päätöksentekoon (Rajala & Westerlund, 2009) sekä toimijoiden väliseen sopimukseen (Halinen & Törnroos, 2005; ks. myös Caves, 2000). Erikssonin (2015a, 11) mukaan ”verkosto voidaan ymmärtää hierarkkiselle järjestelmälle vastakkaisena organisaatiomallina, joka muodostaa kiinnostavan yhteiskuntatieteellisen tutkimuskohteen: verkosto viittaa sosiaaliseen järjestykseen, joka ei ole yhtä säännelty kuin hierarkia”, mutta jolla tutkijan mukaan kuitenkin on vähimmäisrakenne¹⁹. Verkoston vähimmäisrakenne on selitettävissä verkostolle ominaisen toimija, resurssi ja toiminta -määrittelyn kautta (Håkansson & Snehota, 1995). Yhteiseen päämäärään tähtäävät toimijat, mielenkiinnon kohteena olevat resurssit ja yhteistyön mahdollistava toiminta luovat edellytykset vuorovaikutteisen toiminnan rakenteelle kunkin toimijan asettamien tavoitteiden lähtökohdista (esim. Håkansson & Snehota, 1995; Antcliff et al., 2007). Näiden siteiden solmukohdissa tapahtuu verkoston konkreettinen ja arvoa luova toiminta verkostossa toimivien välisessä vuorovaikutuksessa yhteistuotannon ja yhteisluonnin keinoin (Becker, 1974; du Gay, 1997; ks. myös Bradshaw, 2010; Chaney, 2012; White, Hede & Rentschler, 2009).

Kunkin verkoston ominaispiirteet ovat tunnistettavissa niin solmukohtien kuin siteiden määrän, identiteetin ja toiminnan luonteen lähtökohdista (Ahuja, Soda &

¹⁹ Osatutkimuksessa 1 esitettiin Granovetterin (1973) määrittely verkoston vähimmäisrakenneesta ja selitettiin sen liittyvän organisatoriseen tai sosiaaliseen rakenteeseen, jossa kaksi tai useampi toimija ovat vuorovaikutuksessa erityyppisten siteiden yhdistäminä. Samankaltaiseen määrittelyyn ovat päätyneet myös Halinen ja Törnroos (2005).

Zaheer, 2012), joita ovat esimerkiksi verkostoasema, yhteistyössä tapahtuva toiminnan sisältö ja yhteistyösiteiden vahvuus sekä vuorovaikutuksen mallit kussakin verkostossa (ibid.; ks. myös du Gay, 1997). Lisäksi Halinen ja Törnroos (2005) täsmentävät edelleen kunkin verkoston ainutlaatuisuutta niiden kontekstisidonnaisuudella. Tutkijat näkevät sosiaalisten, poliittisten ja markkinalähtöisten tekijöiden vaikuttavan kunkin verkoston muotoon ja toimintaan (Halinen & Törnroos, 2005). Luovissa tuotannoissa verkoston ominaispiirteet perustuvat niiden toiminnan luonteeseen. Esimerkiksi DeFilippi kumppaneineen (2007) on huomoinut, että joustavat ja nopeasti muuttuvat verkostot sekä toimintaprosessin monimuotoisuus ovat luovalle tuotannolle ominaisia piirteitä. Tuotannon verkostot muotoutuvat uudelleen tuotteiden ja projektien ympärille (esim., Becker, 1974; 1982; Lorenzen & Fredriksen, 2005; Townley et al., 2009) ja rakentuvat tyypillisesti eritasoisiin, pituisiin ja muotoisiin sopimussuhteisiin (esim. Caves, 2000; Ebers & Wijnberg, 2009) luovuuteen pohjautuvan toiminnan tuloksena syntyvän tuotteen ollessa yhteistyön tavoitteena (Colbert, 2007).

Luovissa tuotannoissa korostuu verkostoissa toimivien ihmisten sosiaalisten suhteiden merkitys. Tuotantojen verkostomaisia rakenteita voidaan lähestyä sekä itse taiteellisen sisällön että sen kokonaistuotannon näkökulmista, mikä määrittää toimijoiden välisten siteiden identiteettiä. Esimerkiksi Becker (1974) määrittelee luovan tuotteen ihmisten välisen vuorovaikutuksen aikaansaannokseksi (ks. myös DiMaggio & Hirsch, 1976). Vaikka taideteoksen luominen itsessään voidaan DiMaggion ja Hirschin (1976) mukaan määritellä yhtäältä ainoastaan yksilön innovaatioksi – luovan yksilön aikaansaannokseksi (Bilton & Leary, 2002) – ovat sosiaaliset prosessit sekä tiedon ja asiantuntijuuden vaihdanta luovalle tuotteelle arvoa luovia keskeisiä elementtejä (Townley, Beech & McKinlay, 2009; Lorenzen & Fredriksen, 2005; myös Bilton & Leary, 2002). Townley kumppaneineen (2009) selventää verkostoissa tapahtuvaa arvonluontia pääoma-käsitteen kautta. Tutkijat liittävät johtopäätöksensä luovan tuotannon verkoston monitasoisiin, arvoa luoviin ominaispiirteisiin. Sen lisäksi, että verkostossa tapahtuva tuotanto

edesauttaa tuotannon parissa työskentelevän taiteilijan asiantuntijuuden kehittymistä (ks. myös Taalas, 2010), laajentaa verkostomainen tuotanto sosiaalisen, symbolisen ja kulttuurisen ja taloudellisen pääoman muodostumista sosiaalisen vaihdannan keinoin (Townley, Beech, McKinlay, 2009).

Verkostot siis jäsenyvät vuorovaikutussuhteiden kautta sosiaalisiksi, arvoa luoviksi konstruktioksi. Luovan tuotannon verkostoituneessa rakenteessa tämä tarkoittaa, että tarkastelun kohteena eivät ole ainoastaan raha- ja liiketalous vaan avointen, vertaisverkostoissa jaettavien sekä sitä kautta kumuloituvien käytänteiden, tiedon ja oppimisen sekä vertaisarvioinnin sisältölähtöinen kehittäminen (Kaivo-Oja, 2003; Taalas, 2010). Edellä kuvatusti luovat tuotannot ovat nähtävissä verkostomaisina tuotannon rakenteina, joissa korostuvat epämuodolliset, mutta toistuvat toimintatavat ja prosessit erottuen omanlaisiksi toiminnan malleiksi (ks. Becker, 1982; Flew, 2005; ks. myös Eriksson, 2015a;). Lawrence ja Phillips (2002) toteavatkin, että luovien tuotantojen johtamisessa ei niinkään painotu tuotannon tehokkuus, vaan pikemminkin tuotantorakenteen luominen ja hallinta luovien tuotteiden tuottamiseksi sekä merkitysten synnyttämiseksi kuluttajille. Lampel kumppaneineen (2000) täsmentää tämän edellyttävän tuotannon systeemien luomista, mikä yhtäältä tukee tuotantoprosessia ja toisaalta edesauttaa tuotetun lopputuloksen – luovuuteen, esteettisyyteen ja symbolisiin merkityksiin pohjautuvan luovan sisällön (Colbert, 2007) – markkinointia, jakelua ja kauppaa. Tämän tuloksena luovissa tuotannoissa korostuu johtajan kyvykkyys tunnistaa tuotteen ominaispiirteet markkinaan nähden sekä taiteellisesti arvokkaan sisällön erottaminen kilpailutekijänä luontaisesti monitulkintaisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä (Lampel et al. 2000).

2.2 Verkostojen rooli festivaalituotannossa

Tässä tutkimuksessa festivaalituotantoa lähestytään voittoa tavoittelemattomana tuotantona, jossa tuotantoresurssien hankinta ja taloudellinen elinvoimaisuus määrittävät projektimaisten mutta toistuvien tuotantojen mahdollistamista (ks.

myös Getz et al., 2007)²⁰. Toimijat ja roolit siis muodostavat festivaalin toimintaympäristön (Getz et al., 2010), festivaalin vaikuttaessa sen tuotantoon osallistuviin yksilöihin tai organisaatioihin eri tavoin ja eri tasoilla (Reid, 2011).

Aikaisempi kirjallisuus on osoittanut tarkoin festivaalituotannon ja sidosryhmäkumppaneiden välisen sidosryhmäsuhteen, joka festivaalituotannon näkökulmasta on tulos tuotannon resurssiriippuvaisuudesta (esim. Getz et al. 2007; Andersson & Getz, 2007; Andersson & Getz, 2008; Reid, 2011). Tuotannon resurssiriippuvuus selittyy festivaalituotannon projektimaisella tuotannon tavalla suhteessa festivaaliorganisaation ympärivuotiseen toimintaan ja ansaintalogiikkaan²¹ (ks. myös Larson & Wikström, 2001). Aikaisemmissa tutkimuksissa riippuvuus-suhdetta ja resursoinnin muotoja on jäsenetty sekä eksplisiittisinä toimijoina että toimijoiden roolin kautta festivaalin tuotantokokonaisuudessa ja nojattu sidosryhmäkumppani -teoriaan (Freeman, 1984)²². Lisäksi toimijoita on tyypitelty laajasti festivaalin sidosryhmäkumppaneina ja esitetty osittain toisistaan poikkeavia ja osin limittäisiä johtopäätöksiä sidosryhmäkumppaneiden positioista osana festivaalin tuotantoverkoston kokonaisuutta.

Larson (2002, 126) on esimerkiksi tunnistanut tutkimusalaan suuntaavassa artikkelissaan festivaalin tuotantoverkostossa olevat toimijat ”festivaaliorganisaatioiksi, sisältöteollisuudeksi, mediateollisuudeksi, festivaalipaikkakunnan teollisuudeksi ja yrityksiksi, sponsoreiksi, festivaalipaikkakunnan julkisiksi organisaatioiksi ja viranomaisiksi sekä kolmannen sektorin yhdistyksiksi”²³. Tässä keskustelussa festivaali on asemoitu osaksi festivaalituotannon ”poliittista markkina- paikkaa” (Larson & Wikström 2001; Larson 2002). Larson ja Wikström (2001)

²⁰ Tässä yhteydessä on huomionarvoista, että vaikkakin tutkimuksen tapausfestivaalit edustavat sekä yhdistys- että yrityspohjaisia rakenteita, Andersson ja Getz (2009) tähdentävät, että tuotannon verkostomaisuus on tyypillistä festivaalituotannolle sen organisaatorakenteesta riippumatta.

²¹ Tuotannon projektimaisuuden ja ansaintalogiikan suhteesta on keskusteltu yksityiskohdaisemmin alaluvussa 5.1.

²² eng. Stakeholder theory (Freeman, 1984)

²³ Tässä artikkelissa Larson (2002) nimeää kahdeksanneksi ryhmäksi vielä nk. ’vapaamatkustajat’. Tutkija kuvaa näiden roolia organisaatioina, jotka markkinoivat ja myyvät tuotteita ja palveluita festivaalialueen ulkopuolella.

kuvaavat ”poliittisen markkinapaikan” muotoutumista yhteistyön taustalla vaikuttavilla toimijakohtaisilla intresseillä, jotka muodostavat toimijoiden välille valtasuhteita ja näiden vaikutuksesta syntyvän konflikti-konsensus -asetelman (Larson, 2002; ks. myös Elbe, Axelson & Hallén, 2007).

Vastaavasti Reid (2011) on tyypitellyt toimijat tuotannon riskianalyysin näkökulmasta ensisijaisiksi ja toissijaisiksi sidosryhmäkumppaneiksi, jotka vaikuttavat festivaalituotantoon. Tutkijan mukaan ensisijaiset sidosryhmäkumppanit ovat festivaalin työntekijöitä, vapaaehtoisia, sponsoreita, jakelijoita, yleisöä ja osallistujia. Toissijaiset sidosryhmäkumppanit vastaavasti edustavat julkista hallintoa, tapahtumapaikkakuntaa, turvallisuus- ja sairaanhoitopalveluja, yleistä (tapahtumapaikkakunnan) liiketoimintaa, mediaa ja turistiorganisaatioita. (Reid, 2011). Tutkija täsmentää sidosryhmäkumppaneiden määrittelyä edelleen löydöksellä, jonka mukaan ensisijaiset sidosryhmäkumppanit muodostavat joukon, jota ilman festivaalin olemassaolo päättyy. Toissijaiset kumppanit taas muodostavat joukon, jonka tutkija huomio pikemminkin festivaalituotannon mahdollistajana. Tarkemmin määritellen ryhmänä, joka ei välttämättä eksplisiittisesti osallistu itse festivaalituotantoon, mutta voi toimenpiteillään estää tapahtuman menestyksen. (Reid, 2011).

Allen kumppaneineen (2005) on sen sijaan esittänyt tapahtuman ja sidosryhmäkumppaneiden välistä suhdetta panos-tuotos kuvauksella²⁴. Tutkijat identifioivat Reidin (2011) tapaan toimijaryhmiä ja määrittävät konkreettisesti tuotantoon liittyviä resursseja. Allen kumppaneineen (2005) esimerkiksi esittää tapahtuman tuottavan siihen osallistuville viihdykkeitä ja palkintoja tapahtuman vastaavasti hyötyessä osallistuvien tuesta. Sponsoreiden rooli yhdistyy tutkijoiden mukaan tapahtuman taloudelliseen tukeen, tapahtuman tuottaessa yhteistyön keinoin huomiota yrityskumppanuuksien liiketoimintaan. Tapahtumapaikkakunnan taas aset-

²⁴ Sidoryhmäsuhteita esittelevä kuvaus on ensimmäisenä esitetty McDonnellin, Allenin ja O’Toolen (1999) teoksessa ja sittemmin myös samaisen teoksen kolmannessa painoksessa (Allen, O’Toole, McDonnell & Harris, 2005). Tähän panos-tuotos kuvaukseen viittaavat myöhemmin myös Spiropoulos ja kumppanit (2006).

tuu tapahtumaympäristön ja -kontekstin tarjoajaksi tapahtuman vastaavasti tuottaessa vaikutuksia paikkakunnalle. (Allen et al., 2005). Osatutkimuksessa 3 vaikutukset määriteltiin taloudellisiksi, sosiaalisiksi ja koulutukselliseksi vaikutukseksi, jotka ulottuvat terveyttä ja hyvinvointia, kulttuurin osallistamista ja matkailua kehittäviin tekijöihin sekä elinkeinorakenteen monipuolistamiseen (ks. myös Kainulainen, 2005).

Spiropoulos kumppaneineen (2006) on jakanut sidosryhmäverkostot markkinoinnin, hallinnon ja tuotannon rooleihin, ja laajentaa esitystä panos-tuotos suhteesta kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Tutkijat kuvaavat roolia toimijasuhteella tuotettavaa tapahtumaa kohtaan ja ryhmittelevät markkinoinnin rooleihin median, sisällöntuottajat, tapahtumanäyttämöt sekä yleisön näiden toimijoiden muodostamassa tapahtumaa promotoivat elementit. Vastaavasti hallinto jäsentyy henkilöstö-, talous- ja infrastruktuuriresursseista, jotka muodostavat hallinnollisen ja vastuusuhteen tapahtumaan (ibid.). Tuotannolliset sidosryhmäkumppanit käsittävät tuotantoa omilla toimillaan tukevat tahot, kuten muut tapahtumat, joita sekä Spiropoulos tutkimusryhmineen (2006) että Allen kumppaneineen (2005) nimittävät yhteistuottajiksi.

Getz ryhmineen (2007) sen sijaan tarjoaa verkostojen ja sidosryhmäkumppaneiden rooleille edellisistä kuvauksista poikkeavaa jäsentelyä, identifioimalla tutkimuksessaan sidosryhmäkumppanit niiden roolien kautta sisäisiksi ja ulkoisiksi kumppanuuksiksi. Tutkijat perustavat jäsentelynsä ajatukseen festivaaliorganisaatiosta, joka muodostuu sen omistajasta, johtajista, työntekijöistä, vapaaehtoisista, (yhdistyksen) jäsenistä ja neuvonantajista (Getz et al., 2007). Toisin sanoen henkilöistä, jotka ovat jollain tavoin sopimussuhteisesti sitoutuneita festivaalin tuottamiseen. Vastaavasti ulkoisiin sidosryhmäkumppanuuksiin tutkijoiden mukaan kuuluvat yhteistuottajat (*co-producers*), fasilitaattorit (*facilitators*), yhteistyökumppanit (*allies and collaborators*), valvojat (*regulators*), jakelijat ja näyttämöt (*suppliers and venues*) sekä yleisö ja muut ”vaikutetut” (*audience and impacted*). Tutkijat määrittelevät edelleen yhteistuottajat organisaatioina, jotka muussa kuin sponsorin tai jakelijan roolissa osallistuvat festivaalielämyksen tuotantoon. (Getz

et al., 2007). Vastaavasti fasilitaattorit eivät Getzin ja kumppaneiden (2007) tulokinnassa osallistu itse tuotantoon, mutta mahdollistavat sen muuna tukena, kuten rahallisesti tai materiaalisina resursseina. Tutkijat huomioivat eräänä esimerkkinä apurahojen myöntäjät ja median. Yhteistyökumppanit taas määrittyvät tässä ryhmittelyssä esimerkiksi markkinointiyhteistyökumppanuuksina, jotka omien verkostojensa kautta edistävät tapahtuman näkyvyyttä osallistumatta kuitenkaan konkreettisesti itse festivaalin tuottamiseen. Valvojat taas määrittyvät julkisten lakien ja asetusten kautta, jotka julkisen vallan päätöksentekorakenteiden myötä jäsentyvät keskeiseen asemaan tapahtuman mahdollistajina. Jakelijat ja näyttämöt esittäytyvät ryhmittelyssä sisältötuotannon tahoina, kuten artisteina ja tapahtumatekniikkana, aiheuttaen myös tapahtumatuotannon keskeiset kustannukset. Viimeisenä kategoriana Getz ryhmineen (2007) määrittelee yleisön ja muiden ”vaikutettujen” ryhmän. Ryhmä koostuu tapahtumaan osallistuvien lisäksi myös toimijoista, jotka hyötyvät festivaalista tulovirtoina tai kokevat hyötyjen lisäksi myös haittoja festivaalin tuottamista vaikutuksista, kuten melua tai liikenneruuhkia. (Getz et al., 2007). Tämä ryhmä on tutkijoiden mukaan merkityksellinen tapahtuman tulevaisuuden kannalta, sillä haitalliset kokemukset voivat heijasteena horjuttaa festivaalin legitiimiä asemaa ja siten vaarantaa tapahtuman tulevaisuuden menetyksen mahdollisuuksia (Getz et al., 2007; ks., myös Deery & Jago, 2010; Reid, 2011).

Edellä olevat kuvaukset osoittavat, että aikaisemman tutkimuksen valossa festivaalituotannon verkostot muodostuvat ydintoimintaa organisoivan tahon, festivaaliorganisaation, ympärille (Allen et al. 2005; Getz et al., 2007; Hede, 2007; Spiropoulos et al., 2007) tai vastaavasti niin, että festivaalituotanto heijastaa vaikutuksia tuotannon ”poliittisen markkinapaikan” toimintaan (Larson, 2002). Festivaalin kokonaistuotanto määrittyy siis prosessin toimintaa tukevista ja edesauttavista sidosryhmistä. Nämä ovat itse festivaaliorganisaation lisäksi eri tehtävissä sekä tuotannon kannalta eri rooleissa toimivia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. (esim. Getz et al., 2007; Larson 2002, 2009, Reid, 2011).

Organisoitumisen tavoiltaan ja luonteeltaan festivaalituotanto on siis nähtävissä tyypillisenä luovan tuotannon ilmiönä (Caves, 2000; Hesmondhalgh, 2007; Sedita, 2008). Yhtäältä sen resursoinnin tuloksena syntyvä toimintaverkoston rakenteellinen monimuotoisuus ja toisaalta taiteen ja talouden välinen kompleksisuus asettavat sen johtamiselle haasteita (Carlsen et al. 2010; myös Eikhof & Haunschild, 2007). Sillä kuten Hede (2007) huomioi, festivaalituotannossa korostuvat tuotantoverkostoissa toimivien roolit, mutta myös intressit, jotka vaikuttavat tuotannon viitekehykseen ja sen johtamiseen kokonaisuudessaan (Larson, 2002).

2.3 Verkostojen johtaminen festivaalituotannossa

Festivaalituotanto ymmärretään tässä tutkimuksessa luovana tuotantona, jonka johtaminen edellyttää vahvaa sisällöllistä ja taloudellista ymmärrystä sekä kykyä toiminnan innovatiiviseen kehittämiseen sen jatkuvuuden turvaamiseksi (Carlsen et al., 2010; ks. myös Eikhof & Haunschild, 2007; Lampel et al., 2000). Tämä tarkoittaa strategista suunnittelua, jossa painottuvat ohjelmiston ja talouden suunnittelu, markkinointi sekä tapahtuman palvelutarjonnan muotoilu (Carlsen et al., 2010; ks. myös Brown, 2014; vrt. Getz, 2002). On selvää, että ratkaisevan tärkeää taidefestivaalin menestymiselle ovat luovaan toimintaan perustuva sisältö (Colbert, 2007) ja uudistuminen (Larson, 2009a; Carlsen et al., 2010), mutta myös taloudelliset arvot tuotannon projektikohtaisen ja pitkäntähtäimen toiminnan resursoimiseksi. Tämä edellyttää strategista suunnittelua, jossa keskeistä on arvioida tuoteorientoituneen festivaalituotannon tehtävä ja tavoitteet. Tässä tutkimuksessa festivaalin tehtävillä ja tavoitteilla viitataan yhtäältä festivaalimaiseman tuotantoon (Gration et al., 2011) ja toisaalta festivaalielämyksen mahdollistamiseen (esim. Morgan, 2008) verkostomaisen tuotantorakenteen keinoin (ks. myös kuvio 1).

Festivaali on ennalta suunniteltu ja tiettyä tarkoitusta varten tuotettu kokonaisuus, jonka organisointi on Brownin (2014) mukaan lähtöisin sen idean omistajasta käsin. Brown (2014) täsmentää, että omistaja voi olla joko tapahtuman

sisällöstä kiinnostunut yhdistys, yhteisö tai yritys. Tutkija tarkentaa edelleen, että festivaalilla on aina tuotannolle asetetut tavoitteet, joita voidaan tarkastella esimerkiksi niiden kulttuuristen, kaupallisten, tapahtumapaikkakunnan markkinoinnin tai sosiaalisten ulottuvuuksien näkökulmista (Brown, 2014; ks. myös Getz, 2012; 2015). Festivaalin johtaminen on siis tavoitteellista toimintaa, jossa merkittävää on yksilöitten ja organisaatioiden työpanoksen sekä immateriaalisten ja materiaalisten voimavarojen hankinta, kohdentaminen ja hyödyntäminen tietyn päämäärän – festivaalin – toteuttamiseksi (Allen et al., 2005; Johansson, 2008; ks. myös esim. Seeck, 2008). Esimerkiksi Getz ja Frisby (1988) nojaavat festivaalijohtamisen tutkimusalaan suuntaavassa artikkelissaan johtamisen klassiseen käsitteistöön määritellään festivaalijohtamista ja viittaavat suunnittelun, organisoimisen, johtamisen ja kontrollin käsitteisiin (Tsoukas, 1994; ks. myös Allen et al., 2005; Ellert, Schafmeister, Wawrzinek & Gassner, 2015). Peruskäsitteistö tarjoaa viitekehyksen festivaalituotannon johtamiseen, mutta verkostoissa tapahtuvan tuotannon luonne ja resurssikeskeisyys ohjaavat festivaalin strategista suunnittelua ja siten johtamisen käytäntöjä kohti sidosryhmäkumppanuuksien johtamista.

Tuotannon verkostomainen rakenne on nähty johtamistoimia määrittävänä tekijänä myös aiemmassa festivaalien strategista suunnittelua ja johtamista käsittelevässä tutkimuksessa (Getz & Andersson, 2010). Viime vuosien festivaalijohtamisen tutkimus korostaa tuotantoon liittyvän sidosryhmärakenteen suunnittelua, sidosryhmäsuhteiden kautta tuotantoon kumuloituvien resurssien organisointia, suhteiden johtamista sekä tuotannon kontrollointia festivaalin mission ja vision mukaisesti (Pernecky, 2015; ks. myös Varbanova, 2013). Siinä missä esimerkiksi Ellert kumppaneineen (2015) luo varsin pragmaattisen, suoraviivaisen ja ongelmaratkaisukeskeisen strategisen suunnittelun viitekehyksen tapahtumatuotantoon, määrittelevät Getz ja Frisby (1988) festivaalijohtamisen kompleksisena toimintana ja perustelevat näkemystään juuri festivaalin verkostomaisilla tuotantorakenteilla (ks. myös Andersson & Getz, 2008). Tutkijat täsmentävät strategisen suunnittelun merkitystä sidosryhmäkumppaneiden identifioinnin tärkeydellä ja

huomioivat pitkäkestoisten yhteistyörakenteiden vaikutukset festivaalin jatkuvuuteen (Getz & Frisby, 1988). Larson (2002) kuitenkin huomioi, että festivaalituotantoverkostossa keskeiseen rooliin tuotannon johtamisen kannalta katsottuna ei asetu ainoastaan festivaalilähtöinen kumppanuusvalinta (ks. myös Izzo, Bonetti & Masiello, 2012) vaan tuotannon verkostomainen kokonaisuus aikaisemmin mainittuna poliittisena markkinapaikkana (Larson, 2002). Tässä kokonaisuudessa kuitenkin toimija osallistuu yhteistyöhön omista strategisista lähtökohdistaan ja tavoitteistaan käsin. Izzon ja kumppaneiden (2012) mukaan strategiset lähtökohdat ja tavoitteet konkretisoituvat tuotantorakenteessa vahvoina ja heikkoina siteinä. Tutkijat (Izzo et al., 2012) kuitenkin täsmentävät, että festivaalien monimerkityksellinen luonne luo festivaalituotannolle organisaatiolähtöisten intressien (Elbe et al., 2007) lisäksi myös henkilökohtaisen intressiaselman, jossa ovat samanaikaisesti läsnä muodolliset ja epämuodolliset sidosryhmäsuhteet (Izzo et al., 2012) Tämä muodostaa tuotantoverkoston, jossa suorat valtasuhteet ovat vähäisempiä perinteisiin organisaatorakenteisiin nähden (esim. Ahrne & Brunsson, 2011).

Getz ja Andersson (2008) ovat kuvanneet verkostojen ja sidosryhmäkumppaneiden roolia festivaalijohtamisessa hypoteettisten strategia-asetelmien näkökulmasta. Tutkijat ovat ryhmitelleet strategiset lähestymistavat neljällä toisistaan poikkeavalla kuvauksella huomioimalla yhteistyösuhteen luonteen ja riippuvuus-suhteen festivaalijohtamisessa. Tutkijat ovat nimittäneet hypoteettiset strategiat näyttämölähtöisiksi, julkishallintokeskeisiksi, asiakaslähtöisiksi ja sponsorikeskeisiksi suunnitelmiksi. (Getz & Andersson, 2008). Siten lähestymistapa tarjoaa viitekehyksen kumppanuusverkostojen johtamisen tarkastelulle useista eri lähtökohdista ja auttaa jäsentämään verkostojen roolia tuotantokokonaisuudessa. Tutkijat selventävät strategisia vaihtoehtoja suhteessa tuotantoverkostossa oleviin muihin toimijoihin ja organisoinnin käytännön toimenpiteisiin. (Getz & Andersson, 2010; ks. myös Varbanova, 2013).

Näyttämölähtöisessä strategiassa painottuu vuoropuhelu tapahtumien ja festivaalien tuottamasta arvonnisästä toteutuspaikkakunnalle verrattuna julkisen sekto-

rin festivaalille osoitettuun panokseen (Getz ja Andersson, 2010). Tutkijoiden mukaan (ibid.) poliittisen päätöksenteon ja virkamiestason vallankäytön intresseissä festivaalien osalta on tarkastella tapahtuman kykyä tukea julkisen sektorin omalle toiminnalleen asettamia strategisia tavoitteita, kuten toistuvien festivaalien merkitystä tapahtumapaikkakunnan imagolle, talouden kehitykselle ja viihtyisyydelle (ks. myös Osatutkimus 3). Tässä kokonaisuudessa kuvaan astuu myös poliittinen vallankäyttö, joka voi muodostua tuotannon uhkakuvaksi liittyen esimerkiksi tapahtuma-alueen käyttöön, mikäli vuoropuhelu epäonnistuu (Getz & Andersson, 2010). Tutkijoiden mukaan käytännön organisoinnin ja johtamisen toimitusten ratkaisu on yhteistyösiteiden muodostamisessa tapahtumapaikkakunnan muiden festivaalien ja tapahtumien kanssa. Tutkijat täsmentävät tapahtumien välisen yhteistyön tarjoavan mahdollisuuksia vaikuttaa tapahtumille edullisten julkisstrategisten linjausten syntymiseen. (Getz & Anderson, 2010; ks. myös osatutkimus 3).

Näyttämökeskeisessä strategiassa on siis havaittavissa limittäisiä merkityksiä tutkijoiden ryhmittelemään julkishallintokeskeiseen strategiaan, kun yhteistyötä tarkastellaan arvo-merkitysten näkökulmasta (Getz & Andersson, 2010). Julkishallintokeskeisessä lähestymisessä julkishallinnon kanssa luodut siteet korostuvat ensiksikin festivaalin legitimitietin rakentumisessa. Toiseksi julkinen sektori on tapahtumien taloudellinen tukija. Siten julkinen sektori asemoituu tuotannon kannalta keskeisimpään ja ratkaisevimpaan rooliin tuotannon mahdollistajana ja festivaalijohdon tavoitteessa korostuu toimenpiteet julkislähtöisten materiaallisen ja immateriaalisen tuen jatkuvuuden turvaamiseksi. Käytännön johtamistoimenpiteissä tämä edellyttää Getzin ja Anderssonin (2010) mukaan tapahtumapaikkakunnan arvo-merkityksellisten strategisten tavoitteiden täsmentämistä festivaalin omassa toiminnassa. (Getz & Andersson, 2010; ks. myös Larson, Getz & Patras, 2015).

Asiakaslähtöisen strategian Getz ja Andersson (2010) ryhmittelevät markkinointi-orientoituneeksi lähestymistavaksi, jossa painottuu festivaalin luova sisältö. Festivaalielämyksen keskeisenä elementtinä on yleisöstä ja tapahtumaan

osallistuvista kumpuava yhteisöllisyys (Falassi 1987; ks. myös Frith, 1996), jolloin yleisö on tulkittavissa tuotannossa tärkeäksi sidosryhmäkumppaniksi sekä elämystä samanaikaisesti tuottavaksi että kuluttavaksi toimijaksi. Käytännön johtamistoimissa tutkijat tähdentävät luovuuden ja kekseliäisyyden merkitystä festivaalituotteen ytimenä, jonka muotoa ja rakennetta reflektoidaan yleisötyytyväisyyteen. Strategian riskinä esiintyy yleisöriippuvuus ja lipputulot, jolloin johtamisessa korostuu asiakaslähtöisen markkinointistrategian merkitys festivaalin elinvoimaisuuden turvaamiseksi. (Getz ja Andersson, 2010)

Sponsorointilähtöisen strategian tutkijat näkevät tiiviinä yrityksen ja festivaalin välisenä yhteistyönä, jossa keskeisessä asemassa nähdään toimijaverkostossa toimivien yritysten välinen yhteistyö (ibid.; ks. myös osatutkimus 2). Festivaalin resursoinnin näkökulmasta tavoitteena on saavuttaa yhteistyökumppanuuksissa muutos tuotantokustannuksia aiheuttavien jakelijoiden positiosta kohti konkreettisempaa yritysyhteistyötä tapahtuman mahdollistamiseksi. Käytännön johtamistoimissa muutoksen ohjaamisen vipuvartena nähdään markkinoinnin ja medianäkyvyyden ulottuvuudet, jolla tarkoitetaan kumppaniyrityksen liiketoiminnan esille tuomista festivaalituotannon osana. (Getz & Andersson, 2010; ks. myös osatutkimus 2).

Edellä kuvatun valossa on selvää, että festivaalin strategisesti tärkeät sidosryhmäkumppanuudet edustavat useita eri toimijoita, jotka johtamistoimien näkökulmasta jäsentyvät tuotantoverkostoksi. Käyty keskustelu myös selventää, että tuotantoverkostoissa toiminnan muoto on usein epäsuoraa ja sen johtaminen kohdistuu ennen kaikkea ”tiedon keräämiseen ja jakamiseen, verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen” (Rajala & Westerlund, 2009, 155; ks. myös du Gay, 1997; Taalas, 2010). Festivaalin johtamisessa tämä edellyttää Morettin ja Zirpolin (2016) mukaan resursseihin liittyvien haasteiden identifiointia, rajaamista ja ongelmanratkaisua. Ongelmanratkaisussa korostuu johtajan kyvykkyys mobilisoida tuotannon edellyttämiä resursseja festivaalin käyttöön tuotannon heikkojen ja vahvojen verkostositeiden kautta (Elbe et al., 2007; Izzo et al., 2012; Moretti & Zirpoli, 2016;

ks. myös osatutkimukset 1 ja 2). Siten taidefestivaalituotannon verkostojen johtamisessa painottuvat johtajuuden, yhteistyön ja myötävaikuttamisen tekijät haasteellisena kokonaisuutena (Ospina & Saz-Carranza, 2010; ks. myös osatutkimus 1), jossa tärkeää on tiedostaa festivaalin strategisen linjan merkitys verkostosuhteiden johtamisessa.

2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä

Tässä tutkimuksessa verkostoja lähestytään kollektiivisina rakenteina, joissa yksilöllinen ja organisationaalinen merkitys yhteistyötä määrittävänä tekijänä edellyttää yhteistä toiminnan kontekstia (Eriksson, 2015b) – taidefestivaalin tuotantoa. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten keskeisenä perustana on taidetuotantoihin, verkostojen johtamiseen ja festivaalijohtamiseen keskittyvä kirjallisuus. Tutkimuksessa tiedostetaan Getz, Andersson & Larsonin (2007) eksploratiivisen tutkimusartikkelin päätelmät sidosryhmäkumppaniteorian ja verkostoteorian välisestä erosta festivaalijohtamista käsittelevässä diskurssissa. Tutkijat huomioivat, että sidosryhmäkumppani-teoria keskittyy festivaaliorganisaation ja sidosryhmäkumppanin kahdenvälisiin suhteisiin, jotka festivaalijohtamisen keskustelussa painottuvat tuotannon resursointiin ja resurssiin riippuvuuteen (ibid.). Kuten aluvuossa 2.2 kuvattiin, tässä katsannossa festivaali asettuu tarkastelun keskiöön lähestymistavan käsitellessä sidosryhmäkumppanin intressejä festivaalituotantoon osallistumiseksi (Getz et al., 2007). Sidoryhmäkumppaneihin keskittyvä teoreettinen asetelma mahdollistaakin eri toimijoiden roolien ja tehtävien tunnistamisen. Tämä mahdollistaa ymmärryksen rakentamisen festivaalituotannon verkostojen organisoitumisesta sekä edesauttaa rakenteiden muodostamisessa edellytettävien johtamistaitojen identifioinnin tämän tutkimuksen perustana.

Käsillä olevassa tutkimuksessa havainnot sidoryhmäteoriasta toimivat tutkimuksessa kuitenkin pääosin vain festivaalituotannon rakennetta määrittävänä viitekehysenä, kun tämän tutkimuksen painopiste suuntautuu toimijoiden välisten

suhteiden ymmärtämiseen ja niiden merkitykseen festivaalintuotannon organisoinnissa ja johtamisessa. Verkostoteoreettiseen näkökulmaan keskittyminen mahdollistaa festivaalituotannon toimijoiden välisten suhteiden tarkastelun ja avaa tien tuotannossa esiintyvien roolien, tehtävien ja erityisesti toimijoiden välisten suhteiden merkityksen analysoinnille (Getz et al., 2007). Verkostoteoreettiseen keskusteluun nojaten voidaan siis nostaa esiin toimijoiden väliset intressit ja motivaatio vuorovaikutukseen – ei ainoastaan festivaaliorganisaation kanssa, mutta myös muissa festivaalituotannon keskeisissä rooleissa ja tehtävissä toimivien sidosryhmäkumppaneiden välillä ja kiinnittää huomio arvon luonnin mahdollisuuksiin verkostomaisessa tuotantorakenteessa (Larson & Wikström, 2001: ks. myös Throsby, 2006). Tämä luo pohjan tuotantoverkoston johtamisen tarkastelulle ja niiden johtamiskäytänteiden tutkimiselle, joiden festivaalijohto näkee edistävän projektimaisen festivaalituotannon menestystä ja pysyvyyttä. Keskeistä nyt käsillä olevan tutkimuksen näkökulmasta on, että verkostoteoreettinen lähestymistapa luo perustan myös päätelmille siitä, mitkä osa-alueet tuotannossa ovat johdettavissa ja miten (vrt. myös Tum, 2012). Sillä kuten Andersson ja Getz (2007) ovat todenneet, festivaaliorganisaatioiden tulee johtaa verkostosuhteita (ks. myös Chong, 2010), jotka muodostuvat sekä heikoista että vahvoista verkostosuhteista ja heijastuvat verkostojen organisoitumiseen ja johtamiseen (osatutkimus 1; Izzo et al., 2012).

Tutkimuskokonaisuudessa yhteistyökumppanuudet ymmärretään koko festivaalituotantoon ja festivaalielämykseen vaikuttavina toimijoina, jotka muodostavat tässä tutkimuksessa viitatus *verkstorakenteen*. Näin ollen tutkimuksessa kumppanilla viitataan sekä julkisiin, yksityisiin että kolmannen sektorin toimijoihin, joita identifioitiin alaluvussa 2.2 useiden aikaisemman kirjallisuuden tarjomin esimerkein. Lisäksi, kun tutkimuksen kohteena ovat taidefestivaalit ja tarkemmin festivaalit taidetuotannon tapana, tuotannon sidosryhmäkumppanuutena ymmärretään myös festivaalikävijä johtuen tämän keskeisestä roolista arvojen ja merkitysten luoja festivaalielämyksen yhteistuotannossa (osatutkimus 4; Taalas & Hirsjärvi, 2013).

3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGISET VALINNAT

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen lähtökohdat ja käsitellään tutkimuskokonaisuuden menetelmälliset valinnat. Ensiksi luvussa kuvataan tutkimuksen tutkimusfilosofiset valinnat ja asemoidaan tutkimus laadulliseksi tapaustutkimukseksi, joka noudattelee tulkinnallisen paradigman lähtökohtia. Toiseksi selitetään ymmärryksen rakentamisen merkitystä tutkimusprosessissa ja kuvataan tutkijan esiymmärryksen merkitys osana tutkimuskokonaisuutta. Tämän jälkeen esitellään yksityiskohtaisemmin monitapaustutkimusta tutkimusstrategisena valintana, minkä jälkeen luvun viimeisessä alaluvussa esitellään tutkimuskokonaisuuden aineiston keruu ja menetelmälliset valinnat. Aineiston keruu ja analysointi on esitetty eksplisiittisesti jokaisessa osatutkimuksessa tutkimuskohtaisesti, joten tässä yhteydessä raportoidaan aineiston keruuta ja analysointia vain niiltä osin kuin se on tutkimuskokonaisuuden ymmärtämiseksi tärkeää.

3.1 Tutkimusfilosofinen asemointi

Tämä tutkimuskokonaisuus on tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan ja metodologisilta valinnoiltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuskokonaisuudessa tutkittavaa ilmiötä eli *johtamista verkostomaisessa ja toimintatavaltaan projektimaisessa taidefestivaalituotannossa*, on lähestytty tulkitsevaa tutkimusparadigmaa noudattaen (Burrell & Morgan, 1979; ks. myös Miles & Huberman, 1994). Tulkitseva paradigma on antanut mahdollisuuden tarkastella organisaatiota, festivaalin tuotantoverkoston organisoitumista ja sen johtamista kysymysten kautta, mikä tässä tutkimuksessa on tarkoittanut merkitysten etsimistä tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (Takala & Lämsä, 2001). Näin ollen lähestymistapa on auttanut saavuttamaan ymmärryksen kokonaisuudesta erilaisten tulkintojen ja symbolisen ymmär-

tämisen tavoilla, jotka edeltävät järjestäytyneen sosiaalisen organisaation vakiintumista (Peltonen, 2010). Käytännössä tämä viittaa avoimeen ja luovaan tulkintatyöhön osatutkimuskohtaisesti (ks. Corbin & Strauss, 2015), mikä Takalan ja Lämsän (2001, 373) sanoin on tarkoittanut ”palaamista ’taaksepäin’ korjaamaan aikaisempien olettamuksia ja ratkaisuja” tutkimusaineistoon ja teoreettiseen keskusteluun tukeutuen (ks. myös Creswell, 2014; Dubois & Araujo, 2004; Eriksson & Koistinen, 2005).

Tutkimuksessa on ollut oleellista rakentaa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä osatutkimuskohtaisesti ja laajentaa osatutkimusten löydöksiä omaksi raportikseen tässä yhteenveto-osuudessa (Corbin & Strauss, 2015). Tutkimuskokonaisuudessa onkin nojattu esitykseen hermeneuttisesta kehästä, kun tutkittavaa ilmiötä on tulkittu monimerkityksellisenä kokonaisuutena. Tutkija on koonnut osatekijät yhteen oman subjektiivisen tulkintansa avulla tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä ja näin syntynyt tulkinnantapahtuma eli hermeneuttinen kehä on lisännyt ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Hankamäki, 2008). Siten tässä tutkimuksessa Raatikaista (2004, 89) mukailen ilmiötä ”voidaan ymmärtää vain kokonaisuuden avulla, johon se kuuluu, ja kokonaisuus puolestaan voidaan ymmärtää vain sen osistaan lähtien” (ks. myös Haaparanta ja Niiniluoto, 1998). Tässä tutkimuskokonaisuudessa se on tarkoittanut osatutkimusten löydösten osittain samanaikaista muotoutumista osatutkimuskohtaisten tutkimuskysymysten kautta kuitenkin niin, että osatutkimuksissa aineisto on tarjonnut edellytykset teoreettisesti toisistaan poikkeavaan lähestymiseen ja kunkin osatutkimuksen osalta itsenäisiin johtopäätöksiin. Siten tutkimuksessa onkin huomioitu tulkinnallisen paradigman ontologiset ja epistemologiset oletukset niin tutkijan kuin tutkittavan kohteen tasolla havaitsevasta mielestä ja yksilöperustaisesta päättelystä havaintojen ja maailman tulkinnassa (Burrell & Morgan, 1979).

Tutkimus edustaa teoriaohjaavaa lähestymistä, jota esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95) nimittävät ”abduktiiviseksi päättelyksi”. Huomionarvoista kuitenkin on, että osatutkimuskohtaisesti teoria- ja aineistolähtöiset tavat ovat osittain vaihdelleet. Ensimmäisenä kirjoitettu osatutkimus 3 edustaa lähestymistavaltaan

induktiivista eli aineistolähtöistä päättelyä osatutkimusten 1, 2 ja 4 yhdistäessä iteratiivisesti teoreettista keskustelua ja aineistoa (ks. Eriksson & Kovalainen, 2008). Osatutkimuksessa 3 tutkimuksen menetelmävalintojen mukaisesti päädyttiin empirian pohjalta teoreettisiin tuloksiin. Vastaavasti kolmen muun osatutkimuksen ideat ja johtopäätökset ovat olleet sekä suhteessa tutkijan ymmärryksen kehittymiseen aineistokokonaisuutta koskien että tutkijan kykyyn jäsentää laajempaa teoreettista viitekehystä tutkittavan ilmiön syvällisemmäksi ymmärtämiseksi²⁵. On selvää, että ensimmäisenä kirjoitetun osatutkimuksen festivaalijohtamista käsittelevän teoreettisen viitekehysten pohjalta rakentunut ymmärrys analysoidusta aineistosta, on luonut pohjan seuraavien osatutkimusten teoria- ja aineistolähtöisiin näkökulmiin²⁶. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaisesti abduktiivinen lähestymistapa voidaan tässä tutkimuksessa ymmärtää aikaisemmin kuvatun hermeneuttisen kehän kautta, sen vahvistaessa tulkinnallisen otteen keskeistä roolia tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi (ks. myös Dubois & Gadde, 2002).

²⁵ Todettakoon, että osatutkimusten esittämisjärjestys olisi voitu muotoilla myös niin, että tapahtumapaikkakunnan strategisia linjauksia sekä festivaalijohtajien välistä diskurssia käsittelevä osatutkimus 3 olisi asemoitu tutkimuskokonaisuuden ensimmäiseksi artikkeliksi. Tässä tapauksessa kolmannen osatutkimuksen rooli olisi asemoitunut kartoittavaan, tutkimuskontekstia kuvaavaan asemaan. Tässä tutkimuskokonaisuudessa festivaalituotantoa on kuitenkin lähestytty taiteen tuottamisen tapana, joten tässä tutkimuskokonaisuudessa on haluttu asettaa kulttuurituotantojen verkostomaisia prosesseja ja tuotantoympäristöä tarkasteleva ensimmäinen osatutkimus tutkimuskokonaisuuden lähtökohdaksi. Vastaavasti kolmas osatutkimus on asemoitu sidosryhmäkumppanuutta selventävään rooliin.

²⁶ Osatutkimukset on raportoitu osin limittäin kuitenkin niin, että osatutkimus 3 kirjoitettiin selkeästi ensimmäisenä ja yksittäisenä tutkimuksena kun taas osatutkimukset 1, 2 ja 4 sijoittuivat raportointi- ja revisioprosesseissa selkeästi samaan ajanjaksoon. Induktiivinen (osatutkimus 3) ja abduktiivinen (osatutkimukset 1, 2 ja 4) lähestyminen on eksplisiitisti tuotu esiin myös osatutkimusten metodologisissa kuvauksissa.

3.2 Ymmärryksen rakentaminen tutkimusprosessissa

Tutkimuskokonaisuuden osatutkimuksissa on pyritty ymmärryksen rakentamiseen ja lähestytty sitä jatkuvana sosiaalisena prosessina, jossa ”organisaation jäsenet tulkitsevat ympäristöään muiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla, luoden sellaisia kuvauksia, jotka auttavat heitä ymmärtämään maailmaa ja toimimaan kollektiivisesti” (Auvinen, 2008, 35). Kysymys on siten ollut ihmisten yksilötasolla järjeistämistä organisoitumisen ja johtamisen prosesseista (Weick, 1995) sekä yksilön omasta ontologisesta tulkinnasta. Tutkimuskonteksti eli verkostoissa tapahtuvat projektimaiset festivaalituotannot on nähty tutkimuskokonaisuudessa kompleksisina ympäristöinä, joissa tutkimuksellinen mielenkiinto on suuntautunut niihin avaintekijöihin, jotka vaikuttavat ilmiön eli tuotannon organisoitumisen ja johtamisen ymmärtämiseen. Tässä merkitsevää on ollut kunkin tuotantoon osallistuvan toimijan sosiaalisen todellisuuden muotoutuminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Sen sijaan, että verkostoitunutta tuotantorakennetta olisi tarkasteltu ainoastaan tuotannon välineenä, on sen olemusta tarkasteltu myös merkitysten verkostona. Verkoston on nähty rakentuvan sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa ja symbolisessa tulkintatyössä (ks. esim. Peltonen, 2010), jolloin se on luonut pohjan yksilökohtaiselle järjeistämislle organisoitumisen prosessista (Mills, 2008; Weick, 1995). Tutkimuksessa yksilön on siis ymmärretty olevan osa laajempaa sosiaalista ja käsitteellistä järjestelmää, jolloin sitä ei ole ollut mielekästä tarkastella tutkittavasta järjestelmästä irrallaan (ks. Eriksson, 2015a; ks. myös Berger & Luckmann, 1994).

Tutkittavat tapausfestivaalit ja -paikkakunnat ovat olleet työvälineinä festivaaliorganisaation ja sidosryhmäkumppaneiden välisen vuorovaikutuksen tutkimisessa (ks. myös Eriksson ja Koistinen, 2005). Siten festivaalit ja paikkakunnat edustavat välineellisinä tapausesimerkkejä (Stake, 1994), joiden kautta on voitu rakentaa ymmärrys yhteistyön taustalla olevista merkityksistä ja intresseistä ja konstruoida kokonaisymmärrys festivaalituotantoverkoston organisoitumisesta

ja johtamisesta esitettyjen tutkimuskysymysten valossa. Näin ollen tässä tutkimuksessa itse tapausfestivaalit ovat olleet tutkijalle toissijaisia mielenkiinnon kohteita (Stake, 1994), kun tavoitteena on ollut ymmärtää tutkittavaa ilmiötä hollistisena prosessina (Gummesson, 2002).

Merkillepantavaa tutkimusprosessissa on ollut tutkijan asema suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja tapausfestivaaleihin (ks. esim. Creswell, 2014; Miles & Huberman, 1994). Ensiksi festivaalijohtaminen, luova talous ja luovien alojen toimintaympäristö ovat olleet tutkijalle entuudestaan tuttuja johtuen aikaisemmasta työhistoriasta. Tutkija on osallistunut projektipäällikkönä, projektitutkijana, tuottajana ja projektisihteerinä EU-rahoitteisiin tutkimus-, koulutus- ja kehityshankkeisiin kahdella eri ohjelmakaudella vuosina 2004-2006 ja 2009-2015 edellä mainittujen teemojen parissa. Lisäksi tutkija on toiminut osana tuotantoryhmää kahdessa julkisrahoitteisessa taideorganisaatiossa: Suomen kansallisoopperassa ja Pori Sinfonietassa. Ensiksi mainitussa tutkija toimi näyttämötyöntekijänä ja jälkimmäisessä hallinnon tehtävissä vastuualueen ollessa orkesterin tiedottamiseen ja markkinointiin liittyvät tehtävät.

Toiseksi on huomionarvoista, että festivaalit ovat tutkijan näkökulmasta asettuneet erilaisiin positioihin. Tutkija on itse porilainen, jolloin havainnoinnissa ovat kiistattomasti painottuneet porilaiset festivaalit niiden tiedotuksen ja tutkijan omaan paikkakuntaan sijoittuneen viestinnän kautta. Toisaalta Seinäjoelle sijoittuneita tapausfestivaaleja on tarkasteltu tutkimusprosessin aikana aktiivisesti sähköisten viestimien kautta, jolloin tarkastelu on painottunut tapahtumien internet-sivujen ja sosiaalisen median sekä paikallislehdistön sähköisiin verkkojulkaisuihin sekä radion ja TV:n seuraamiseen. Lopuksi on kuitenkin syytä painottaa, että tutkimuskokonaisuudessa on tarkasteltu festivaaleja objektiivisesti havainnoiden ja keskittymällä niiden välineelliseen rooliin tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi.

3.3 Laadullinen monitapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tässä tutkimuksessa on kiinnostuttu festivaalin organisoitumisesta ja johtamisesta verkostomaisessa tuotantoympäristössä. Tutkimustyötä ovat ohjanneet ”mitä”, ”miksi” ja ”miten” kysymyksenasettelu tutkimuskohteen ollessa ”tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö” (Eriksson & Koistinen, 2005, 5; Miles & Huberman, 1994). Näin ollen tutkimusprosessia ohjaavaksi strategiaksi on valittu tapaustutkimus mikä on ymmärretty tässä tutkimuskokonaisuudessa Erikssonin ja Koistisen (2005) määrittelyn mukaisesti pikemminkin lähestymistapana ja tutkimusstrategiana tutkittavaa ilmiötä kohtaan kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä (ks. myös Laine, Bamberg & Jokinen, 2007).

Laadullisen tapaustutkimuksen määrittelyn mukaisesti tutkimuskokonaisuudessa mielenkiinto on pääsääntöisesti kohdistettu tuotannon ja johtamisen prosesseihin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994) kuitenkin niin, että festivaali on ymmärretty taiteen tuottamisen kohteena olevana tuotteena näkökulman osoittaessa festivaalituotteelle tietyt lainalaisuudet ja merkitykset, joita on yksityiskohdaisemmin käsitelty luvussa 1.2. Puusan ja Juutin (2011) mukaisesti tutkimuksessa on korostunut todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne, jolla viitataan osallistuvien eli haastateltavien ihmisten näkökulman korostamiseen (ks. esim. Denzin & Lincoln, 2011) ja tutkijan vuorovaikutukseen yksittäisen havainnon kanssa. Mielenkiinnon kohteena ovat olleet verkostomaiseen festivaalituotantoon osallistuvien kokemukset, kun tutkimuksen tavoite on ollut teoreettisesti mielekkään tulkinnan antaminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (ks. Puusa ja Juuti, 2011). Tapaustutkimus on tutkimusstrategiana antanut mahdollisuuden juuri verkoston kontekstin kuvaamiseen, mutta myös tutkittavan ilmiön rajaamiseen uuden tiedonluonnin perustana (ks. Halinen & Törnroos, 2005).

Tutkimuksessa on ollut tavoitteena saada tietoa rajatusta joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia, mikä on mahdollistanut kokonaisvaltaisen kuvan muodostamisen tutkittavasta ilmiöstä (ks. esim. Corbin & Strauss, 2015; Flyvbjerg, 2011). Tapausten väliset suhteet ovat määrittäneet suomalaisen festivaalikäntän

kautta niin että tutkittavat tapausorganisaatiot- ja alueet ovat esimerkkejä sekä suomalaisesta festivaalilentästä että festivaalipaikkakunnasta. Näin ollen tutkimuksessa tapaus on ymmärretty ensiksikin alueena (Pori, Seinäjoki), jossa luovalla taloudella yleisesti ja yksityiskohtaisemmin festivaaleilla havaittiin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa olevan huomionarvoista merkitystä alueiden ja kaupunkien strategisissa linjauksissa. Lisäksi mielenkiintoa herättivät festivaalilentän monipuolisuus tapahtumakaupungissa sekä tapahtumallisesti rikas historia. (Ks. myös osatutkimus 3).

Toiseksi, ja festivaalipaikkakuntaa keskeisemmin, tutkittavat tapausorganisaatiot on tässä tutkimuskokonaisuudessa ymmärretty festivaaleina viiden organisaatio- ja rahoitusrakenteeltaan sekä elinkaareltaan erilaisen festivaalin edustaessa eksplisiittisiä tutkimuskohteita. Tutkimuksen kohteina ovat olleet Pori Jazz, Porispere, Lainšuojujattomat, Provinssirock ja Seinäjoen Tangomarkkinat. Valitut tapausfestivaalien edustaessa elinkaareltaan, hallintorakenteeltaan ja sisällöltään toisistaan poikkeavia muotoja, ne ovat mahdollistaneet rikkaan, monipuolisen ja yhteen kietoutuvia rakenne- ja toimijasuhteita analysoivan tiedon tuottamisen konkreettisen tutkimuskontekstin tukemana (Eriksson & Koistinen, 2005; Flyvbjerg, 2006). Voidaankin todeta, että tutkimuskokonaisuus on nähtävissä Eisenhardtin (1989) määrittelemän monitapaustutkimuksen lisäksi kollektiivisena tapaustutkimuksena²⁷ (Stake, 1994), kun tutkimuskokonaisuudessa on pyritty rakentamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä teorian rakentamiseksi (Eriksson & Koistinen, 2005).

3.4 Osatutkimuksissa käytetyt aineistot ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on ollut uuden tiedon kehittäminen, mikä perustuu uudelle tavalle ymmärtää festivaalien verkostomaisten tuotantorakenteiden organisoitumista ja johtamista. Tutkimuksen lähtökohtana on yhtäältä ollut teoreettinen

²⁷ eng. collective case study (Stake, 1994)

ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja toisaalta tutkijan oma ennakkotieto ja sen pohjalta rakentunut esiyymmärrys tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimusidea ja analyttiset kehykset ovat perustuneet aiempiin tutkimuksiin, teoreettiseen kirjallisuuteen ja tutkijan omiin näkemyksiin (Laine et al., 2007).

Seuraava alaluku esittelee ja perustelee tutkimuskokonaisuuden aineistonkeruumenetelmät ja tiivistyksen aineiston analyysistä. Tutkimusaineiston keruu ja analyysi ovat tutkimusprosessin aikana olleet läheisesti kietoutuneita toisiinsa (Tuomi ja Sarajärvi, 2009), joten tässä yhteenveto-osuudessa aineiston keruun ja analyysin kuvausta ei nähdä tarpeelliseksi esittää omina alalukuinaan. Lisäksi osatutkimuksissa on esitetty tutkimuskohtaisesti analyysin kuvaus, joten tässä yhteenveto-osuudessa esitetään kokonaiskuvauksena analyysin vaihteellisuus ja analyysin yksikkö²⁸ sekä aineiston analyysin toisiinsa nähden oleva limittäisyys neljää osatutkimusta koskien. (ks. myös Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Huomionarvoista on, että tässä yhteenveto-osuudessa ei nähdä enää tarpeellisenä festivaaleja ja festivaalipaikkakuntien kuvaamista yksityiskohtaisesti. Tämä siksi, että osatutkimuksissa tutkimuskohteena olleita tapauksia on tutkijan näemyksen mukaan esitelty tälle tutkimuskokonaisuudelle riittävän yksityiskohtaisesti ja tarvittavassa laajuudessa²⁹.

3.4.1 Aineiston keruu ja analyysi

Menetelmältään laadullisen, cross cased -tutkimuskokonaisuuden (Eisenhardt, 1989) aineisto on rakentunut useista eri lähteistä kerätystä materiaalista (Yin, 2014): haastatteluista ensisijaisena aineistolähteenä sekä festivaalikohtaisista dokumentoinneista ja tutkijan tutkimuspäiväkirjasta aikaväliltä 2011-2014, mitkä

²⁸ eng. unit of analysis (ks. esim. Ragin, 1997; Flyvbjerg, 2011)

²⁹ Alueet: Pori kuvattu tapausesimerkkinä osatutkimuksissa 3 ja 4, joista merkittävimmässä laajuudessa osatutkimuksessa 3; Seinäjoki: käsitelty yksityiskohtaisesti Porin tavoin osatutkimuksessa 3. Festivaalit: Pori Jazz ollut tapauksen kaikissa neljässä osatutkimuksessa; Porispere ja Lainšuojoattomat olleet tapauksena osatutkimuksissa 2, 3 ja 4; Provinssirock ja Seinäjoen Tangomarkkinat olleet tapauksina osatutkimuksissa 2 ja 3.

ovat olleet täydentäviä tutkimusaineistoja (Miles & Huberman, 1994; ks. taulukko 1). Koska tutkimuksen tavoitteena on ollut laadulliselle tutkimukselle ominaisesti todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti (Denzin & Lincoln, 2011), tutkimusaineiston pääpaino on ollut tätä tutkimuskokonaisuutta varten tehdyissä teemahaastatteluuissa (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastateltavien kohderyhmänä ovat olleet tutkittavien tapausfestivaalien johtajat³⁰ ja mahdollista muuta tapahtuman teknisestä toteuttamisesta tai markkinoinnista vastaavaa henkilöstöä festivaalikohtaisesti. Porissa haastateltavien joukko oli yhteensä 13 ja Seinäjoella kahdeksan haastateltavaa. Tämän lisäksi haastatteluaineistoa on kerätty kahdesta suomalaisittain merkittävästä yrityksestä, joilla molemmilla on huomionarvoinen historia tapahtumien ja festivaalien kanssa tehtävästä yritys yhteistyöstä. Molemmista yrityksistä haastateltiin kahta omassa toimenkuvassaan tapahtuma- ja festivaalilyhteistyöstä vastaavaa ja sitä suunnittelevaa henkilöä, joten haastateltavia oli yhteensä neljä. Yhteensä varsinaisia osatutkimuksissa hyödynnettyjä teemahaastatteluja tehtiin 25 kappaletta.

Haastatteluaineistoa kerättiin lisäksi kahdella osatutkimusta 3 syventävällä haastattelulla Porissa. Tässä yhteydessä informanteina olivat Porin kaupungin strategisia linjauksia valmisteleva virkamies ja matkailutoimiston johdon tehtävissä toimiva henkilö. Haastatteluaineistoa ei analysoitu ja hyödynnetty osana osatutkimusta vaan pikemminkin tässä tapauksessa sen rooli oli tuottaa informaatiota osatutkimuksessa käytettyjen strategiatekstien syvemmäksi ymmärtämiseksi. Lisäksi osatutkimuksessa 1 hyödynnettiin kansakirjoittajan etnografista aineistoa toisen tapausorganisaation, Suomen Kansallisoopperan osalta. Aineistotriangulaatio mahdollisti institutionaalisten rakenteiden tarkastelun kahdessa toisistaan poikkeavassa taiteen tuottamisen tavassa. Neljännessä osatutkimuk-

³⁰ Pori Jazz ja Provinssirock festivaalilla hyödynnettiin aineistolähteinä myös yhdistyksen johtokunnan puheenjohtajistoa mahdollisimman kuvaavan tietopohjan saamiseksi yhdistysvetoista festivaaleista. Vastaavasti Lain§uojattomat-festivaalilla tähän ei päädytty, koska festivaalituotanto on selkeästi Rakastajat-teatterin muuta toimintaa täydentävää. Tämän näkökulma nousi esiin festivaalijohtajien kanssa tehdyissä haastatteluissa.

nessa tätä tutkimuskokonaisuutta varten kerättyä haastatteluaineistoa täydennettiin kanssakirjoittajan tapausfestivaaleilta (Pori Jazz ja Lainšuojoittomat) keräämillä strukturoidulla haastatteluaineistoilla. Muutamia vuosia aikaisemmin kerätyn aineiston (2009) käyttö ei ainoastaan tukenut tutkijatriangulaatiota osatutkimuksen raportointivaiheessa vaan edesauttoi myös havaintojen tekemistä pidemmällä aikavälillä festivaalien muuttuvassa toimintaympäristössä³¹ (Osatutkimus 4).

Tätä tutkimuskokonaisuutta varten suoritettujen tutkimushaastattelujen tavoitteena oli luoda keskustelunomainen tilanne (Eskola & Suoranta, 2008), jossa on läsnä dialogisuus, refleksiivisyys ja tasa-arvo osapuolten välillä (Saastamoinen, 2004). Toisin sanoen, kuten Saastamoinen (2004) määrittelee, tavoitteena oli kahden ihmisen ainutkertainen vuorovaikutustilanne, jossa keskustelevan otteen myötä molemmat osapuolet vaikuttivat toisiinsa ja tilanteen kulkuun (Eskola & Suoranta, 2008). Tilanteen kulku, ehdot³² ja teemahaastattelulle ennalta määritellyt teema-alueet kerrottiin haastateltavalle etukäteen sekä kirjallisesti sähköpostitse toimitetun haastattelupyynnön yhteydessä että suusanallisesti kuvaten haastattelutilanteen alussa (Saastamoinen, 2004; Eskola & Suoranta, 2008).

Teemahaastattelun aluksi oli kahden pääkysymyksen³³ lisäksi kerrottu tavoitteista kerätä tietoa teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennetuista yksityiskohtaisemmista teema-alueista. Pääkysymyksiä täydentäviä yksityiskohtaisempia kysymyksiä³⁴ esitettiin haastattelutilanteessa, mikäli aihealueet eivät ole nousseet

³¹ Viime vuosien aikana tapahtunutta toimintaympäristön muutosta on kuvattu yksityiskohtaisemmin tämän tutkimuskokonaisuuden johdanto-osuudessa.

³² Haastattelusta sovittiin kirjallisella sopimuksella heti sen alussa (liite 5).

³³ Festivaalituotannon tehtävissä toimiville informanteille esitettiin pääkysymykset: Mikä on XXXX festivaali? ja Miten XXXX festivaalia johdetaan? Yritysyhteistyökumppanuuksilta vastaavasti kysyttiin: Mitä on yrityksen tapahtumien ja festivaalien välinen yhteistyökumppanuus? Miten yhteistyökumppanuutta johdetaan?

³⁴ Ensimmäisenä tarkentavana kysymyksenä molemmissa haastattelurakenteissa kysyttiin, mikä on toiminnan idea ja missio. Lisäksi osatutkimusta 3 varten festivaalijohtajilta pyydettiin kertomaan festivaalin ja kaupungin välisestä yhteistyösuhteesta, mikäli sitä ei ollut kuvattu muissa yhteyksissä haastattelun aikana. Muina täydentävinä kysymyksinä esitettiin tarvittaessa esimerkiksi: Millaista on ohjelmiston suunnittelu? tai Miten tuotanto rakentuu?

esiin haastateltavan kerronnassa luonnollisesti (ks. esim. Rubin & Rubin, 2005). Näin ollen valittu teemahaastattelu menetelmänä edesauttoi haastattelutilanteen rajaamista halutun tiedon saamiseksi, mutta toisaalta se tarjosi esimerkiksi tarkoin strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet haastateltavan yksilöllisten tulkintojen ja asiantuntijuuden esittämiseen (Eskola & Suoranta, 2008) informantin ja tutkijan välisessä vuorovaikutteisessa tilanteessa.

Tehtyjen teemahaastattelujen tavoitteena on ollut saada kuuluviin haastateltavan omat näkemykset ja mielipiteet ja ymmärtää festivaalijohtamisen viitekehys. Esimerkiksi Metsämuuronen (2005) täsmentää teemahaastattelun soveltuvuutta aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai jos halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Toisaalta haastattelumenetelmää kohtaan on esitetty kritiikkiä sen subjektiivisuuden vuoksi. Esimerkiksi Koskinen kumppaneineen (2005) on esittänyt, että haastattelussa saadaan informantin rekonstruoima käsitys tutkimuskysymysten mukaisista asioista, ei itse asiaa, joka on tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Tämän välttämiseksi ja mahdollisimman rikkaan ja hedelmällisen näkökulman esittämiseksi tässä tutkimuskokonaisuudessa on aineistoa täydennetty edellä kuvatuilla haastatteluaineistoilla osatutkimuksissa 1, 3 ja 4 sekä edelleen hyödynnetty muita aineistolähteitä (ks. Yin, 2014).

Täydentävinä aineistolähteinä tutkimuskokonaisuudessa on ensiksi käytetty tutkittaviin tapauksiin (festivaalit ja alueet) liittyviä kirjallisia dokumentteja, kuten strategiatekstejä, pääosin sähköisiä viestintäaineistoja sekä muistioita³⁵, joiden avulla on päästy monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Tässä tutkimuksessa kirjalliset lähteet ovat olleet pääasiallisesti julkisia. Tarkemmin määritellen kirjoitukset on tähdätty julkisuuteen, ei yksinomaan yksityiselle henkilölle (ibid.). Toisena keskeisenä täydentävänä aineis-

³⁵ Muistiot tarkoittavat tässä tapauksessa erityisesti tutkimuksen valmisteluvaiheeseen liittyvää dokumentointia, jolloin tutkija toimi festivaalien verkostojohtamista käsittelevän JOHDE-hankkeen työntekijänä Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä.

tona on lisäksi ollut tutkijan oma, dokumentoitu havainnointi, mikä tässä yhteydessä on tarkoittanut reflektioivia muistiinpanoja luovia aloja ja festivaalijohtamista käsittelevissä ammattilaisseminaareissa, valokuva-aineistoa tapausfestivaaleilta, joihin tutkija on osallistunut, päiväkirjamerkintöjä kentän toimijoiden kanssa kohtaamisista sekä lehtiartikkeleja ja sosiaalisesta mediasta tehtyjä poimintoja aineistonkeruun aikana aikavälillä 2011-2014. Näin ollen tutkimuksen empirian keruu on siten noudattanut laadulliselle tutkimukselle ominaisia aineistonkeruumuotoja, kun siinä on noudatettu havainnointia, tekstianalyysiä, haastattelua ja litterointia (Metsämuuronen, 2005; Silverman, 2001).

Tutkimuksen tavoitteena on ollut Alasuutarin (2011, 39) sanoin analysoida kerättyä tietoa ”havaintoja pelkistämällä ja ’arvoituksia ratkaisten’”. Näin ollen, tutkimuksessa on nojaututtu laadullisiin analysoinnin menetelmiin, mikä osatutkimuksissa on tarkoittanut ensisijaisen aineiston tyypittelyä ja ryhmittelyä sekä täydentävän aineiston käyttöä esitettyihin tutkimuskysymyksiin nähden, mikä on edesauttanut kulloinkin tutkittavana olleen ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Aineiston analyysiprosessit on esitetty eksplisiittisesti osatutkimusten menetelmäluvuissa. Tässä yhteydessä tutkimusmenetelmien kokoavassa taulukossa 1 esitetään analyysin muoto sekä analyysin kohde osatutkimuskohtaisesti tutkimuskokonaisuuden menetelmällisten valintojen havainnollistamiseksi.

Osa-tutkimus	Empiirinen lähestymistapa	Empiirisen tarkastelun kohde	Haastatteluiden määrä ja täydentävä aineisto	Analysoinnin yksikkö ja analyysin muoto
1	Kollektiivinen ja eksploratiivinen tapaustutkimus, jossa tapausorganisaatiot tosielämän tapauksina konkretisoivat tutkimusaihetta	Organisoinnin, johtamisen ja rahoituksen logiikka kahdessa toisistaan poikkeavassa suomalaisessa institutionaalisessa musiikkituotannon systeemeissä. Tarkoituksena kulttuurituotantojen verkostomaisten prosessien ja tuotantoympäristöjen selittäminen ja ymmärtäminen.	Teemahaastattelut (57): - SKO: 48 - Pori Jazz: 9 Täydentävä aineisto: - case-organisaatioiden kirjallisia aineistoja (ml. sähköinen aineisto ja sosiaalinen media) - havainnointi ja tutkimuspäiväkirja	- rahoitusrakenteen vaikutukset - organisoinnin muoto - johtajuuden ulottuvuudet Teoriaohjaava (abduktiivinen)
2	Kollektiivinen ja eksploratiivinen tapaustutkimus, jossa tapausorganisaatiot tosielämän tapauksina konkretisoivat tutkimusaihetta	Sponsoroinnin rooli ja merkitys yhteistyötä luovana ja siihen mahdollistavana tekijänä festivaalituotannossa neljällä toisistaan poikkeavalla festivaalilla ja kahdessa yrityksessä. Tarkoituksena toimintaverkostojen ja verkostotuotantoihin osallistuvien tahojen intressien ja yhteistyölle asetettujen tavoitteiden ymmärtäminen ja selittäminen yhteistyön johtamisen näkökulmasta.	Teemahaastattelut (23): - Pori Jazz: 9 - Porispere: 2 - Provinssirock: 4 - Seinäjoen Tangomarkkinat: 4 - Ilta-Sanomat: 2 - S-ryhmä: 2 Täydentävä aineisto: - case-organisaatioiden kirjallisia aineistoja (ml. sähköinen aineisto ja sosiaalinen media) - havainnointi ja tutkimuspäiväkirja	- sponsoroinnin luonne ja sille annetut merkitykset - johtamisen luonne ja tapahtuman muotoilu Teoriaohjaava (abduktiivinen)

Osa-tutkimus	Empiirinen lähestymistapa	Empiirisen tarkastelun kohde	Haastatteluiden määrä ja täydentävä aineisto	Analysoinnin yksikkö ja analyysin muoto
3	Kollektiivinen ja kuvaileva tapaustutkimus, jossa festivaalipaikkakunnat ja festivaaliorganisaatiot tosielämän tapauksina konkretisoivat tutkimuskohdetta	Tapahtumapaikkakuntien strategisten linjausten sekä festivaalijohtajien välinen diskurssi. Tarkoituksena festivaaleihin ja tapahtumiin liitettyjen merkitysten selittäminen ja ymmärtäminen osana aluekehittämistä.	Kirjallinen aineisto: - Maakuntastrategiat: Satakunta ja Etelä-Pohjanmaa - Alueelliset elinkeinostrategiat - Porin ja Seinäjoen kaupunkien strategiat Teemahaastattelut: - Pori Jazz: 6 - Porispere: 2 - Lainšuojoittomat: 2 - Provinssirock: 4 - Seinäjoen Tangomarkkinat: 4 Täydentävä aineisto: - case-organisaatioiden ja -alueiden kirjallisia aineistoja (ml. sähköinen aineisto ja sosiaalinen media) - havainnointi ja tutkimuspäiväkirja	- tapahtumat ja festivaalit alueellisissa strategioissa - festivaalijohtamisen näkökulma Aineistolähtöinen (induktiivinen)
4	Välineellinen ja eksploratiivinen tapaustutkimus, jossa festivaaliorganisaatiot tosielämän tapauksina konkretisoivat tutkimuskohdetta	Suusanallinen viestintä markkinoinnissa, brändin rakentamisessa ja maineen johtamisessa festivaalituotannoissa. Tarkoituksena suusanalliseen viestintään nivoutuvien johtamistoimenpiteiden ymmärtäminen ja selittäminen kolmella toisistaan poikkeavalla festivaalilla.	Haastattelut: - Pori Jazz: 7 - Porispere: 2 - Lainšuojoittomat: 2 Täydentävä aineisto: - case-organisaatioiden ja -alueiden kirjallisia aineistoja (ml. sähköinen aineisto ja sosiaalinen media) - havainnointi ja tutkimuspäiväkirja	- festivaalijohtajien käsitys suusanallisen viestinnän roolista maineen rakentamisessa - poikkeavat prosessit WOMMin hyödyntämisessä Teoriaohjaava (abduktiivinen)

Taulukko 1: Osatutkimusten tutkimusmenetelmät, -kohteet ja -aineistot.

4 KATSAUS OSATUTKIMUSTEN TULOKSIIN

4.1 Osatutkimus 1: Reasons for Networking in Institutionalized Music Productions: Case Studies of an Opera House and a Music Festival

Ensimmäisessä osatutkimuksessa (Luonila & Johansson, 2016) tutkimuskohteena on ollut kulttuurituotantojen verkostomaiset prosessit ja tuotantoympäristö. Tutkimuksessa on tarkasteltu organisointia (orchestrating), johtamista (conducting) ja rahoituksen logiikkaa (financing logics) kahdessa toisistaan poikkeavassa suomalaisessa institutionaalisessa musiikkituotannon systeemissä: Suomen Kansallisoopperassa ja Pori Jazz -festivaalilla. Tutkittavia kohteita on lähestytty toistuvia näyttämöesityksiä tuottavana repertoaariteatterina ja taideinstituutona (oopperatalo) sekä projektimaisena tapahtumatuotantona (musiikkifestivaali), joiden molempien tuotannon rakenteissa korostuu taidetuotannon uudelleen muotoilu.

Artikkelissa on tutkittu verkostosuhteissa esiintyvien toimijoiden välisiä siteitä ja erityisesti niiden merkitystä ja arvoa tuotantorakenteissa taidetuotannon johtamisen näkökulmasta. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen asetelma on pohjautunut kolmeen tutkimuskysymykseen: ”Kuinka verkostot on organisoitu institutionalisoituneissa musiikkituotannon systeemeissä?”, ”Kuinka eri toimijat ymmärtävät verkostojen arvon institutionalisoituneissa musiikkituotannoissa?” sekä ”Kuinka luovan sisällön, sidosryhmäkumppaneiden ja näiden tekijöiden välisen suhteen hallinta on johdettu?”. Luovien tuotantojen ja liiketaloustieteellisten verkostojen johtamisen kirjallisuus ovat muodostaneet tutkimusartikkelin teoreettisen viitekehyksen.

Tutkimuskontekstina olevat kaksi institutionalisoitunutta luovan tuotannon rakennetta eroavat organisaatorakenteiden, johtamisen ja rahoituksen näkökulmista. Tutkimus osoittaa, että vaikka taideinstituution ja toistuvan projektimaisen

luovan tuotannon välillä on havaittavissa institutionalisoitumisen muodoissa samankaltaisuuksia, tapausorganisaatiot antavat erilaisia merkityksiä verkostoille. Tämän tunnistettiin vaikuttavan verkostomaisten tuotantorakenteiden luonteeseen sekä verkostositeiden laatuun ja määrään.

Kulttuuri-instituutin (SKO) havaittiin olevan verkstorakenteiltaan varsin suljettu ja harmoninen sekä siten tarjoavan kumppaneilleen turvatun, muutoksista vapaan tuotantosysteemin. Verkostositeet ovat löyhiä ja tähtäävät lyhytaikaiseen, projektiokohtaiseen yhteistyöhön ja resurssien jakamiseen verkostossa toimivien välillä. Vastaavasti musiikkifestivaalin havaittiin olevan luonteeltaan muuttuva ja dynaaminen, kun verkstorakenteet muodostivat tuotannon toiminta-alustan. Festivaalin tiiviissä verkostosuhteissa tavoitteena on pitkántähtäimen yhteistyö, kuitenkin niin että verkostot ovat nähtävissä tuotannon uudistamisen ja innovatiivisen kehittämisen voimavarana. Festivaalituotannossa verkostosuhteiden luomisen ja ylläpitämisen nähtiin korostuvan kokonaiselämyksen tuotannossa sidosryhmäkumppaneihin nähden, kun taas näyttämöesityksiä tuottavassa repertoariteatterissa painottuivat taiteelliseen sisältöön liittyvät henkilötason suhteet.

Tutkimus osoittaa, että verkostositeiden arvo tuotantokokonaisuudelle määrittyy niiden tarkoituksen, muodon ja niihin kohdistuvien onnistuneiden johtamiskäytäntöjen myötä. Tämän seurauksena verkostomaisten tuotantorakenteiden toiminnassa korostuu johtajuuden merkitys. Artikkelin vahvistaakin aikaisempaa tutkimusta johtajan kyvykkyyden merkityksestä verkostojen johtamisessa, mutta tuo johtopäätökset siihen, että toimia ja käytänteitä johtajatasolla on tutkittava syvällisemmin.

4.2 Osatutkimus 2: Sponsorship thinking: a creator for collaborative undertakings in the festival context

Osatutkimuksessa 2 (Luonila, 2016) syvennyttään toimintaverkostoihin ja yhteistyön johtamiseen keskittymällä toimijoiden intressien ja yhteistyölle asetettujen tavoitteiden lähtökohtiin. Tutkimuksen näkökulmana on sponsoroinnin rooli ja

merkitys yhteistyötä luovana ja siihen mahdollistavana tekijänä festivaalituotannossa. Tutkimuksessa sponsorointi ymmärretään sekä tuotannon resurssina että strategisena valintana festivaalien ja yritys yhteistyökumppanuuksien välisessä toiminnassa. Ilmiötä lähestytään tarkastelemalla miksi ja miten sponsorointikumppanuutta hyödynnetään osana molempien osapuolien aktiviteetteja.

Kvalitatiivisen monitapaustutkimuksen kontekstina on neljä sisällöltään, organisaatorakenteiltaan ja elinkaareltaan toisistaan poikkeavaa festivaalia ja kaksi yritystä, jotka edustavat media-alaa sekä vähittäiskauppaa ja palvelualaa. Valitut tapausfestivaalit toimivat tuotannoissaan yhteistyösuhteissa yrityskentän kanssa, kun taas tapausyrityksillä on vuosien historia tapahtumayhteistyöstä Suomessa.

Tutkimus tuo ilmi edellytyksiä yhteistyön mahdollistamiseksi festivaalien ja kumppaniyritysten välillä ja vahvistaa aikaisempaa tieteellistä keskustelua kumppanuuksien resurssipohjaisesta merkityksestä tapahtumille projektimaisissa festivaalituotannoissa. Tutkimus tuo uutta tietoa siitä, millaisia rooleja ja merkityksiä yritys yhteistyökumppanuudet antavat tapahtumien ja yritysten väliselle yhteistyölle ja siitä, missä roolissa ja tehtävissä tapahtumat ovat yritysten markkinointistrategioissa. Siten tutkimus laajentaa sponsorointikeskustelua festivaalien kontekstissa ja osoittaa sponsorointiyhteistyön merkityksen strategiseen päätöksentekoon nojautuvana yhteistyökumppanuutena niin festivaaleilla kuin kumppanuusyrityksissä.

Tutkimustulokset osoittavat, että sekä festivaalit että yritykset näkevät yhteistyökumppanuudet uudenlaisten toimintamallien mahdollistajana. Festivaalille tämä tarkoittaa uudenlaisia ja festivaaliyleisöä hyödyttäviä palvelumalleja tai tapahtumafasiliteetteihin liittyviä tekijöitä. Yritykset vastaavasti näkevät festivaalit strategisesti mielenkiintoisina toiminta-alustoina, jotka mahdollistavat yrityksen liiketoimintaa tukevien, uudenlaisten toimintatapojen kehittämisen useille eri kohderyhmätasoille. Tutkimus osoittaa, että yhteistyöhön johtavassa toiminnassa keskeistä on toisaalta festivaalin tapa toimia vapaa-ajanmarkkinoilla yritys kumppaneita kiinnostavin elementein. Toisaalta yritys yhteistyökumppanin tarjoamien

resurssien edellytetään tuovan lisäarvoa festivaalin kokonaiselämyksen tuotannolle. Siten yritysysteistyökumppanuus nähdään tuotantoa tukevana resurssina ja yhteisluonnin toimintamahdollisuutena uusille, molempia osapuolia palveleville tuote- ja palveluinnovaatioille. Tässä strategisessa kumppanuudessa korostuu festivaalijohdon kyky innovatiivisiin, yhteistyötä luoviin avauksiin sekä verkostosuhteiden menestykselliseen hallintaan tiiviin vuorovaikutuksen keinoin.

4.3 Osatutkimus 3: The Role of Festivals and Events in the Regional Development of Cities – Cases of Two Finnish Cities

Osatutkimuksessa 3 (Luonila & Johansson, 2015) keskitytään festivaalien merkitykseen ja rooliin osana aluekehittämistä Porissa ja Seinäjoella. Valituilla tapauspaikkakunnilla ja -alueilla tapahtuma- ja festivaalituotanto sekä elämysteollisuus nähdään merkittävänä tulevaisuuden kilpailukykytekijänä kirjattujen strategiatekstien tasolla. Tapahtumien ja festivaalien asemaa osana alueellisia strategisia tavoitteita selittävät paikkakuntien pitkä tapahtumahistoria sekä vakiintuneet, suomalaisessa mittakaavassa suuret vuosittain toistuvat festivaalit.

Artikkelissa analysoidaan alueiden strategisia linjauksia sekä festivaalijohtajien välistä diskurssia valittujen tapahtumien käytännön toimien tasolla. Tutkimuksessa tunnistetaan, kuinka alueellisen kehittämisen toimijat (kaupunki, alue, maakunta) ja festivaalijohto näkevät tapahtumien roolin alueellisessa kehitysprosessissa sekä kuinka julkishallinnon strategiset linjaukset näyttäytyvät festivaalijohtamisen toimenpiteissä.

Tutkimus vahvistaa aikaisempaa tieteellistä keskustelua siitä, että festivaalien vaikutus toteutuspaikkakunnille ja -alueille on merkittävä. Strategisessa kehitystyössä tapahtumatuotanto liitetään molemmilla tapauspaikkakunnilla sekä sosiaaliin että taloudellisiin kehittämistavoitteisiin, kuten koulutukseen, terveyteen ja hyvinvointiin, kulttuurin osallistamiseen, matkailun kehittämiseen ja elinkeinora-

kenteen monipuolistamiseen ja siten vahvistamiseen. Tutkimus kuitenkin täydentää aikaisempaa kirjallisuutta löydöksellä, että tapauspaikkakuntien pitkä tapahtumaperinne ja festivaalitarjonnan luonne suur tapahtumiksi luonnehdittuine festivaaleineen heijastuu kaksisuuntaisena vaikutuksena alueiden strategiseen suunnitteluun. Tutkimus paljastaa, että festivaalituotannossa keskeisesti tehtävät tuotannolliset ja sisällölliset toiminnot tapahtumien järjestämiseksi ovat konkreettisia aluetta kehittäviä toimenpiteitä. Näin ollen, tutkimuksen lopputuloksena esitetään, että festivaalituotannot ovat heijastuneet aluekehittämisen valintoihin ja kirjallisten strategisten tavoitteiden suuntaamiseen, minkä voidaan nähdä olevan seuraus tapahtumien tuotannollisten toimien kautta syntyneistä luovista klustereista ja niiden vaikutuksesta tapahtumapaikkakuntaan.

4.4 Osatutkimus 4: Creating a Stir: The Role of Word of Mouth in Reputation Management in the Context of Festivals

Osatutkimuksessa 4 (Luonila, Suomi & Johansson, 2016) tarkastellaan suusanallisen viestinnän (word-of-mouth; WOM) roolia maineen johtamisessa verkostomaisissa ja projektimaisissa festivaalituotannoissa. Tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota suusanalliseen viestintään nivoutuviin johtamistoimenpiteisiin festivaalien markkinoinnissa sekä brändin rakentamisessa. Tutkimuksessa suusanallista viestintää tarkastellaan kulttuurisesti merkityksellisen viestin näkökulmasta osana festivaalin maineen johtamista sekä brändin rakentamista ja siten osana laajempaa kulttuurista ympäristöä.

Kvalitatiivisen monitapaustutkimuksen kontekstina on kolme metropolialueen ulkopuolella tuotettavaa suomalaista festivaalia Porissa: Porispere-festivaali, Pori Jazz-festivaali ja Lain§uojattomat-teatterifestivaali. Tutkimuksen ensisijainen aineisto on kerätty tutkimushaastatteluin kolmelta sisällöiltään, organisaatorakenteiltaan ja elinkaareltaan toisistaan poikkeavalta festivaalilta. Tutkimuksessa kysytään “Mikä on festivaalijohtajien antama rooli ja merkitys festivaalin maineelle

ja suusanalliselle viestinnälle (WOM)?”, “Kuinka suusanalliseen viestintään pohjautuvaa markkinointia (WOMM) käytetään markkinoinnissa ja brändin rakentamisessa?” sekä “Kuinka toimenpiteet vaikuttavat johtamiskäytäntöihin verkostomaisissa festivaalituotannoissa?”

Tutkimus tuo esille festivaalijohdon näkemykset suusanallisen viestinnän merkityksellisyydestä. Suusanallinen viestintä nähdään tutkimuksessa festivaalien elinvoimaisuutta ja jatkuvuutta vahvistavana elementtinä brändin rakentamisen ja maineen johtamisen näkökulmista. Suusanallisen viestinnän hyödyntäminen markkinoinnissa (WOMM) taas on nähtävissä festivaaleittain poikkeavana. Suusanallisen viestinnän hyödyntäminen markkinoinnissa nivoutuu festivaalien yllä kuvattuihin rakenteellisiin eroavaisuuksiin ja siten tapaan toimia sekä muotoilla tapahtumaa asettamiensa tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimus osoittaa, ettei festivaalien maineen rakentaminen ja johtaminen ole yksin niiden johdon suunnittelun, kontrollin ja toteutuksen alaista toimintaa, vaan yleisön ja sidosryhmäkumppanuuksien vaikutus on keskeinen näissä prosesseissa suusanallisen viestinnän kautta. Tässä yhteydessä kulttuurisesti merkityksellisen viestin sisällön muotoilu on nähtävissä johtamistoimissa keskeisenä, viestin sisällön pohjautuessa festivaalin tuottamaan tapahtumakokonaisuuteen (ml. sisältö, palvelut, festivaaliympäristö). Tiivis vuorovaikutus yleisön ja muiden sidosryhmäkumppaneiden kanssa edesauttaa johtamistoimien ulottumattomissa olevan yleisön ja muiden sidosryhmäkumppaneiden suusanallisen viestin peilaamista tuotantokokonaisuuteen sekä heijastamaan festivaalin suhdetta osaksi sen laajempaa kulttuurista merkityksellisyyttä. Näin ollen tutkimus tuo uutta tietoa taiteen johtamisen verkostokeskusteluun nostamalla esiin johdettavissa olevien ja suorien johtamistoimien ulottumattomissa olevien tekijöiden määrittelyn festivaalien markkinoinnin johtamisessa. Tässä yhteydessä korostuu festivaalijohtajan persoonana tapahtuman edustajana, suusanallisen viestinnän roolin ja luonteen ymmärtäminen kriittisenä menestystekijänä sekä kyky tunnistaa yleisö ja muut sidosryhmäkumppanit festivaalin yhteistuottajina.

4.5 Osatutkimusten päätelmien kontribuutio tutkimuskokonaisuuteen

Jokaisen edellä esitetyn osatutkimuksen painoarvo on keskeinen verkostomaisten tuotantorakenteiden luonteen ja merkityksen ymmärtämiseksi festivaalijohtamisessa. Ensimmäinen osatutkimus selventää verkostosuhteiden konstruktiota projektimaisissa tapahtumatuotannoissa painottaen erityisesti niiden luonnetta ja merkityksiä tuotannon organisoitumisessa pysyvän taideinstituution tuotantorakenteisiin nähden. Tutkimus avaa syitä luovien tuotantojen verkostomaisille tuotantorakenteille sekä erityisesti valottaa verkostojohdamisen eri tasoja ja johtamiskäytänteisiin liitettäviä ulottuvuuksia projektimaisissa tuotannoissa. Tuotannon resurssit (ts. niiden pysyvyys tai määräaikaisuus) määrittävät verkostorakenteita ja niissä ilmeneviä toimijoiden välisiä suhteita ja osoittavat kriittisen tarpeen johtajuudesta projektimaisten festivaalituotantojen elinvoimaisuuden edistämiseksi. Tässä korostuvat festivaalin kontekstissa ulkoisten kumppanuusverkostojen luonti ja vuorovaikutuksessa tapahtuvat uudet, innovatiiviset avaukset taideinstituutiota voimakkaammin. Kuvatut tekijät vaikuttavat johtamiskäytäntöjen ulottuvuuksiin ja tehtävien edellyttämiin kyvykkyyksiin. Näin ollen osatutkimuksen anti tälle tutkimuskokonaisuudelle on havainto resursoinnin roolista verkostorakenteen ja johtajuuden määrittäjänä.

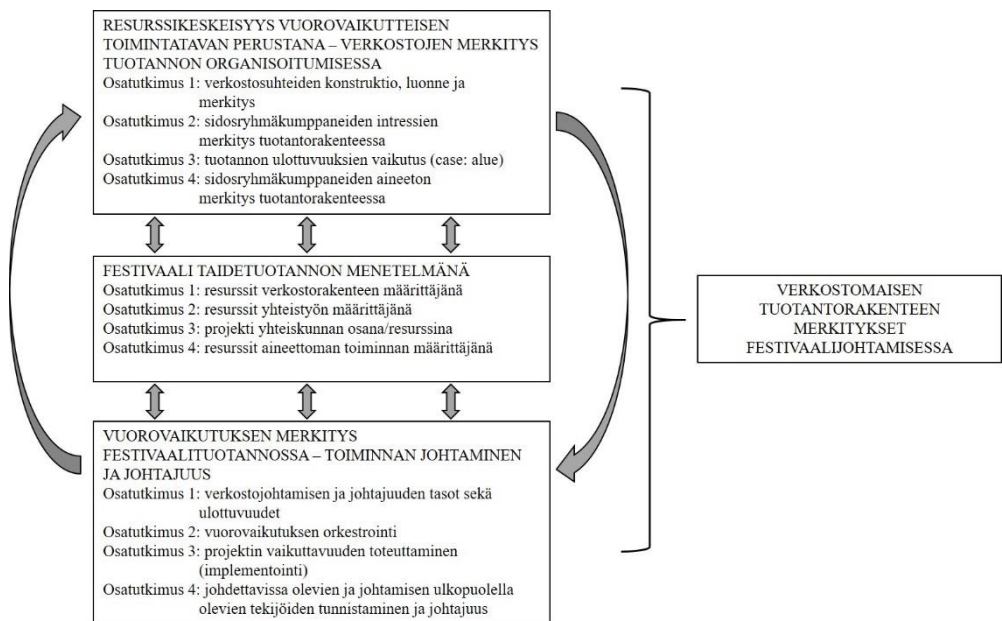
Toinen osatutkimus vastaavasti selventää festivaalin sidosryhmäkumppaneiden intressien ja motivaation merkitystä yhteistoimintaan tähtäävissä tuotantorakenteissa. Tutkimus avaa festivaalin ja yritysyhteistyökumppanuuksien välistä vuorovaikutusta ja siten rakentaa ymmärrystä toiminnan ja tuotantoon keskeisesti vaikuttavien verkostojen johtamisesta. Sekä festivaaleille että sidosryhmäkumppaniyritykselle yhteistyö on resurssilähtöinen strateginen valinta ja määrittää yhteistyön luonnetta sekä yhteistyösuhteen johtamista. Toisaalta tutkimus paljastaa yhteistyön taustalla esiintyvän, toisistaan poikkeavan tavoitteenasettelun. Festivaali näyttäytyy yrityskumppanuuksien näkökulmasta yrityksen kilpailukykyä tukevana osajärjestelmänä. Vastaavasti yritysyhteistyökumppanuus esiintyy festi-

vaalituotannossa tuotannon mahdollistavana osatekijänä – toisin sanoen tuotannon aineellisena ja aineettomana resurssina ja pääoman lähteenä tuotantokokonaisuudessa. Näin ollen tutkimustulokset valottavat kumppanuusstrategisen suunnittelun merkitystä niin yrityskumppanin kuin festivaalin näkökulmista. Tutkimus painottaa erityisesti keskinäisen vuoropuhelun roolia eri kohderyhmien tunnistamiseksi, jotta yhteistyöhön voidaan päätyä molempien osapuolien strategisena valintana. Siten osatutkimuksen anti tutkimuskokonaisuudelle on huomio resurssien merkityksestä yhteistyön määrittäjänä.

Kolmannessa osatutkimuksessa näkökulma kiinnittyy festivaalituotannon ulottuvuuksiin tutkimusasetelman sijoittuessa tapahtumapaikkakunnan tarkasteluun. Tutkimus selventää festivaalien asemaa ja merkitystä tuotannon kannalta keskeisen sidosryhmäkumppanin (kaupunki ja alue) strategisessa suunnittelussa. Osatutkimuksessa käytävä keskustelu festivaalin ja tapahtumapaikkakunnan välisestä yhteydestä ja vuorovaikutuksen luonteesta osoittaa julkishallinnon strategisen suunnittelun ja festivaalien väliset relaatiot toistensa toimintaan vaikuttavina aktiviteetteina. Tapahtumakaupunkien strategisessa suunnittelussa festivaalit näyttävät yhteisön toimintaa täydentävinä ja fasilitoivina toiminnan malleina. Julkinen päätöksenteko ja sen taustalla olevan strateginen suunnittelu on vastavasti festivaalituotantoja mahdollistavassa roolissa. Tulokset korostavat keskinäisen vuorovaikutuksen edelleen syventämistä molempien osapuolien toimintaa tukevassa keskustelussa, kun festivaali on nähtävissä keskeisenä toimijana tapahtumapaikkakuntien yhteiskuntarakenteissa. Osatutkimuksen anti tutkimuskokonaisuudelle ovat päätelmät projektimaisen festivaalituotannon roolista taiteen tuottajana osana yhteiskuntarakenteita. Lisäksi osatutkimus kuvaa festivaalin merkitystä sosiaalista- ja kulttuurista pääomaa synnyttävänä toimijana ja siten tämän pääoman resurssina.

Neljännän osatutkimuksen painoarvo tutkimuskokonaisuudessa liittyy sidosryhmäkumppaneiden aineettomaan merkitykseen festivaalituotannon kokonaisuudessa. Tutkimusnäkökulma valottaa festivaalijohdon ja sidosryhmäkumppa-

nuuksien välisen kommunikaation luonnetta ja vuorovaikutuksen merkitystä verkostojen johtamisessa. Osatutkimuksen anti tutkimuskokonaisuuteen on ymmärrys johdettavissa olevien ja suorien johtamistoimien ulottumattomissa olevista tekijöistä sekä erityisesti näiden tekijöiden tunnistamisen merkityksellisyydestä festivaalijohtamisessa. Tässä yhteydessä tuotantoon tarvittavat resurssit ovat nähtävissä aineettomina ja ne määrittävät toimintaa, johtamiskäytäntöjä ja johtajuuden merkitystä erityisesti festivaalien markkinointijohtamisen näkökulmasta. Osatutkimuksen keskeinen anti tutkimuskokonaisuudelle ovat siinä tehdyt päätelmät aineettomien tuotantoresurssien tehtävästä ja roolista festivaalituotannon verkostorakenteissa.



Kuvio 4: Osatutkimusten päätelmien kontribuutio tutkimuskokonaisuuteen.

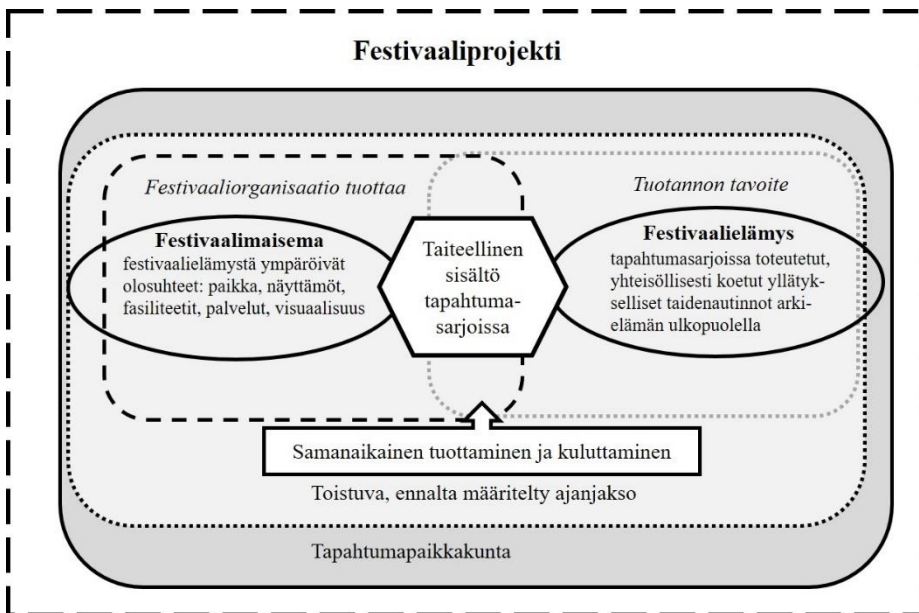
5 MERKITYSTEN VERKOSTO FESTIVAALI- TUOTANNON ORGANISOITUMISESSA JA JOHTAMISKÄYTÄNNÖISSÄ

Tässä luvussa keskustellaan tutkimuskokonaisuuden osatutkimusten löydöksistä ja kontribuutiosta (kuvio 4) suhteessa luvussa 2 esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen ja alaluvun 1.2 kuvaukseen festivaalista taidetuotannon tapausesimerkinä. Ensiksi luvussa kuvataan festivaalin projektimaisen tuotannon suhdetta sen organisointiin ja johtamiseen. Seuraavaksi huomio kiinnitetään verkostojen merkitykseen festivaalituotannon organisoitumisessa jäsentämällä keskustelua festivaaliin liitettävien ja sen luomien kulttuuristen, sosiaalisten ja taloudellisten merkitysulottuvuuksien kautta. Luvun lopuksi pohditaan verkostojen merkitystä festivaalituotannon johtamisessa kiinnittämällä huomioita merkitysulottuvuuksien sekä festivaalin missioon ja legitimizeettiin väliseen suhteeseen.

Keskustelu nojaa johdanto-luvussa esitettyyn festivaalituote-käsitteeseen (kuvio 1). Siten keskustelussa viitataan Grattonin ja kumppaneiden (2011) määritellyyn festivaalimaisemasta, joka ymmärretään festivaaliorganisaation ja tuotantoverkoston tuottamana tapahtumaympäristönä. Ympäristö koostuu festivaalielämystä ympäröivistä ja fasilitoivista olosuhteista, kuten tapahtumapaikasta, näyttämöistä, fasiliteteeteista ja palveluista visuaalisena kokonaisuutena tapahtumapaikkakunnalla (ks. myös Morgan, 2007). Tuotannon tavoitteeksi ymmärretään festivaalielämys, joka käsitetään tapahtumasarjoissa toteutettuina, yhteisöllisesti koettavina yllätyksellisinä taidenautintoina arkielämän ulkopuolella (Kainulainen, 2005; Morgan, 2008). Mielikuvaltaan kuvattu kokonaisuus nähdään toisiinsa nähden limittäisinä niin, että festivaalituote kattaa taidetuotannon tapana Richardsin ja kumppaneiden (2015, 1) kuvauksen festivaalista ”tapaamispaikkana, luovana tilana, talouden kiihdyttäjänä, sosiaalisena moottorina, yhteisön ja yhteisöllisyyden rakentajana, imagon tekijänä, liiketoiminnan foorumina ja verkostojen solmukohtana”.

5.1 Projektimaisuuden merkitys festivaalituotantoverkoston johtamisessa

Festivaali ymmärretään tässä tutkimuksessa väliaikaisena toimintana, projektina, jolla on alku ja loppu. Festivaaliprojektille on asetettu ennalta määritellyt tavoitteet, joita toteutetaan sille tehdyn kustannus- ja resurssisuunnitelman mukaisesti ennalta määriteltynä ajanjaksona (Allen et al., 2005; Johansson, 2008; ks. myös Ellert, Schafmeister, Wawrzinek & Gassner, 2015; Eteläaho, 2009; Larson & Wikström, 2007). Projektityö huipentuu itse festivaaliin tapahtumapaikkakunnalla. Sen tuotannon valmistelevat tehtävät uuden festivaalin järjestämiseksi jatkuvat edellisen festivaalin päätyttyä, minkä tuloksena muodostuu festivaaliorganisaation ympärivuotinen toimintarakenne (Johansson, 2008). Toiminnan tavoitteeltaan taidefestivaalit ovat siis toistuvia tuotantoja, joita toteutetaan projektille ominaisten tunnuspiirteiden mukaisesti (ks. esim. Allen et al., 2005; Larson & Wikström, 2001; Larson & Wikström, 2007). Kuviossa 5 kiteytetään festivaaliprojektin tavoite – festivaalituotteen tuotanto.



Kuvio 5: Festivaaliprojektin tavoite – festivaalituotteen tuotanto.

Festivaalin toteuttamisen projektimaisuus sekä erityisesti ajallinen rajallisuus ja toistuvuus selittävät monilta osin sen tuotanto- ja talousrakennetta. Rakenne edellyttää ensimmäisen osatutkimuksen tulosten valossa vakiintuneista taidelaitoksista poikkeavaa resurssien organisointia sekä taidesisältöjen että palvelukokonaisuuksien osalta (osatutkimus 1). Tässä tutkimuskokonaisuudessa resurssien tarpeella viitataan yhtäältä tuotannon vaatimiin tehtäviin ja ansaintalogiikasta aiheutuviin tarpeisiin sekä toisaalta festivaalituotteen uusiutumista edellyttävään, yllätykselliseen luonteeseen.

Osatutkimuksen 1 havainnot tuotannon resursoinnista vahvistavat Johanssonin (2008) päätelmiä festivaaliorganisaation ympärivuotisen toiminnan organisoinnista vähäisin resurssein, toiminnan laajentuessa monitahoiseksi tuotantorakenteeksi festivaalin toteutuksen lähestyessä (ks. myös Abfalter, Stadler & Müller, 2012). Ympärivuotisessa toiminnassa työtehtävät keskittyvät tuotannon mahdollistaviin neuvotteluihin ja päätöksentekoon, kuten artistivarauksiin, palvelutarjonnan suunnitteluun, näyttämövaihtoehtojen kehittämiseen ja tuotannon taloudellisen resursoinnin selvittämiseen (ks. myös Johansson, 2008). Kuvatut tapahtuman suunnitteluun liittyvät tehtävät toteutetaan festivaaliorganisaatiosta käsin niiden edellyttäessä ydinorganisaatioon kuuluvia henkilöstöresursseja ja tieto-taitoa (osatutkimus 2). Edelleen osatutkimusten löydökset tukevat aikaisemman kirjallisuuden päätelmiä siitä, että toteutusajankohtaa lähestyttäessä työtehtävät suuntautuvat yhä enemmän festivaalimaiseman tuotannollisten osa-alueiden toteuttamiseen ja vaativat toteutuakseen merkittävää henkilöstöresurssin lisäystä (osatutkimukset 1 ja 2; Abfalter, Stadler & Müller, 2012). Tätä toistuvaa toiminnan uudelleen organisoitumista tarvittavien tuotannollisten tehtävien ympärille (Becker, 1974; 1982; Lorenzen & Fredriksen, 2005; Townley et al, 2009) selittää esimerkiksi Abfalterin ja kumppaneiden (2012) mukaan vain tiettyyn rajattuun ajanjaksoon sijoittuva festivaalituotanto ja tuotannon edellyttämien toimenpiteiden tarve.

Projektimaisuus siis vaikuttaa festivaalin toiminnan tapaan tuotanto- ja henkilöstöresurssien organisoinnin näkökulmasta tarkasteltuna, mitä on kuvattu tarkoin

aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Abfalter et al., 2012; Andersson & Getz, 2008; Getz et al., 2007; Johansson, 2008; Larson & Wikström, 2007). Tämä tutkimuskokonaisuus kuitenkin konkretisoi ja täsmentää käytyä keskustelua festivaalin ansaintalogiikkaan ja sisältöihin liitettävillä näkökulmilla. Kuten ensimmäisessä ja toisessa osatutkimuksessa esitettiin, tyypillisesti suomalaisien taidefestivaalin rahoitusrakenne muodostuu vain osittain julkisen tuen varaan³⁶. Rahoitusrakenne painottuu vahvasti festivaalin tuottaman sisällön ympärille, tapahtumasarjoissa toteutettavien taidesisältöjen ollessa tuotteen ydin. Pääasiallisesti ansainta muodostuu siten lipputulosten lisäksi festivaalilla tarjottavien palvelujen kulutuksesta ja tuotteiden oheismyynnistä (osatutkimus 1; Finland Festivals, 2016; vrt. myös Andersson & Getz, 2007; Colbert, 2007). Tyypillisen taidetuotannon tavoin lippuja ostavan ja tapahtumaan osallistuvan yleisön merkitys on siten nähtävissä ansainnassa kriittisenä (ks. Frey & Vautraves-Busenhart, 2003; Négrier, Bonet & Guérin, 2013; ks. myös Towse, 2010). Ansainta keskittyy merkittävässä määrin festivaalijakohtaan, esimerkiksi ohjelmistoon liittyvien investointien vastaavasti tapahtuessa ennen tapahtuman toteutusajankohtaa, kuten todettiin osatutkimuksessa 1. Näin ollen festivaalin sisältö on ymmärrettävä tuotannossa sekä kustannuksia synnyttävänä menoeränä että tulonlähteenä. Tämän seurauksena projektimaisesti tuotetun festivaalin ansaintalogiikka muodostuu haasteelliseksi ja riskialttiiksi viitekehyykseksi, mikä johtuu esittäville taiteille tyypillisestä kysynnän epävarmuudesta.

Toisaalta festivaalin keskeisimpiä ominaispiirteitä on uusiutumisen edellytyksillä tarjoavassa festivaaliympäristössä (esim. Carlsen et al., 2010; Larson, 2009a; osatutkimus 1). Larson (2009a) selventää edelleen, että uusiutumiseen kykenemättömät festivaalit riskeeraavat viehätysvoimansa yleisön ja sidosryhmäkumppanuuksien silmissä. Osatutkimuksissa 1 ja 2 esitetyt havainnot peustelevat

³⁶ Herranen ja Karttunen (2016) selventävät, että koska suomalaiset festivaalit vaihtelevat kokoluokaltaan suuresti, on myös niiden rahoitusrakenne toisistaan poikkeava. Tutkijat täsmentävätkin, että julkisen tuen merkitys kokonaisrahoituksessa on joillekin festivaaleille nähtävissä elintärkeänä, kun taas suurempien festivaalien osalta julkinen tuki on kokonaisrahoituksessa varsin pienessä roolissa (ibid.).

Larsonin (2009a) huomiota, että itse festivaaliorganisaatio ei kykene uusiutumisen ratkaisuihin yksin juuri projektimaisen tuotannon, ansaintalogiikan ja näihin tekijöihin liittyvän resurssiasetelman vuoksi. Edelleen osatutkimuksen 2 löydökset tukevat Carlsenin ja kumppanien (2010) huomiota festivaalijohdon roolista tuotannon uusiutumisessa visioivana, ideoivana ja toiminnan alulle panevana orkestroijana. Tällä viitataan osatutkimuksissa esitettyjen päätelmien valossa tuotannon tavoitteisiin, jotka mahdollistavat yhteistyön keinoin palvelu- ja näyttämöratkaisuja (esim. yritys yhteistyökumppanit, jakelijat), markkinointitoimenpiteitä (esim. yritys yhteistyökumppanit, matkailutoimistot, yhdistykset, yleisö) tai yllätyksellisten sisältöjen suunnittelua ja toteutusta (esim. sisältöellisyys, yleisö) (myös Larson, 2002). Keskeiseen asemaan asettuvat siten festivaalituotannon kumppanuusverkot immateriaalisten ja materiaalisten resurssien muodossa (osatutkimus 2 ja 4).

Osatutkimusten tulosten valossa onkin todettavissa, että projektimaisen tuotannon vaikutus konkretisoituu tarpeeseen resurssilähtöisistä monitasoisista tuotannon osajärjestelmistä (osatutkimukset 1, 2 ja 4). Kuten alaluvussa 2.2 kuvattiin, tämä tarkoittaa eri sektoreilla ja eri tasoilla toimivia julkisten organisaatioiden, yritysten sekä kolmannen sektorin tahoja tuotannon eri tehtävissä ja rooleissa (esim. Allen et al., 2005; Getz et al., 2007; Spiropoulos et al., 2006). Investoimalla festivaalituotantoon esimerkiksi ajallisin, taloudellisin, sisällöllisin tai tieto-aidon panoksin toimijat muodostavat verkostomaisen rakenteen festivaalituotannon mahdollistamiseksi (esim. Larson, 2002; Getz et al., 2007; Andersson & Getz, 2008; Getz et al. 2010; Goldplatt, 2010). Osatutkimuksissa esitetyt päätelmät kuitenkin syventävät tätä keskustelua osoittamalla, että projektimaisen festivaalituotannon verkostomainen rakenne, festivaalin sisällölliset tekijät ja projektimaisuuden tuloksena syntyvä ansaintalogiikka määrittävät festivaalimaiseman tuotantoa (osatutkimus 1 ja 2). Verkostoissa tapahtuva toiminta peilautuu tässä ympäristössä koettavan kokonaiselämyksen tuotantotavoitteeseen ja sillä tavoin festivaalituotteen muotoutumiseen.

Siten, kun Johanssonin (2008) mukaan festivaalin resurssien organisointi ohjaa niiden väliaikaisen (projekti)organisaation muotoutumista tuotannon tehtävien ja roolien mukaisesti (myös Getz et al., 2007), projektimaisen festivaalituotannon verkostojen johtamisen tavoitteena on molemminpuolisen sitoutumisen rakentaminen festivaalin ja sen tuotantoverkoston välille tuotannon toistettavuuden turvaamiseksi (ks. Larson & Wikström, 2007). Tämä tutkimuskokonaisuus laajentaa käytyä keskustelua havainnoilla, joiden mukaan aikaan ja paikkaan sidotun projektimaisen taidetuotannon resursointi määrittää festivaalituotannon verkostomaisen tuotantorakenteen muotoutumista (osatutkimus 1), yhteistyön muotoja (osatutkimus 2) ja aineettoman yhteistyön asetelmaa (osatutkimus 4) taidefestivaalin tuotantokokonaisuuden heijastuessa festivaalipaikkakunnan rakenteisiin useilla eri tasoilla (osatutkimus 3).

5.2 Verkostot festivaalituotannon organisoitumisessa

Yleisön kiinnostus osallistua taidefestivaaleille on kriittinen menestystekijä festivaalien elinvoimaisuuden ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, kuten huomiointiin neljännen osatutkimuksen löydöksissä. Tässä tutkimuskokonaisuudessa festivaaleja lähestytään tapana tuottaa taidetuotantoja yleisön saataville. Festivaali ymmärretään kulttuurielämää täydentävänä ja siten kulttuuritarjontaa laajentavana projektina niin festivaalipaikkakunnalla kuin laajemmin yhteiskunnassa, vaikiintuneiden, taidelaitoslähtöisten tuotantorakenteiden rinnalla.

Kuten aikaisemmassa luvussa kuvattiin, festivaaliprojektin verkostoissa tapahtuva tuotanto luo moni-ilmeisiä ja -tasoisia rooleja ja tehtäviä yksilö- ja organisaatiotasolla (Getz et al., 2007). Osatutkimusten johtopäätökset taas havainnollistavat festivaalien tuotantorakenteen ja niiden sisällön tuloksena esiintyviä merkityksiä sekä kuvasivat näiden vaikutuksia festivaalin tuotantorakenteen muotoutumiseen. Tässä tutkimuskokonaisuudessa merkityksillä viitataan taidefestivaalituotannon kulttuurista, sosiaalista ja taloudellista arvoa luoviin merkitysulottu-

vuuksiin, jotka edesauttavat yhteistyöhön tähtäävien toiminnan mallien muodostamista festivaalituotteen tuotannon mahdollistamiseksi. Merkitysulottuvuudet siis konkretisoidaan festivaalituotantolähtöisiksi merkitysrakenteiksi, jotka osatutkimuksissa esitettyjen päätelmien perusteella vaikuttavat verkstorakenteiden muotoutumiseen ja johtamiseen.

Seuraavissa kahdessa alaluvussa keskustellaan ensin merkitysulottuvuuksista sekä yksilö- ja organisaatiotasolla esiintyvistä motivaatio- ja intressiasetelmista suhteessa festivaalin tuotantoverkoston muodostumiseen. Viimeisessä alaluvussa keskustellaan tuotantoverkostossa esiintyvistä verkostopositioista ja verkostoarkkitehtuurista, jotta voidaan rakentaa ymmärrys tuotantorakenteen muotoutumisen mahdollistavista tekijöistä. Keskustelun viitekehyksenä ovat kuviossa 4 esitetyt osatutkimusten päätelmät, joiden mukaan projektimaisen festivaalituotannon resurssikeskeisyys heijastuu monin osin festivaalin tuotantoverkoston organisoitumiseen.

5.2.1 Festivaalin merkitysulottuvuudet

Nyt käsillä olevassa tutkimuskokonaisuudessa käyty keskustelu osoittaa, että festivaaliorganisaatio sen perustehtävässään (so. festivaalituotteen tuotanto) luo sosiaalisia, kulttuurisia ja taloudellisia merkityksiä sekä yksilöille että laajemmin yhteiskunnan eri tasoille (osatutkimus 1, 2, 3 ja 4). Osatutkimuksissa on esitetty monin esimerkein, että siinä missä festivaaliorganisaatio määrittelee eritasoisia merkityksiä yhteistyössä tapahtuvalle tuotannolle, verkostomaiset tuotantorakenteet luovat merkityksiä laajasti tuotantoon osallistuville ja tuotannon mahdollistaville kumppanuuksille. Päätelmä on konkretisoitavissa neljännen osatutkimuksen havainnolla, jonka mukaan sidosryhmäkumppaneiden (so. festivaaliyleisö ja muut kumppanuudet) festivaaliin liittämät merkitykset ja näistä heijastuva toiminta muodostavat festivaalien elinvoimaisuuteen keskeisesti vaikuttavan aineettoman resurssin. Osatutkimuksessa esitettiin, että festivaaliin liittyvä suusanallinen viestintä on keskeinen voimavara festivaalin pysyvyyttä ja elinvoimaisuutta tukevana

ainesosana erityisesti festivaalin brändin ja maineen rakentamisen prosesseissa. Toisaalta osatutkimuksessa havaittiin, että festivaalit ovat viestinnän ja markkinoinnin keinoilla myös mahdollistajan roolissa tarjotessaan kulttuurisesti merkittäviä narratiiveja tapahtuman ympärillä käytävään keskusteluun. (Osatutkimus 4). Esitetty päätelmä siis selventää, että taidefestivaalin merkitysulottuvuuksista puhuttaessa kyse ei siis ole ainoastaan festivaalilla esitettävistä taiteellisten sisältöjen luomista merkityksistä, vaan laajemmin välillisistä heijastumista tapahtumapaikkakuntaan, liike-elämään, kulttuurikenttään ja tapahtumaa kuluttavaan yksilöön esimerkiksi festivaalin viestintäsisältöjen kautta (osatutkimus 4; osatutkimus 3; ks. myös Kainulainen, 2005).

Edellä käyty keskustelu havainnollistaa festivaalien merkitysulottuvuuksien roolin vuorovaikutteisessa kumppanuussuhteissa. Esimerkiksi Getz (2012) jäsentää festivaalin merkitysulottuvuudet yhteiskunta- (society), yritys- (corporate), kulttuuri- (culture) ja yksilö- (individual) ulottuvuuksiksi. Kainulainen (2005) vastaavasti täydentää keskustelua tertiääristen merkitysulottuvuuksien kautta ja konkretisoi festivaalin luomia ja siihen liitettäviä merkitysulottuvuuksia tapahtumapaikkakuntaan heijastuvilla vaikutuksilla. Tutkija painottaa, ettei kulttuurifestivaalien merkitystä voida tarkastella ainoastaan esimerkiksi festivaalipaikkakuntaan sidottujen, tapahtumatuotantoon tai matkailuun liittyvän yritystoiminnan tuloksena syntyvien taloudellisten vaikutusten näkökulmasta. Sen sijaan festivaalin merkitys on huomioitava laajemmin, myös kulttuurista- ja sosiaalista pääomaa rakentavana toimintana, kuten havaittiin myös kolmannen ja neljännen osatutkimuksen löydöksissä (Kainulainen, 2005; ks. myös Quinn, 2005).

Aikaisempi kirjallisuus osoittaa siis tarkoin, että festivaalit yhdistetään usein tärkeänä toimijana niiden toteutuspaikkakuntien sosiaalisiin ja taloudellisiin kehittämistavoitteisiin, kuten koulutukseen, terveyteen ja hyvinvointiin, kulttuurin osallistamiseen, matkailun kehittämiseen tai elinkeinorakenteen monipuolistamiseen liittyviin päämääriin (osatutkimus 3). Rooli on selitettävissä kolmannen osatutkimuksen päätelmien mukaan sillä, että festivaalien verkostoissa tapahtuva toiminta ja tuotannon tuloksena syntyvät, ei ainoastaan taloudelliset, mutta myös

kulttuuriset ja sosiaaliset vaikutukset heijastuvat syvälle yhteiskunnan järjestelmiin. Toisin sanoen festivaali on toimija, joka synnyttää sosiaalista pääomaa ja Kainulaisen (2005) nimeämiä tertiäärisiä merkityksiä festivaalipaikkakunnalle. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi festivaalien merkitystä osana tapahtumapaikkakunnan koulutusrakenteiden kehitystä (ks. myös Suomi, 2015) tai yhteisöllisyyden rakentamista festivaalin vapaaehtoismintaan liittyen (osatutkimus 3). Jepson ja Clarke (2015) selventävät edelleen, että festivaalien juutuessa niiden toteutuspaikkakunnille ne osaltaan luovat yhteisön arvoja, tapoja ja käyttäytymisen malleja tuotantosysteeminsä tuloksena (myös Kainulainen, 2005), jotka Arcodian ja Whitfordin (2008) mukaan, osatutkimuksen 3 havaintojen tavoin, kumuloituvat tapahtumapaikkakunnan sosiaalisiksi pääomaksi yhteistyön ja verkostomaisten tuotantorakenteiden seurauksena. Kainulainen (2005) kiteyttääkin, että festivaalin merkitys muodostuu alueen kulttuuripääoman heijastumana havaittavan ja materiaalisen, ei-esineellisen ja aineettoman sekä kulttuurisen ja taloudellisen arvon kautta.

Osatutkimuksen 1 tuloksissa tarkennettiin kuvattujen heijasteiden vaikutuksia festivaalituotannon verkostorakenteeseen. Tulokset osoittivat verkostositeiden tiiviin luonteen, mitä selvennettiin erityisesti tapahtumapaikkakunnalla tapahtuvalla yhteistyöllä, kun verkostositeet poikkesivat taideinstituution verkostorakenteista (osatutkimus 1 ks. myös Arcodia & Whitford; 2008; Elbe et al., 2007; Ziakas & Costa, 2010). Kolmannen osatutkimuksen päätelmissä esitettiin, että festivaaleihin liitetyt merkitykset ulottuivat niiden verkostomaisten tuotantorakenteiden seurauksena alueen strategisen suunnittelun päämääriin. Havainto vahvistaa Pagen ja Connellin (2012) sekä Robertsonin ja MacMillan Wardropin (2004) huomioita festivaalien aluestrategisesta merkityksestä (ks. myös Kainulainen, 2005) niin maakunnan, alueen kuin kaupungin tasolla erityisesti tapahtumapaikkakunnilla, joilla on pitkä tapahtumahistoria (osatutkimus 3).

Huomionarvoisen vivahteen tähän keskusteluun tuovat Kinnusen ja Haahtin (2015b) löydökset, joiden mukaan festivaalikävijän näkökulmasta festivaalielämys kietoutuu festivaalipaikkakuntaan ja luo osaltaan festivaalille kilpailukykyä

muihin festivaaleihin nähden. McClincheyn ja Carmichaelin (2010) mukaan paikan luonne ja merkitys ovat nähtävissä itse festivaalialueena- tai paikkakuntana, mutta myös festivaalielämykseen linkittyvänä ei-materiaalisena kollektiivisena tilana, jossa festivaaliosallistuja osallistuu festivaalielämyksen tuottamiseen omista henkilökohtaisista merkitysulottuvuuksista käsin. Samansuuntaisiin johtopäätöksiin on päätyttyä myös Morgan (2007) ja huomioi festivaalielämyksen ja paikan välisen yhteyden tunneperäisiä ja symbolisia merkityksiä luovana kokonaisuutena. Siten ei olekaan yllätys, että kirjallisuus osoittaa festivaalien merkityksen heijastuvan alueen vetovoimaisuus- ja imagotekijöihin, joiden kehitys on nähtävissä festivaalikävijyyden heijasteina tapahtuman ympärillä käytävän keskustelun seurauksena (esim. Lemmetyinen, Go & Luonila, 2013; Ks. myös Kainulainen, 2005; osatutkimus 3; osatutkimus 4). Esimerkiksi Lemmetyinen kumppaneineen (2013) havaitsi festivaalihistorian ja merkkitapahtuman vaikuttavan keskeisesti festivaalipaikkakunnan brändin muodostumiseen ja brändipääomaan, jolloin festivaali ja kaupunki voidaan ymmärtää usein lähes synonyymeinä (Mossbergin ja Getzin, 2006). Nämä huomioidut avaavat monin osin niitä syitä ja festivaaliin liitettyjä merkityksiä, joiden seurauksena festivaalit voidaan nähdä toteutuspaikkakunnan matkailullisena valttina ja ”sykkivien tapahtumakaupunkien” brändin muodostajina (osatutkimus 3).

Festivaalit ovat siis vahvasti tapahtumapaikkakuntaan vaikuttava ilmiö niiden luomien sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten kautta (osatutkimus 3; osin myös osatutkimus 4), mutta myös liiketoiminnallinen työkalu tuotantoverkostossa toimiville yrityksille. Yrityksen näkökulmasta yhteistyön tavoitteena on saavuttaa asiakaskohderyhmiä perinteisiä markkinointimenetelmiä laajemmin ja monipuolisemmin sekä herättää asiakkaiden mielenkiinto yrityksen liiketoimintaa, tuotteita ja palveluita kohtaan persoonallisilla ja mieleenpainuvilla keinoilla. Tavoitteena on luoda mahdollisuuksia kilpailijoista erottautumiseen ja markkina-aseman vahvistamiseen. (Osatutkimus 2). Yritysyhteistyökumppanin intressit ja tavoitteet ovat oman liiketoiminnan kehittämisessä (Hede, 2009; osatutkimus 2) ja ovat siten

tässä tutkimuksessa esiteltyjen päätelmien valossa yhteistyölle asetettujen tavoitteiden keskeisin argumentti. Päätelmä liittyy Pinen ja Gillmoren (1999) määrittelemään elämysteollisuus-käsitteeseen ja festivaalin ydinolemuksen ainutlaatuisena, arkielämän rutiinien ulkopuolella olevana elämyksenä (Getz, 2012; Morgan, 2008). Keskeistä kumppanuudessa ovat silloin yrityksen ja festivaalin yhteistyön tuloksena aukeavat elämystuotantoon liittyvät palveluinnovaatioiden mahdollisuudet (ks. myös Larson, 2009a) ja molemmille osapuolille etua tuottavat toiminnan mallit festivaalikävijälle suunnatun kokonaiselämyksen ollessa tuotantoyhteistyön keskiössä, kuten painotettiin toisen osatutkimuksen empiirisissä löydöksissä.

Festivaalituotantoa voidaan siis tarkastella edellä kuvatusti monin osin positiivista taloudellista arvoa tuottavana yhteistyönä. Osatutkimuksissa tehdyt havainnot kuitenkin paljastavat yrityskentän syvemmälle yhteiskuntarakenteisiin asemoituvia merkitysulottuvuuksia. Esimerkiksi toisen osatutkimuksen havainnoissa toki painottui festivaalin kanssa tehtävän yritysyhteistyön merkitys liiketoiminnan tavoitteita monipuolistavana välineenä. Osatutkimus kuitenkin paljasti uuden näkökulman yritysyhteistyökumppanin kulttuurisesti tärkeästä ja taidetuotantoon keskeisesti vaikuttavasta yhteistyöintressistä: kumppaniyrityksen tavoitteesta luoda taidefestivaalin kanssa yhteistyörakenteita monipuolisten yhteiskunnallisten vaikutusmahdollisuuksien kehittämiseksi. Tätä konkretisoitiin yritysyhteistyökumppanuuksien tavoitteella, jossa päämääränä on yhtäältä tuottaa etuja omalle asiakaskunnalle, mutta toisaalta osoittaa yhteistyöllä resursseja tapahtumapaikkakunnan ja -alueen yhteisön kehittämiseen ja tällä tavoin kehittää yrityksen brändiä yhteisvastuullisena, alueen elinvoimaisuuteen aktiivisesti osallistuvana toimijana. (Osatutkimus 2).

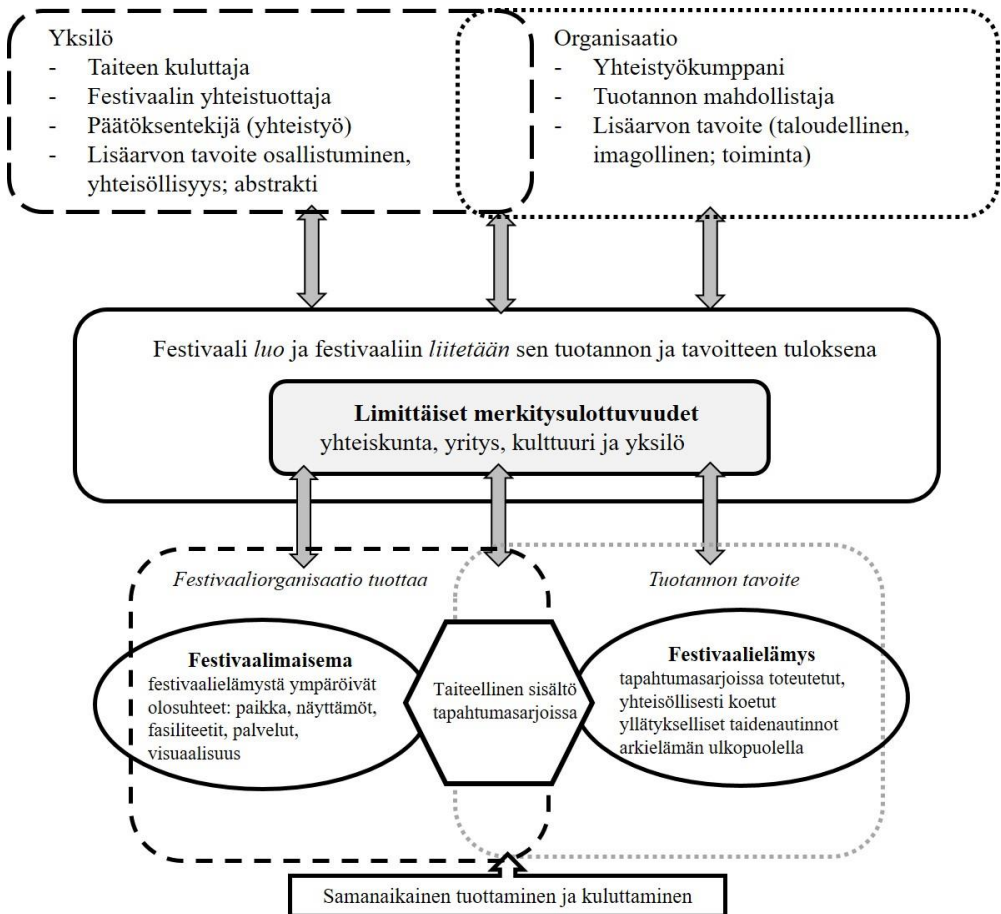
Tämän tutkimuskokonaisuuden osatutkimusten tulokset ovat paljastaneet festivaalin ja erilaisten kumppaniverkostosuhteiden luonteen ja merkityksen eroavaisuuksia yhteistoiminnan taustalla olevassa strategisessa päätöksenteossa. Ensimmäisessä ja toisessa osatutkimuksissa yhteistyökumppanuuksien tarkastelu pai-

nottui yrityskumppanuuksiin, kun kolmannessa osatutkimuksessa huomio kiinnitettiin festivaalikaupungin ja -alueen julkiseen päätöksentekoon. Vastaavasti neljännessä osatutkimuksessa keskityttiin festivaalijohtajien näkemyksiin kumppanusverkoston merkityksestä tuotannon aineettomana resurssina ja tärkeänä toimijana, kun osatutkimus tuotti päätelmiä kumppaniverkoston keskeisestä roolista ja tehtävästä yhteistuottajana tuotannon eri tasoilla (osatutkimus 4).

Vaikka osatutkimusten päätelmät vahvistavat Getzin (2012) näkemyksen festivaalituotantoon liitettävistä merkitysulottuvuuksista, tarkentaa nyt käsillä oleva tutkimus merkitysulottuvuuksien roolin festivaalituotantoverkoston organisoimisessa. Festivaalia tuottavien ja sitä kuluttavien kumppanien festivaaliin liittämät merkitykset voidaan nähdä ohjaavan tuotantoresurssien tarjontaa kumppanien omasta tavoite- ja arvoasetelmasta käsin (osatutkimus 2 ja 3; kuvio 4), missä ensimmäisen ja toisen osatutkimusten löydösten mukaan on samanaikaisesti läsnä sekä organisaation yhteistyölle osoittamat tavoitteet, mutta myös päätöksen tekijän oma, henkilökohtainen mielenkiinto tapahtumaa kohtaan. Festivaalin kumppanuuksille osoittamat tarpeet tuotannon mahdollistamiseksi vastaavasti synnyttävät resurssilähtöisiä festivaalikohtaisia merkityksiä, joilla tarkoitetaan festivaalituotteen sisällöllisiä elementtejä, kuten palveluihin liittyviä ainutlaatuisia toteutusmuotoja tai festivaalimaiseman yksilöllistä muotoilua (osatutkimus 2). Siten festivaalituotannon projektimaisuus sekä festivaalin tehtävät ja roolit luovat lähtökohdan festivaaleihin liitettävälle *merkitysten verkoston* tarkastelulle, mikä syntyy festivaalituotteen tuottamisen ja kuluttamisen tuloksena. Tuotantoverkoston organisoitumisen näkökulmasta merkitysten verkosto määrittää motivaatio- ja intressiasetelmaa, joka luo edellytykset tuotantokumppanuuteen ja festivaaliosallistumiseen. Sillä kuten esimerkiksi Goldplatt (2010) huomioi, motivaatio yhteistyöhön muodostuu kiinnostuksesta tuotannon kohteena olevaa festivaalia kohtaan. Motivaatiota määrittävät yksityiskohtaisemmin mielenkiinto niin esteettisen, symbolisen kuin taloudellisen arvon luomisen mahdollisuuksiin sekä festivaalin että kumppaneiden näkökulmista tarkasteltuna (osatutkimus 2; ks. myös Johansson, 2008; Kainulainen, 2005). Tämä heijastuu verkostositeille osoitettuun arvoon

(osatutkimus 1), strategiseen merkitykseen sekä taidefestivaalin elämyksiä mahdollistavaan luonteeseen (osatutkimukset 1, 2, 3 ja 4).

Edellä käyty keskustelu nostaa esiin merkitysulottuvuuksien limittäisyyden, kun niitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa esitetyn festivaalituotteen lähtökohdista aika- ja paikkasidonnaisena taidetuotantona (kuvio 5). Kuvio 6 esittää kiteytetysti verkostoissa tapahtuvan festivaalituotannon merkitysten verkoston ja se perustuu edellä käytyyn keskusteluun festivaalin luomista ja siihen liitettävistä limittäisistä merkitysulottuvuuksista (ks. myös Getz, 2012). Kuvaus täsmentää limittäisten merkitysulottuvuuksien position tuotantorakenteessa, ja sen tarkoituksena on havainnollistaa merkitysulottuvuuksien heijastuminen yksilö- ja organisaatiotasolle. Tästä keskustellaan seuraavassa alaluvussa keskittymällä motivaatio- ja intressiaselman suhteeseen festivaalin tuotantoverkoston muodostumisessa.



Kuvio 6: Festivaalituotannon merkitysten verkosto.

5.2.2 Motivaatio ja intressit tuotantoverkoston organisoitumisessa

Festivaalin ja kumppanin yhteistyösuhde on tulos motivaatiosta investoida tapahtumaan, tarkastellaan yhteistyökumppanuutta sitten festivaaliosallistumisena, liiketoimintaa tukevana kumppanuutena tai alueellista kehitystyötä mahdollistavina yhteistyömalleina (ks. myös Crespi-Vallbona & Richards, 2007; Glodplatt, 2010). Osatutkimuksissa käyty keskustelu yhteistyön taustalla olevista merkityksistä vahvistaakin aikaisempaa tutkimusta yhteistyöhön motivoivista tekijöistä sekä

merkitysten roolista tavoite- ja intressiasetelmissa toimijakohtaisen arvon luomisessa (esim. Hede, 2009). Osatutkimuksessa 2 näitä tekijöitä tunnistettiin yritysyhteistyökumppanuuden kautta liiketoimintaa täydentävänä resurssina ja siten strategisena valintana. Vastaavasti osatutkimus 3 paljasti festivaalien aseman aluekehitystä generoivassa roolissa, kuten huomioitiin edellisessä alaluvussa. Ensimmäisen osatutkimuksen löydöksissä yhteistyön motivaatio kiteytettiin tahtotilaan muodostaa yhteistyön malli, joka mahdollistaa arvonluonnin niin yleisölle, kumppanille kuin festivaalille koettavana elämyksenä, lisäarvoa tuovana toimintana tai tuotannon resurssilähteenä. Tulokset siis vahvistavat Getzin (2015) havaintoa siitä, että motivaation taustalla on tavoite niin taloudelliseen, sosiaaliseen kuin kulttuuriseen vaihdantaan yhteistyössä festivaalin kanssa. Goldplatt (2010) täsmentääkin, ettei sijoitus itsessään tarkoita taloudellista panosta vaan kumppanuuden panos nivoutuu tunneperäiseen, poliittiseen tai henkilökohtaiseen kiinnostukseen tapahtumaa kohtaan (myös osatutkimus 1). Larson ja Wikström (2007) sekä Elbe kumppaneineen (2007) täsmentävät keskustelua näkökulmalla, jonka mukaan festivaalien projektiverkostoissa kohtaavat sekä organisaatiotason instrumentaaliset että yksilötason henkilökohtaiset, Elben ja kumppaneiden mukaan usein idealistiset intressit ja tahtotila sitoutua tapahtumaan. Tutkijat täydentävät näkemystään henkilötasolla esiintyvien, tunnepitoisten tekijöiden kautta, poissulkematta kuitenkaan yhteistyön välineellistä arvoa intressien ja motivaation taustatekijänä organisaatiotasolla, kuten esitettiin myös ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen löydöksissä (Elbe et al., 2007; Larson & Wikström, 2001; ks. osatutkimus 1 ja 2).

Edellä kuvatut syyt määrittelevätkin tapahtuman merkitystä investoijalle. Toisin sanoen investoijan tahtotilaa sekä asetettuja odotuksia vastaanottaa taidekokemuksia sekä yhdistää näihin mahdollisesti toisistaan poikkeavia merkityksiä tapahtumalle osoittamansa panostuksen mukaisesti (Crespi-Vallbona & Richards, 2007; Getz, 2012). Esimerkiksi kolmannessa osatutkimuksessa näkökulmaa konkretisoitiin tapahtumainfrastruktuurin kehittämistoimilla festivaalipaikkakun-

nilla, kun tapahtumapaikkojen kehittämistyön nähtiin nivoutuvan tapahtumakaupunkien strategiaan päämääriin. Havainto on liitettävissä festivaalin strategiseen merkitykseen tapahtumapaikkakunnilla ja siten tapahtumakaupungin intresseihin tuotannollisen infrastruktuurin kehittämiseksi (osatutkimus 3; vrt. myös Getz & Andersson, 2010). Toisaalta neljännessä osatutkimuksessa esitetyt havainnot yleisö- ja sidosryhmäsuhteiden merkityksestä osana festivaalituotannon markkinointia voidaan liittää tärkeänä lähestymistapana tähän keskusteluun tuotannon johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa erotettiin festivaalikävijän ja sidosryhmäkumppanin keskeinen rooli festivaalin yhteistuottajana erityisesti markkinoinnillisissa toimenpiteissä. Tutkimuksessa esitetyt päätelmät voidaan nähdä esimerkkinä festivaalituotannon immateriaalisten resurssien organisoinnista tuotannon osaksi. Tätä organisointia havainnollistettiin festivaalin tuottaman suusanallisen viestinnän jakelulla osana festivaalin brändin ja maineen rakentamista (osatutkimus 4). Tehdyt havainnot konkretisoivat edelleen intressien yksilö- ja organisaatiotason ulottuvuutta tuotantoverkoston organisoitumisessa: yhteistyöhön johtavat päätökset pohjautuvat niin yksilötason motivaatioon kuin organisaation strategiseen tavoitteeseen (osatutkimus 1).

Onkin selvää, että resursoinnin mahdollistamiseksi yhteistyössä korostuu kumppanin ja festivaalin toistensa toimintaa kohtaan osoittama motivaatio- ja intressiasetelma, joka heijastuu verkostosuhteeseen sekä verkostositeen tiiviiseen tai löyhään muotoon, kuten esitettiin ensimmäisessä osatutkimuksessa. Havainto täydentää Larsonin ja Wikströmin (2001) huomioita intressien ja verkostorakenteiden muodostumisen välisestä yhteydestä, joka konkretisoituu tuotannon resursointirakenteessa. Käytännössä motivaatio ja sen taustalla olevat intressit ilmentyvät festivaalituotannossa sekä materiaalisina että immateriaalisina resursseina (osatutkimus 1, 2, 3 ja 4), jotka Johanssonin mukaan (2008) järjestyvät ohjauksen ja organisoimisen kautta festivaalituotantoon; mutta tämän tutkimuskokonaisuuden tulosten valossa myös kumppanin toimintaan lisäarvoa luovaksi ainesosaksi. Siten yksilö- ja organisaatiotasoiset tavoitteet ja yhteisen arvonluonnin luonne

verkoston yhteisenä päämääränä heijastuvat tuotantorakenteiden syntyyn ja verkostoissa tapahtuvan organisoitumisen muotoutumiseen (osatutkimus 1) päätelmän vahvistaessa Johanssonin (2008) löydöksiä tuotannon resursointiin vaikuttavasta asetelmasta.

Osatutkimuksessa 2 tarkastellut intressiasetelmat ja keskustelu yhteistyölle annettavista merkityksistä ovat edesauttaneet tässä tutkimuskokonaisuudessa yhteistyölle kohdistettujen merkitysulottuvuuksien konkretisointia ja selventäneet niiden asemaa yhteistyöhön motivoivana elementtinä. Osatutkimusten tulosten perusteella voidaankin havaita, että toimijakohtainen motivaatio vaikuttaa monitasoisen ja toimijoiden lähtökohdista rakentuvan uniikin, verkostokohtaisen konstruktion muotoutumiseen (Halinen & Törnroos, 2005; ks. osatutkimukset 1, 2, 3 ja 4). Näin ollen tässä tutkimuskokonaisuudessa käyty keskustelu havainnollistaa festivaalien tuotantorakenteissa tämän tarkoittavan eri toimijatahojen – yksilöiden ja organisaatioiden – yhteistuotannon kautta tuotettavaa elämystä ja sen tuloksena syntyvää merkityspuusta arvoa, luovan sisällön ollessa tuotantokokonaisuuden keskiössä. Edellä esitettyjen havaintojen pohjalta voidaan täsmentää, että verkostoissa muodostuva festivaalin tuotantorakenne organisoituu moniulotteisena sosiaalisena systeeminä. Sen organisoitumista ohjaavat yhtäältä tuotantoon osallistuvien sidosryhmäkumppaneiden strategiset tai henkilökohtaiset festivaaliin liitetyt, merkityksiin perustuvat tavoitteet, joista keskustellaan seuraavassa alaluvussa.

5.2.3 Verkostopositiot ja verkostoarkkitehtuuri moniulotteisena sosiaalisena systeeminä

Festivaalin tuotantoverkoston rakentumisen ymmärtämiseksi on keskeistä tarkastella festivaalin ja sidosryhmäkumppanin toimintaa niiden omissa verkostorakenteissa ja oman toiminnan tavoitteiden lähtökohdista. Tämä siksi, että edellä määriteltyjä merkitysulottuvuuksia ja merkitysten verkoston muotoutumista voidaan

tarkastella yhteistyötä määrittävänä ja siten keskeisesti festivaalin tuotantoverkoston muotoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Tässä tutkimuskokonaisuudessa asetelmaa on lähestytty festivaalijohtamisen ja kahden sidosryhmäkumppaniryhmän – tapahtumapaikkakunnan ja yritys yhteistyökumppanin – näkökulmasta. Tutkimuskokonaisuuden osatutkimuksissa yhteistyön rakennetta on lähestytty yhteistyölle annettujen merkitysten näkökulmasta, mikä on tarjonnut tämän tutkimuksen kannalta keskeisen lähestymistavan tarkastella yhteistyön taustalla olevaa motivaatio- ja intressiasetelmaa yhteistyön mahdollistamiseksi.

Käyty keskustelu ja osatutkimusten päätelmät osoittavat tarkoin festivaalituotannon monitahoisen resurssiriippuvaisuuden, mutta myös organisoitumiseen heijastuvat merkitykset moniulotteisena systeeminä. Tuotantoresurssien näkökulmasta yhteistyökumppanuuksissa ei painoteta yksinomaan taloudellisia investointeja tai materiaalisia resursseja tuotannon mahdollistamiseksi. Sen sijaan keskeistä on ymmärtää resursoinnin muoto ja yhteistyön mahdollistavat toiminnan mallit, joita esimerkiksi ensimmäisessä osatutkimuksessa konkretisoitiin resurssien sitomisena tuotantoon niin tuotantoprosessin kuin sen organisoinnin keinoin vahvojen tai heikkojen verkostositeiden kautta (myös Izzo, Bonetti & Massiello, 2012; Johansson, 2008). Tämä tarkoittaa, että festivaalin tuotantoresurssien kartoittaminen, niiden hankinta ja niistä neuvottelu sekä festivaalin tuotannon elementiksi yhdistäminen ovat väliaikaisia organisaatorakenteita muodostavia ja tuotannon toimintaympäristöä rajaavia toimenpiteitä. Keskeisimpään asemaan tässä asettuu taidetuotannosta vastaavan festivaaliorganisaation ennalta asetetut tavoitteet ainutlaatuisen taidefestivaalituotteen tuottamiseksi, kuten huomioitiin alaluvuissa 2.2. ja 2.3.

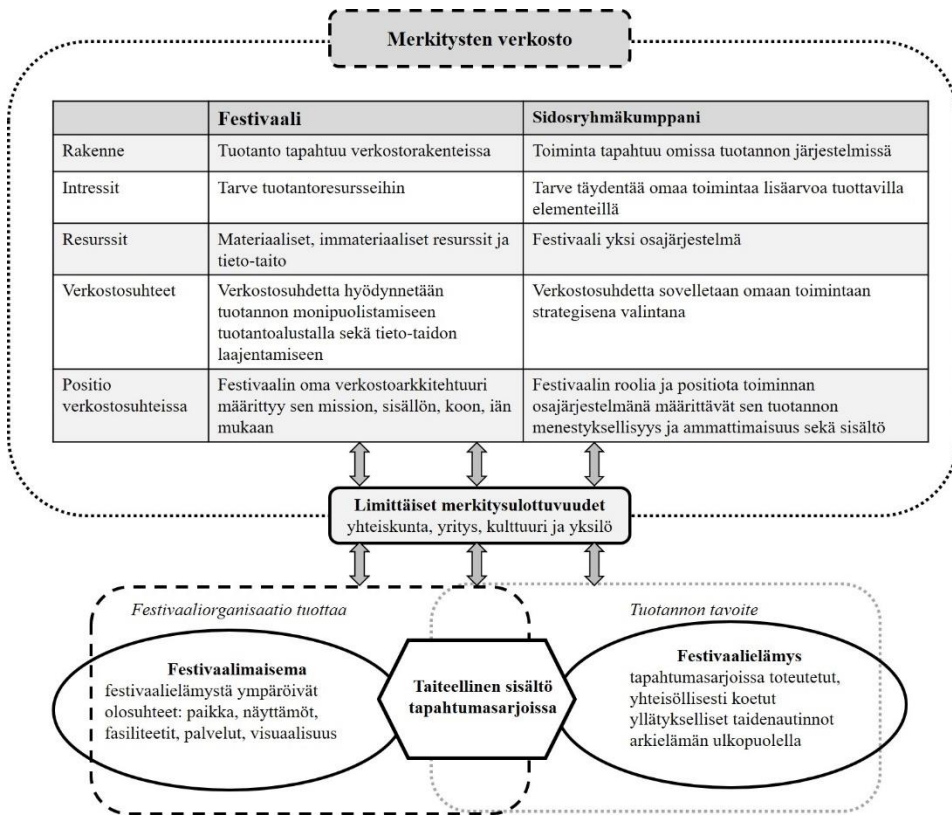
Siten voidaankin puhua festivaalilähtöisestä verkoston arkkitehtuurista (Ahuja et al., 2012), jota määrittävät tuotantoverkoston arvon muodostamiseen tähtäävät solmukohdat. Näitä solmukohtia yhdistävät toimijoiden väliset siteet ja rakenteet, jotka muodostuvat toimijoiden välisistä, vuorovaikutteisista toiminnan malleista (Ford, 2003; Granovetter; Thorelli, 1986; ks. myös osatutkimus 1). Näin tarkas-

teltuna, kuten toisessa ja neljännessä osatutkimuksessa havaittiin, festivaaliorganisaatio suunnittelee ja toteuttaa yhteistyötä sen omaan missioonsa ja visioon pohjautuen ja noudattamalla sen omaa tapaa toimia. Tässä tuotannon johtamisen kannalta keskeistä on festivaalin oman arvoketjun tunnistaminen verkostomaisissa tuotantorakenteissa (Carlsen et al., 2010; ks. myös Goldplatt, 2010; Johansson, 2008), mutta myös kumppanuuksien erilaiset arvostukset ja tavat ”ymmärtää kulttuuria, sen merkityksiä, hyötyjä ja päämääriä” (Kainulainen, 2005, 184).

Siten festivaalituote on nähtävissä festivaalin ja sen kumppaneiden sekä yleisön muodostaman verkoston yhteistoiminnan tuloksena, jossa toimijat yksilö- ja organisaatiotasolla osaltaan kontribuoivat sen yhteistuotantoon ja yhdessä luontiin (esim. Getz, 2012; Johansson, 2008) aikaisemmin kuvattujen merkitysulottuvuuksien motivoimana. Siten siinä missä festivaalin rooli on nähtävissä kumppanille omaa toimintaa täydentävänä ja lisäarvoa luovana osajärjestelmänä (osatutkimukset 2 ja 3), on kumppani festivaalille tuotantoa mahdollistava ja arvoa luova osatekijä festivaalituotteelle (osatutkimukset 1, 2, 3 ja 4). Tässä asetelmassa festivaali ja sidosryhmäkumppani asettuvat toisiinsa nähden omiin toiminnan verkostoihinsa, joissa festivaalilla ja kumppanilla on havaittavissa omat positionsa festivaalituotantoon liittyvien tehtävien ja roolien kautta. Tämä huomio aikaisempaa festivaalijohtamisen kirjallisuutta täsmentävänä näkökulmana tarjoaa uuden tavan jäsentää festivaalin verkostomaisten tuotantorakenteiden organisoitumista.

Kuvio 7 yhdistää tässä luvussa käydyn keskustelun ja havainnollistaa näkökulmia, jotka mahdollistavat motivaation ja intressien yksilöimisen festivaalien ja sidosryhmäkumppanien yhteistyön perustana. Yhteistyön taustalla vaikuttava motivaatio ja intressit ymmärretään kuvauksessa edellisessä alaluvussa esitettyjen festivaalituotannon luovien ja siihen liitettävien merkitysulottuvuuksien heijastuksina. Kuvio konkretisoi toimijakohtaisen rakenteen, yhteistyön taustalla olevat intressit, kiinnostuksen kohteena olevat resurssit, verkostosuhteeseen asetetut tavoitteet ja festivaalituotannon kumppanuspositiot. Edelleen, kuviossa esiin nostetut tehtävät ja roolit rakentavat ymmärrystä festivaalien ja sidosryhmäkumppaneiden tehtävästä ja roolista toistensa toiminnan verkostoissa. Festivaalituotannon

kannalta keskeistä on ymmärtää festivaalilähtöinen verkostoarkkitehtuuri verkoston organisointia koordinoivana ja sitä johtavana tahona festivaalituotteen tuotannon lähtökohdista. Festivaalijohtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää festivaalin ja kumppanin toistensa toimintaa täydentävä ja toimenpiteisiin arvoa luova luonne merkitysten verkostossa, josta keskustellaan seuraavassa luvussa.



Kuvio 7: Festivaalien ja sidosryhmäkumppaneiden positioita, tehtäviä ja rooleja kuvaava viitekehys toistensa toiminnan verkostoissa.

5.3 Verkostojen merkitys festivaalin johtamisessa

Edellisessä aluvuossa käsiteltiin verkostojen merkitystä festivaalituotannon organisoitumisessa ja asetettiin festivaalituote tarkastelun lähtökohdaksi. Organisoitumista jäseneltiin Getzin (2012) esittämien merkitysulottuvuuksien kautta ja havaittiin niiden limittäisyys. Toiseksi merkitysulottuvuuksien todettiin muodostavan merkitysten verkoston, joka on festivaalin ja kumppanin välistä yhteistyötä määrittävä viitekehys festivaalituotannon toimiessa yhteistyön toiminta-alustana (osatutkimukset 1 ja 2). Tässä aluvuossa keskitytään verkoston johtamiseen. Painopiste kohdistetaan edellisessä aluvuossa käsiteltyjen merkitysten vaikutuksiin verkostoissa tapahtuvan tuotantoprosessin johtamisessa. Keskustelua suunnataan osatutkimusten löydöksiin, jotka jäsenetään tässä tutkimuskokonaisuudessa vuorovaikutuksen merkityksenä festivaalituotannon johtamisessa ja tuotannon edellyttämänä johtajuutena (ks.Kuvio 4).

5.3.1 Merkitysulottuvuudet vuorovaikutuksen mahdollistajana

Tutkimuskokonaisuuden ensimmäisessä ja toisessa osatutkimuksessa esitettiin, että festivaali on sen tuotannon organisoitumisen näkökulmasta vuorovaikutteinen toiminta-alusta, jossa yhteisen toiminnan tavoite on festivaalielämyksen tuottaminen. Osatutkimuksissa havaittiin toiminta-alustan arvoa luova luonne sekä festivaalille että tuotantoon osallistuville kumppanuuksille (osatutkimus 1 ja 2). Esimerkiksi Larson kumppaneineen (2015) on täsmentänyt, että festivaalin asemaa yhteistyörakenteissa määrittää sekä sen yhteisölle, että myös yksilölle luoma arvo. Sen sijaan Getz (2015) kuvaa merkitysulottuvuuksien vaikutusta festivaalituotantoon tarve-vaihdanta-asetelman kautta. Tutkijan mukaan festivaalit tuotantona kohtaavat lukuisia taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurisia ja symbolisia sekä henkilötason tarpeita, joita festivaali tyydyttää taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen vaihdannan keinoin (ibid.). Onkin selvää, että tuotannon organisoinnin

näkökulmasta keskeistä tässä vaihdannassa on ymmärtää tuotantoon osallistumisen edut kumppaneittain (osatutkimus 2). Vastaavasti johtamisen näkökulmasta merkitys- ja tarveulottuvuuksia tulee kuitenkin tarkastella toisiinsa nähden limitteinä sekä yksilö- että organisaatiotasolla esiintyvänä ulottuvuuksina, jotta niiden vaikutuksia voidaan tunnistaa vuorovaikutusrakenteissa osana tuotantoprosessien johtamista.

Festivaalijohtamisessa keskusteluun nivoutuu ymmärrys festivaaliin liitettävästä ”yhteisen asian” -kulttuurista, johon esimerkiksi Johansson (2008) viittaa esittäessään päätelmän tuotantoresurssien kumulatiivisesta vaikutuksesta muihin resursointimahdollisuuksiin. Tutkija tarkentaa, että ”resurssit ovat vuorovaikutuksessa. Yksi elementti luo toisen” (ibid., 140). Toisaalta käsitteellä voidaan viitata myös festivaalituotteen kollektiiviseen kuluttamiseen, mutta myös yhdessä tuottamiseen ja yhdessä luontiin yksilö-, organisaatio- ja yhteisötasoilla (vrt. Arcodia & Whitford; 2008; Chaney; 2012; Getz, 2012; Jepson & Clarke, 2015; White et al, 2009). Tässä tutkimuskokonaisuudessa ”yhteisen asian” -kulttuuri nähdään yhteistuottajuutena, jossa ovat samanaikaisesti läsnä niin tuotannon resursointiin kuin festivaalin tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyvät merkitykset. Tämän nähdään vaikuttavan kumppaneiden päätöksentekoon festivaalituotantoverkoston osallistumiseksi (ks. osatutkimus 1, 2, 3 ja 4). Näkökulma liittyy myös Elben ja kumppaneiden (2007) huomioon resurssien mobilisoinnin taustalla vaikuttavista tekijöistä, joista tässä tutkimuskokonaisuudessa keskusteltiin motivaatio- ja intressiasetelman lähtökohdista. Näin ollen vuorovaikutukseen tähtäävän tavoitteen vuoksi, festivaalijohtamisessa ”yhteisen asian” -kulttuuri on ilmiönä keskeinen elementti festivaalituotannon mahdollistamisessa rakenteellisten ja taloudellisten tekijöiden rinnalla.

Osatutkimuksessa 2 havainnollistettiin, että edellä kuvatun rakenteen tuloksena festivaalijohtamisessa ”yhteisen asian” -kulttuuri tarkoittaa tuotantoverkoston toimijoiden arvon ymmärtämistä itse festivaalituotannolle. Hede (2009) tähdentää edelleen, että johtaminen edellyttää kumppaniverkoston intressien ymmärtämistä ja niihin vastaamista festivaalituotannon keinoin vaikuttamalla. Johansson

(2008) sekä Larson, Getz ja Pastras (2015) tarkentavat, että vuorovaikutteisen yhteistyörakenteen muodostamisessa korostuu festivaalin legitimitetin taso osana tapahtumapaikkakunnan toimintojen infrastruktuuria tai laajemmin – osana yhteisöä. Tässä tutkimuskokonaisuudessa esitetyt havainnot osoittavat, että keskeistä festivaalin johtamisessa onkin luoda ja ylläpitää verkostomaisen taidetuotannon tuloksena syntyvää merkitysten verkostoa tuotannon kannalta suotuisan neuvotteluaseman luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Yhtäältä tällä tarkoitetaan festivaalin taidesisällön luomia merkityksiä, mutta kuten Larson, Getz ja Patras (2015) huomioivat, tämä tarkoittaa lisäksi tiiviin vuorovaikutussuhteen luomista sidosryhmäkumppaneiden kanssa festivaalin legitimitetin aseman mahdollistamiseksi tuotantoa resursoivien sidosryhmäkumppaneiden ja yleisön keskuudessa.

Johtamistoimien tavoitteissa tämä viittaa festivaalikohtaiseen ”yhteisen asian” -kulttuuriin ja siten tapahtumapaikkakunnan tai yritys yhteistyökumppanuuksien tahtotilaan yhdistyä festivaalin brändiin tai vastaavasti festivaaliosallistujan identiteetin symboliseen arvoasetelmaan festivaaliosallistumista mobilisoivana tekijänä. Festivaalituotannossa tällä tarkoitetaan konkreettisia markkinoinnin, tuotannon ja sisällönsuunnittelun menetelmiä, jotka luovat edellytyksiä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan yhteistuotantoon ja yhteisluontiin eri sidosryhmäkumppanuuksitasoilla, kuten keskusteltiin edellisessä luvussa (myös osatutkimukset 1, 2 ja 4). Toimenpiteiden strategisena tavoitteena on sitoa kumppaneiden mielenkiinto festivaaliin ja luoda tuotantoon liittyvien merkitysten kautta motivaatio yhteistyökumppanuudelle (yrityskumppanit), tuelle ja mahdollistamiselle (julkisen sektorin toimijat ja kaupunki), osallistumiselle (yleisö) sekä taidesisältöjen saavutettavuudelle (sisältöteollisuus). Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi suusanallisen viestinnän hyödyntäminen markkinoinnissa (osatutkimus 4), uudistavia ja kekseliäitä palvelumuotoja tavoittelevan yhteistyön luominen, yrityskumppanuuksien kehittämisen ja ylläpito (osatutkimukset 1 ja 2) ja aktiivinen vuorovaikutus niin julkisten päätöksentekijöiden (osatutkimus 3) kuin yleisön ja sisällöntuottajien kanssa (osatutkimus 4).

Edellä esitetyt osatutkimusten päätelmät osoittavat, että sidosryhmäkumppanin ja festivaalin tuotantoverkostot kohtaavat tuotannon resursointeja koskevissa vuorovaikutteisissa tuotannon ja kuluttamisen tilanteissa, jotka festivaalituotannossa on ymmärrettävissä merkitysperusteisina neuvottelutilanteina tuotannon mahdollistamiseksi. Näissä tilanteissa tavoitteena on festivaalin luomista lähtökohdista käsin aikaansaada mahdollisuuksia sekä kumppanin että festivaalin intressien toteuttamiseksi (ks. myös Hede, 2009; Larson & Wikström, 2007). Tutkimuskokonaisuuden osatutkimuksissa merkitysperustaista neuvotteluasetelmaa lähestyttiin sekä festivaalijohdon että kumppanin näkökulmista. Osatutkimuksessa 1 asetelman havaittiin vaikuttavan luovien tuotantojen verkostosuhteiden konstruktion, kuten sen luonteeseen ja johtamisen tavoitteisiin tuotantokokonaisuudessa. Osatutkimus 2 vastaavasti paljasti yritysyhteistyökumppaneiden intressien merkityksen festivaalin tuotantorakenteessa painottaen vuorovaikutuksen ja neuvottelun roolia yhteistyösuhteen rakentamisessa. Kolmas osatutkimus vastaavasti valaisi festivaalituotannon ulottuvuuksien merkitystä festivaalipaikkakunnan strategisissa linjauksissa ja kuvasi festivaalin ja toteutuspaikkakunnan suhdetta paikkakuntien strategisissa tavoitteissa ja festivaalien johtamiskäytännöissä. Osatutkimuksessa 4 sen sijaan havaittiin sidosryhmäkumppaneiden aineettomiin resursseihin perustuvan vuorovaikutteisen yhteistyön merkitys ja painoarvo festivaalin tuotantorakenteessa tapahtuman mainetta ja siten jatkuvuutta tukevana aineksena.

Vuorovaikutuksen tavoitteena on siis luoda asetelma, jossa sidosryhmäkumppani soveltaa yhteistyötä omaa toimintaa tukevana strategisena valintana festivaalin vastaavasti saavuttaessa tuotantoa mahdollistavia materiaalisia ja immateriaalisia resursseja legitimiin asemansa tuloksena. Havainto vahvistaa Larsonin, Getzin ja Patraksen (2015) huomioita festivaalin legitimitietin viitekehyksestä (ks. myös Johansson, 2008). Festivaalijohdon kyvykkyys ilmaista vaihtoehtoja kumppanin strategisten päämäärien saavuttamiseksi festivaalituotannon keinoin on keskeinen arvo festivaalin pysyvyydelle ja elinvoimaisuudelle (osatutkimus 2). Tämä

viittaa festivaalijohdon kyvykkyyteen tunnistaa festivaalin tuottamia ja siihen liitettäviä merkitysulottuvuuksia. Näitä ulottuvuuksia voidaan käytännön tasolla jäsentää esimerkiksi luvussa 2.3. esitettyjen Getzin ja Anderssonin (2010) luonnehtimien hypoteettisten strategiapäämäärien tavoin näyttämölähtöisenä, julkishallintokeskeisenä, asiakaslähtöisenä ja sponsorikeskeisenä suunnitteluna vuorovaikutteisen ”yhteisen asian” -kulttuurin määrittämiseksi festivaalikohtaisten tavoitteiden mukaisesti. Siten ”yhteisen asian” -kulttuuriin nojaava näkökulma täydentää Getzin ja Anderssonin (ibid.) määrittelemiä strategiapäämääriä kokonaisvaltaisemmalla ja eksplisiittisesti festivaalikohtaisella yhteisökeskeisellä päätelmällä, jossa korostuu festivaalin mission mukainen vuorovaikutus kumppanuuksien kanssa yksilö- ja organisaatiotasolla.

5.3.2 Legitimiteetti ja festivaalin missio yhteistyötä määrittävinä tekijöinä

Verkoston jäsenten välinen tasapaino ja erityisesti kumppaneiden toimintaan osallistumisen intressit ovat keskeisiä festivaalin johtamiskäytäntöjä määrittäviä tekijöitä. Edellisessä alaluvussa käyty keskustelu osoittaa, että johtamistoimien kriittisenä tavoitteena on luoda mahdollisuuksia yhteisen arvoa luovan vision syntymiselle niin festivaalin ja kumppanin kuin verkostossa toimivien kumppanien välille (Pernecky, 2015; ks. myös Larson et al., 2015; Moretti & Zirpoli, 2016). Tässä tutkimuskokonaisuudessa kriittiseksi tekijäksi johtamisessa on nostettu vuorovaikutteisen yhteistyösuhteen rakentaminen, jotta festivaalin liitettäviä merkitysulottuvuuksia voidaan tunnistaa arvoa luovien yhteistyömahdollisuuksien jäsentämiseksi. Tätä vuorovaikutteista suhdetta jäsennettiin edellisessä alaluvussa ”yhteisen asian” -kulttuurin näkökulmasta.

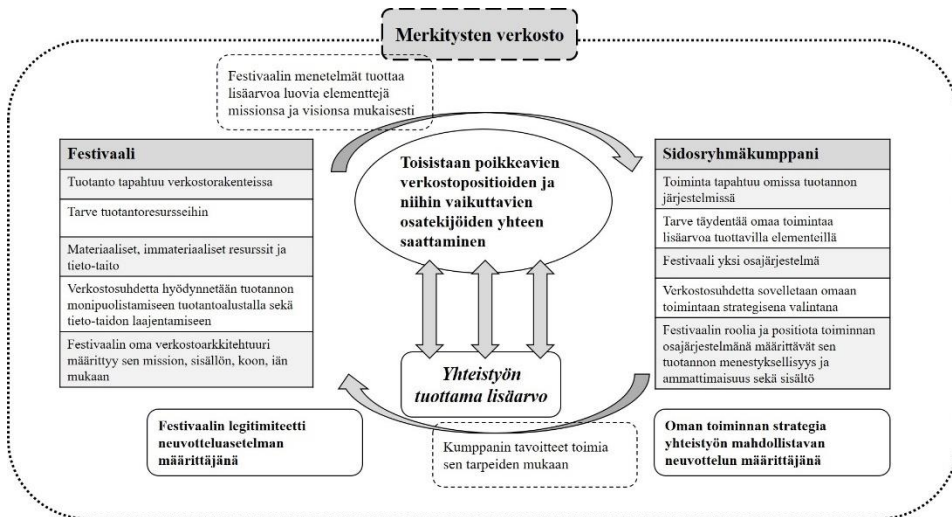
Larson ja Wikstöm (2007) tähdentävät festivaalin legitimiteetin olevan ensisijainen tekijä neuvottelusuhteiden rakentamisessa, missä tavoitteena on yhteisen sitoutumisen rakentaminen verkostossa tuotetun projektin (festivaalituote) toteuttamiseksi. Osatutkimuksissa 4 havaittiin, että neuvotteluasetelmaan vaikuttavat

festivaalin historia, sisältö ja tuotannon rakenne sen legitimizeettiä määrittävinä tekijöinä (vrt. myös Larson et al., 2015). Larson, Getz ja Pastras (2015) esittävätkin, että tuotantoresurssit ovat tulos festivaalin legitimoimista asemasta kumppaneihin, sisältöteollisuuteen ja elämystä kuluttavaan yleisöön nähden (ks. myös Négrier et al., 2013). Elben ja kumppaneiden (2007) mukaan legitimizeetti onkin siten nähtävissä festivaalin keskeisenä pääomana resurssien mobilisoimiseksi festivaalituotantoon sen mahdollistamiseksi. Tätä näkökulmaa täsmentävät osatutkimuksessa 4 tehdyt päätelmät festivaalin brändin ja maineen merkityksestä yhteistyömalleja tukevana elementtinä. Siten on selvää, että festivaalijohtamisessa kyse ei ole yksinomaan taiteen sisällön tuotannosta festivaalituotannon menetelmin vaan kuten osatutkimuksessa 1 havaittiin, yhteistyörakenteiden kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä ja niiden merkityksestä tuotantorakenteiden organisoitumisessa ja johtamisessa legitimoimisen aseman saavuttamiseksi festivaalin toimintaympäristössä.

Kuten aikaisemmin tässä tutkimuskokonaisuudessa on todettu, festivaaliorganisaation johto toimii tuotantoverkoston ytimessä toiminnan orkestroijana ja resursoinnin mobilisoijana festivaalilähtöisen verkostoarkkitehtuurin mukaisesti. Toimintaa ohjaa festivaalille asetettu missio (osatutkimukset 2 ja 4), joka asemoituu osatutkimuksessa 4 tehtyjen havaintojen näkökulmasta keskiöön vuorovaikutteisten yhteistyön mallien muotoilussa (osin myös osatutkimus 2). Neljännessä osatutkimuksessa festivaalin mission nähtiin heijastuvan keskeisesti festivaalin olemassaoloon sen maineen ja brändin luomien merkitysten lähtökohdista. Osatutkimuksessa tätä konkretisoitiin festivaalin tuottaman kulttuurisesti merkittävän viestin luonteella ja merkityksellä yhteistyötä mahdollistavissa toimintamuodoissa festivaaliyleisön ja muiden sidosryhmäkumppaneiden kanssa (osatutkimus 4). Tämän lisäksi osatutkimuksessa 2 havaittiin mission mukainen toiminta – uudistumiskyvykkyyden ohella – festivaalin pääomana neuvottelusuhteiden rakentamisessa (ks. myös osatutkimus 4). Kuvatut osatutkimusten päätelmät ovat liitettävissä Larsonin ja kumppanien (2015) havaintoihin, joiden mukaan festivaalin legitimizeetti on määriteltävissä sen institutionalisoitumisen asteen mukaisesti.

Tutkijat täsmentävät institutionaalisuuden asteen tarkoittavan taidefestivaalin tunnustettua roolia sosiaalisen, taloudellisen, henkilökohtaisen ja symbolisen arvon tuottajana (Larson et al., 2015). Voidaankin todeta, että festivaalin mission merkitys on nähtävissä verkostomaisen tuotantokokonaisuuden rakentumisessa merkittävänä, kun missiota tarkastellaan suhteessa festivaalin institutionalisoitumisen asteen muodostumiseen ja legitimizeetin asteen määrittämiseen; mikäli missio hämärtyy, lähenee festivaali elinkaarensa loppua, kuten esitettiin neljännen osatutkimuksen löydöksissä.

Näin ollen festivaalilähtöinen missio ja toimintaympäristön sille määrittämä legitimizeetin aste ovat keskeisiä festivaalituotannon verkostomaisessa rakenteessa. Ne määrittävät yhteisen arvonluonnin viitekehystä ja mahdollistavat festivaalituotantoverkoston arvoa luovien solmukohtien muodostamisen. Arvonluonnin solmukohta havainnollistetaan kuviossa 8, kuvauksen laajentaessa alaluvussa 5.2.3 esitettyä viitekehystä festivaalien ja sidosryhmäkumppaneiden positioista, tehtävistä ja rooleista toistensa toiminnan verkostoissa (kuvio 7). Kuvaus syventää ymmärrystä yhteisen arvonluonninasetelmasta, jossa neuvottelun ja koordinoimien keinoin tähdätään toisistaan poikkeavien verkostopositioiden yhdistämiseen arvonlisän tuottamiseksi sekä festivaalille että tuotannon kumppanuuksille. Yhteistyön viitekehystenä on merkitysperustainen neuvotteluasetelma, jossa yhtäältä yhteistyön mahdollisuuksia määrittävät festivaalin legitimizeetti ja toisaalta kumppanin yhteistyölle asettamat (strategiset) tavoitteet. Festivaalijohtamisessa keskeistä on ymmärtää sen missiosta heijastuvat festivaalituotantoon liitettävät yhteiskunnalliset, yrityselämää koskettavat, kulttuuriset ja yksilötason merkitysluottavuudet (Getz, 2012) sekä festivaalin ja kumppanin yhteistyölle osoittamat merkitykset organisaatio- ja yksilötasoilla. Tämän voidaan todeta olevan edellytyksenä tuotantoverkoston arvoa luovan solmukohdan syntymiselle festivaalikohtaisessa merkitysten verkostossa ja siten olevan johtamistoimien keskeisin tavoite.



Kuvio 8: Festivaalituotantoverkoston arvoa luova solmukohta festivaalikohtaisessa merkitysten verkostossa.

5.3.3 Merkitysten verkosto ja johtajuus

Järvensivu ja Möller (2009) ovat todenneet, että verkostojen johtaminen käsitteenä on suhteellinen ja mahdollisuus verkoston toiminnan kontrollointiin ja koordinointiin on riippuvainen verkostosta. Verkostoituneessa festivaalituotannossa tämä viittaa festivaalikohtaisesti niihin toiminnan malleihin, jotka käsittävät sidosryhmäverkostojen johtamisen ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisen projektimaisen mutta toistuvan tuotannon mahdollistamiseksi. Näissä toiminnan malleissa keskeistä on tunnistaa sidosryhmäkumppaneiden intressit festivaalia kohtaan (Hede, 2007) ja pyrkimys neuvotteluun sekä luottamukseen yhteistyösiteiden rakentamisen keinoin (Larson, 2002).

Tutkimuskokonaisuudessa käyty keskustelu osoittaa, että festivaali luo ja siihen liitetään verkostomaisessa tuotannossa merkitysulottuvuuksia sekä yksilöettä organisaatiotasolla. Festivaalijohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa merkitysten verkoston johtamista, jossa korostuu merkitysulottuvuuksiin vaikuttamisen tuotannon mahdollistamiseksi. Kuten kuviossa 8 esitettiin, festivaalin legiti-

miteetti ja sen kyvykkyys tuottaa lisäarvoa luovia merkityksiä tuotannon kumppanuuksille muodostaa festivaalijohtamisen keskeisen tavoiteasetelman festivaalin sisällön suunnittelussa ja tuotantojen resursoinnissa. Päätelmä tukee Perneckyn (2015) havaintoja festivaalijohtamisen keskeisistä tavoitteista. Osatutkimuksissa tehdyt havainnot konkretisoivat, että tuotannon johtajan kyvykkyys orkestroida festivaalin kumppanisidosryhmät festivaalituotannolle asetettuihin lisäarvoa luoviin tavoitteisiin korostuu (osatutkimukset 1 ja 2). Keskustelu osoittaa, että johtamistoimissa kriittisenä tekijänä on festivaaliorganisaation ja sen johtajan kyky tuottaa merkityksiä luovia taide- ja palvelusisältöjä sekä yhteistoiminnan malleja festivaalituotteen muodossa. Nämä ovat elementtejä, jotka mahdollistavat merkitykselliset neuvottelutilanteet ja edellytykset vuorovaikutteisille kumppanuussuhteille.

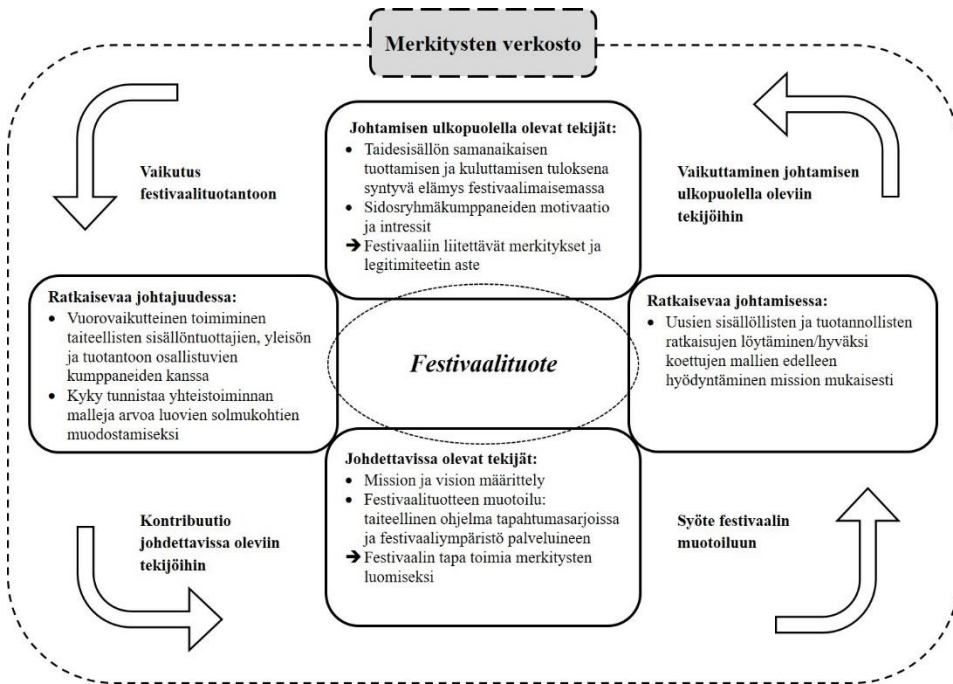
Vuorovaikutteisten kumppanuussuhteiden lähtökohdista voidaan todeta, että kun festivaalin tuotannon edellyttämät materiaaliset ja immateriaaliset resurssit määrittävät festivaalin organisoitumisen rakenteita (esim. Getz et al., 2007; Johansson, 2008; Orosa Paleo & Wijnberg, 2006), on festivaali Getzin ja Frisbyn (1988) mukaisesti nähtävissä yhtäältä kulttuurisina prosesseina ja toisaalta sosiaalisina organisaatioina. Festivaalin organisoituminen ja toiminnan johtaminen näyttäytyy sen toimintaympäristön tuotoksena (Peltonen, 2010; Seeck, 2008) ja perustuu yhteisen ymmärryksen rakentamiseen yhteistyöhön tähtäävässä toiminnan malleissa (Weick, 1995). Kumppanuussuhteiden luomiseksi keskeistä onkin ymmärtää verkostojen johtaminen vuorovaikutteisena toimintana yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, mikä verkostoissa tapahtuvassa festivaalituotannossa tarkoittaa johtamisen toimia suunnittelusta, ohjauksesta ja kontrolloinnista kohti järjestämistä, aktivoimista, yhdistämistä ja mobilisointia (osatutkimus 1; Moretti & Zirpoli, 2016; kts myös Järvensivu & Möller, 2009). Ellertin ja kumppaneiden (2015) mukaan näissä toimissa painottuu johtajan kyvykkyys johtaa tuotantoa integroijana, kumppanuuksista kumpuavien intressien välittäjänä ja ristiriitaisuuksien sovittelijana sekä ongelmanratkaisijana kumppanuuksien kanssa jaetun vision mukaisesti (ks. myös Moretti & Zirpoli, 2016). Kuten osatutkimuksissa 1 ja

4 korostettiin, tämä edellyttää johtajuutta, jonka tunnuspiirteinä innovaatiokyvykkyyden ja sidosryhmäsuhteiden hallinnan ohella vaikuttavat henkilötason ominaisuudet. Näissä ominaisuuksissa kriittisinä tekijöinä ilmenevät uskottavuus ja luotettavuus, kun festivaalijohtaja on nähtävissä osatutkimuksen 4 mukaan festivaalin henkilöilmentymänä – festivaalin kasvoina.

Siten on todettavissa, että festivaalituotannossa johtajuus ja festivaalituotannon keinoin vaikuttaminen (Hede, 2009) konkretisoituu sekä festivaalin missiosta heijastuvaan legitimizeettiin että festivaalijohtajan ominaisuuksiin. Näin ollen festivaalijohtaminen on yhtäältä ymmärrettävissä tuottajuutena ja taidetuotantojen käytännönläheisenä koordinoituna, mutta myös yhteistyömahdollisuuksiin vaikuttavana johtajuutena festivaaliorganisaatio- ja johtajatasoilla. Toiminnan keskiössä on luova sisältö, mutta myös taloudelliset arvot, mikä konkretisoitiin osatutkimuksen 2 löydöksissä ”taiteen ja talouden oravanpyöränä” (osatutkimus 2). Tässä festivaalijohtamisen näkökulmasta keskeisenä tavoitteena on ”yhteisen asian” -kulttuurin edellytysten synnyttäminen ja ylläpito festivaalituotannon merkitysten verkostossa.

Kuvio 9 tiivistää tässä tutkimuskokonaisuudessa tarkastelun kohteena olleen johtamisen viitekehyksen verkostomaisessa ja toimintatavaltaan projektimaisessa taidefestivaalituotannossa (vrt. myös osatutkimus 4). Käytyyn keskusteluun perustuen kuviossa täsmennetään johdettavissa olevat sekä johtamisen ulkopuolelle asemoituvat, tuotantoon keskeisesti vaikuttavat, johtajuutta edellyttävät tekijät. Toiminnan suunnittelun, ohjauksen ja kontrollin tuloksena syntyvillä tekijöillä tarkoitetaan festivaalin mission mukaista suunnittelua ja strategista päätöksen tekoa, missä festivaalin menestymisen kannalta keskeisessä roolissa on yhtäältä tuottaa uusia sisällöllisiä ratkaisuja ja toisaalta hyödyntää hyväksi koettuja malleja ainutlaatuisen ja festivaalikohtaisen festivaalituotteen muotoilussa. Tässä kokonaisuudessa johtajuus tarkoittaa tiiviiden vuorovaikutussuhteiden solmimista ja festivaalituotteen keinoin vaikuttamista kriittisesti tärkeisiin sidosryhmäkumppanuuksiin nähden. Tutkimuskokonaisuudessa käyty keskustelu osoittaa, että kuvattut tekijät mahdollistavat arvoa luovien solmukohtien muotoilun festivaalin ja sen

kumppanuuksien – julkisten päätöksentekijöiden, yritysysteistyökumppanuuk-
sien sisältöteollisuuden sekä erityisesti festivaalia kuluttavan yleisön – välille.



Kuvio 9: Festivaalijohtaminen merkitysten verkostossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen kohteena oli festivaalin johtaminen verkostomaisessa ja toimintavaltaan projektimaisessa toimintaympäristössä, jossa tuotettava tuote tai palvelu on taiteellisen sisällön ympärille rakentuva kokonaiselämys. Tutkimuksessa tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä monitieteisten näkökulmien kautta siitä, kuinka festivaalituotannon ominaispiirteet, monitahoinen tuotannon resursoinnin rakenne ja siten verkostomaisten tuotantorakenteiden merkitys vaikuttavat projektimaisen festivaalituotannon organisoitumiseen ja erityisesti sen johtamiskäytäntöihin.

Tutkimuksessa festivaalia on lähestytty aikaan ja paikkaan sidottuna toistuvana, projektimaisesti tuotettuna tapahtumana, joka keskittyy taiteelliseen sisältöteemaan. Tutkimuksessa on tarkasteltu kahdella suomalaisella paikkakunnalla tuotettavaa viittä organisaatio- ja rahoitusrakenteeltaan, taidesisällöltään sekä elinkaareltaan toisistaan poikkeavaa festivaalia. Tutkimuksessa on kysytty:

- 1) Miten festivaalin elinvoimaisuudelle ja pysyvyydelle tärkeä verkosto muodostuu tai muodostetaan?
- 2) Miten kumppanuuksista ja sidosryhmistä muodostuvaa verkostoa johdetaan projektimaisessa ja verkostoihin perustuvassa tuotannossa?
- 3) Mikä on verkostomaisen tuotantorakenteen merkitys festivaalin johtamisessa?

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuskokonaisuutta ja esitetään johtopäätökset tämän yhteenveto-osuuden sekä osatutkimusten päätelmien pohjalta. Luku rakentuu seuraavasti: ensimmäiseksi luvussa tarkastellaan tutkimuskokonaisuuden tuloksia esitettyjen tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tämän jälkeen kiinnitetään huomiota tarkemmin tutkimuksen teoreettisiin ja käytäntöön kohdistuviin johtopäätöksiin. Seuraavaksi tutkimuskokonaisuutta arvioidaan sen luotettavuuden näkökulmasta. Luvun lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheet.

6.1 Tutkimuskokonaisuuden tulosten tarkastelu

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tässä tutkimuksessa havaittiin, että festivaalin projektimainen tuotanto ja erityisesti sen ajallinen rajallisuus vaikuttavat keskeisesti festivaalin ansaintalogiikkaan ja siten tuotannon resursointitarpeeseen. Lisäksi ajallinen rajallisuus määrittää myös tuotantoon liittyvien työtehtävien tarpeen, jolloin luoville tuotannoille tyypillisesti toiminta muotoutuu uudelleen tarvittavien tuotannollisten tehtävien ympärille. Tutkimus siis vahvistaa aikaisempaa tutkimusta festivaalituotantojen muodostumisesta verkostomaisina sidosryhmäkumppanirakenteina. Tutkimus kuitenkin täsmentää tätä keskustelua huomioiden, että yhteistyölle annettavat merkitykset ovat yhteiseen tavoitteeseen tähtääviä (so. *festivaalituote*), mutta luonteeltaan toisistaan eroavia. Tutkimus osoittaa, että festivaalituotannon roolin nähdään olevan kumppanille omaa toimintaa täydentävä ja lisäarvoa luova osajärjestelmä, kumppanin roolin positioituessa festivaalille tuotantoa mahdollistavaksi ja arvoa luovaksi osatekijäksi festivaalituotteen tuotannossa. Siten festivaalin ja sidosryhmäkumppanin on nähty asemoituvan toisiinsa nähden omiin toiminnan verkostoihinsa. Näissä verkostoissa on havaittavissa festivaalin ja kumppaneiden omat positiot festivaalituotannossa erotettavissa olevien tehtävien ja roolien kautta. Tehtävät ja roolit muodostuvat verkostomaisiksi festivaalin tuotantorakenteiksi merkityserusteisten neuvottelutilanteiden tuloksena.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimuksia havainnolla, että festivaalijohto ohjaa tuotannon immateriaalisten- ja materiaalisten resurssien organisoitumista tuotannon osaksi sidosryhmäsuhteiden avulla. Tutkimus paljastaa, että johtamisessa korostuu verkostopositioiden ja yhteistyön mahdollistavien liittymäkohtien tunnistaminen kumppaniverkostoissa. Tässä tutkimuksessa esitettyjen löydösten perusteella voidaan todeta, että festivaaliorganisaation missio ja sen tuottaman festivaalituotteen luonne ja muoto vaikuttavat kokonaisvaltaisesti tuotannon rakenteisiin

ja yhteistyön malleihin. Tällä tarkoitetaan festivaalituotteeseen liittyviä ja sen luomia merkitysulottuvuuksia, joiden seurauksena korostuu johtajan kyvykkyys tuottaa merkityksiä luovia sisältöjä ja yhteistoiminnan malleja arvoa luovien verkoston solmukohtien syntymiseksi.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta on todettavissa, että festivaaliorganisaatio tuottaa oman toimintansa mission mukaisesti taidesisältöjä ja niitä täydentäviä palvelukokonaisuuksia, jotka muodostuvat festivaalikohtaisesti ymmärrettäväksi festivaalituotteeksi. Tuotanto tapahtuu *merkitysten verkostossa*, joka pohjautuu festivaalituotteeseen liitettäviin ja sitä luoviin merkitysulottuvuuksiin yksilö- ja organisaatiotasolla. Tätä tutkimustulosta voidaankin pitää tutkimuskokonnaisuuden huomionarvoisimpana, sillä tässä tutkimuskokonnaisuudessa merkitysulottuvuuksien kautta syntyvän festivaalin legitimitetin ja institutionalisoinnin asteen havaittiin ohjaavan tuotannossa mukana olevien sidosryhmien motivaatiota ja päätöksentekoa yhteistyön tasoista ja muodoista festivaalin kanssa. Tulos siis vahvistaa Larsonin, Getzin ja Patraksen (2015) konseptuaalisen tutkimusartikkelin väitettä festivaalin legitimitetin muodostumisen viitekehyksestä. Tämä tutkimuskokonaisuus kuitenkin konkretisoi lukuisin esimerkein prosessin taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin, että kriittiseksi yhteistyön lisäarvoksi muotoutuvat verkostomaisessa tuotantoympäristössä läsnä olevat kumppanuudet ja siten festivaalin kanssa yhteistyön kautta syntyvät uudet mahdollisuudet esimerkiksi liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen, alueellisen ja matkailullisen vetovoiman sekä hyvinvoinnin edistämiseen laajemmin yhteiskunnallisella tai liiketoimintaan liitettävällä tasolla. Toisaalta tutkimuksessa tunnistettiin kumppanin ja festivaaliyleisön omakohtaisiin taiteeseen liitettävien merkitysulottuvuuksien vaikutukset yhteistyötä määrittävänä tekijänä. Siten tutkimus paljasti, että yksilö- ja organisaatiotasolla tapahtuvan vuorovaikutuksen keskeinen merkitys korostuu, jotta ”yhteisen asian” -kulttuuri voi muodostua festivaalituotantokohtaiseksi, kriittiseksi menestystekijäksi. Tässä yhteydessä kyseessä ei ole festivaalin ja yksittäisen sidosryhmäkumppanin välinen vuoropuhelu, vaan laajempi, koko festivaalituotteeseen liittyvien kumppanuuksien merkityspuustainen

vuorovaikutus. Tätä vuorovaikutusta festivaaliorganisaatio pyrkii orkestroimaan festivaalituotteen keinoin vaikuttamalla.

6.2 Katsaus tutkimuksen teoreettisiin johtopäätöksiin

Tämä tutkimuskokonaisuus tuo uutta tietoa sekä festivaalijohtamisen ja -organisoinnin että taidehallinnon (Arts management) tutkimusaloille festivaalijohtamisen näkökulmasta. Tutkimus täydentää aikaisempaa tutkimusta festivaalien tuottantoverkostojen organisoitumisesta ja verkostojen johtamisesta (esim. Getz et al., 2007; Larson, 2002; 2009a; 2009b) lähestymällä festivaalituotantoa taiteen tuottamisen tapana (esim. Chong, 2010; Colbert, 2007). Uutena näkökulmana tutkimuksessa konseptoitii festivaalituote. Tämä käsittää sekä festivaalimaiseman että festivaalielämyksen tapahtumasarjoissa tuotetun taiteellisen sisällön asemoituessa tuotteen keskiöön. Tämän tuloksena tutkimus tarkentaa aikaisempaa festivaalijohtamisen ja -organisoinnin kirjallisuutta uudella, tarkentavalla näkökulmalla festivaalituotannon tuotelähtöisyydestä ja esittävien taiteiden kaltaisen tuotteen samanaikaisesta tuottamisesta ja kulutuksesta.

Taidehallinnon tutkimukseen tutkimuskokonaisuus tuo uutta tietoa projekti- maisten mutta toistuvien festivaalituotantojen johtamisesta. Festivaalit taiteen tuottamisen tapana ovat saaneet osakseen varsin vähän eksplisiittistä tutkimus- lista huomiota monin osin varsin taideinstituutio-orientoituneessa sekä taideliike- toimintaan fokuoituneessa taidehallinnon kirjallisuudessa (vrt. esim. Chong, 2010; Colbert, 2007; Kotler & Scheff, 1997; Varbanova, 2013; vrt. myös Fore- man-Wernet ja Dervin, 2011). Nyt käsillä olevan tutkimuskokonaisuuden ase- telma on kuitenkin mahdollistanut havainnot taidetuotantojen monitasoisista mer- kitysulottuvuuksista ja niiden suhteesta tuotannon resursointiin ja johtamiskäytän- töihin. Lisäksi tutkimuksessa tehdyt päätelmät edesauttavat ymmärryksen raken- tamista verkostositeiden luonteen merkityksestä taidetuotantojen johtamisessa, nojaamalla verkostojohdamista käsittelevään kirjallisuuteen. Edelleen tutkimuk- sessa täsmennetään johtajuuden merkitystä luovien tuotantojen verkostositeiden

luomisessa ja niiden ylläpitämisessä. Tämän osalta tutkimuskokonaisuudessa esitetään konkreettisia havaintoja johtajuuteen liitettävistä tunnusmerkeistä festivaaliorganisaatio- ja johtajatasoilla. Edellä kuvattujen näkökulmien tuloksena tämä tutkimus tuo uutta tietoa myös verkostojohtamisen kirjallisuuteen. Luovien alojen toimialakohtaisena tapausesimerkkinä tutkimus edistää verkostomaisten tuotantorakenteiden monitieteistä ymmärtämistä lähtökohtaisesti verkostoissa tapahtuvassa, tuotelähtöisessä tuotannossa, jossa korostuu yhteisen arvonluonnin viitekehys (Möller, Rajala, Svahn, 2005; Möller & Svahn, 2006; Möller, 2013).

Vaikka festivaalien tuotantoverkostojen johtamista ja organisointia käsittelevä kirjallisuus erittelee festivaalituotantojen vaikutuksena syntyviä merkitysulotuksia (Getz, 2012), tuo tämä tutkimus uuden näkökannan aikaisempaan tutkimukseen. Ensiksi tutkimus tuo uutta tietoa festivaalijohtamisesta käytyyn keskusteluun täsmentämällä ja havainnollistamalla projektimaisen tuotannon ajallisen rajallisuuden ja tämän vaikutukset taidetuotannon ansaintalogiikkaan ja tuotannon resursointiin. Näin ollen tutkimus täydentää aikaisempaa tutkimusta, ei ainoastaan tuotannon resurssiriippuvuuden selventämisen näkökulmasta (esim. Andersson & Getz, 2007), mutta myös konkretisoimalla tuotannon resursoinnista heijastuvan merkitysten verkoston syntymiseen vaikuttavia tekijöitä tuotettavan taidesisällön rinnalla. Tämän tuloksena tutkimus tuo uutta tietoa verkostojen rakentumisesta havainnoimalla festivaalin ja kumppanin yhteistyölle osoitetut, toisistaan poikkeavat merkitykset ja näiden vaikutukset tuotannossa esiintyviin verkostopositioihin.

Toiseksi tutkimus vahvistaa aikaisempia tutkimuksia sidosryhmäsuhteiden johtamisesta ja tämän merkityksestä kriittisenä menestystekijänä festivaalien pysyvyydelle ja elinvoimaisuudelle (Getz et al., 2007). Lisäksi tutkimus havainnollistaa jo tehtyä tutkimusta festivaalien strategisen johtamisen merkityksestä sekä erityisesti kumppanuusstrategioiden tavoitteista festivaalien strategisen suunnittelun keskeisenä osana (ks. esim. Getz & Anderson, 2010). Tämä tutkimus kuitenkin painottaa festivaalituotteen kokonaisvaltaisen ymmärryksen merkitystä festi-

vaalijohtamisen avaintekijänä. Taiteen johtamisen näkökulmasta tämä viittaa ymmärrykseen taiteesta, sen tuottamisesta ja tuotannon johtamisen luonteesta, resursointirakenteista ja ansaintalogiikasta (e.g. Becker, 1982; Bourdieu, 1993; Caves, 2000; DiMaggio & Hirsch, 1976; Ginsburgh & Throsby, 2006; Lampel et al., 2000). Verkostojohtamisen näkökulmasta tämä vastaavasti viittaa verkostotoimijoihin vaikuttamiseen, verkostokumppanien tarjoamien resurssien keskinäisen hyödyntämiseen ja resurssien ohjaamiseen asetetun tavoitteen – festivaalituotteen – tuotannon mahdollistamiseksi (ks. myös esim. Ritter et al., 2004).

Näin ollen konkretisoimalla festivaalituotteen ja sen luomien ja siihen liitettävien merkitysulottuvuuksien välisen suhteen tutkimus tuo uutta tietoa festivaalijohtamista käsittelevään tieteelliseen keskusteluun. Koska verkosto poikkeaa muodollisista organisaatioista kevyenä toiminnan rakenteena vailla muodollisille organisaatiolle tyypillistä hierarkkista rakennetta ja selkeitä organisaation rajoja (Ahrne & Brunsson, 2011), festivaalijohtamisessa korostuvat festivaalituotteen luomat ja siihen liitettävät merkitysulottuvuudet. Tämä tutkimus täsmentää johtamistoimet johdettavissa oleviin (so. strategian mukaisiin eksplisiittisiin johtamistoimenpiteet) ja suorien johtamistoimien ulkopuolella oleviin, vaikuttamisperusteisiin toimenpiteisiin festivaalituotantoon liitettävissä ja sen luomissa merkitysten verkostoissa (kuviokuva 5). Tulokset havainnollistavat, että nämä johtamistoimet ovat sidoksissa paitsi festivaalin missioon, ikään ja organisaatorakenteeseen, myös festivaalijohtajan kykyyn tuottaa merkityksiä luovia sisältöjä ja yhteistyön tapoja festivaalituotteen muodossa. Nämä tekijät heijastuvat festivaalin legitimitettiin ja sen institutionalisoitumisen asteeseen yhteistyötä määrittävinä tekijöinä sekä edellytyksenä arvoa luovien solmukohtien syntymiselle festivaalin tuotantoverkostossa. Tämän kaltaiseen taidefestivaalituotannon johtamista kokoavaan näkökulmaan ei ole aikaisemmassa festivaalijohtamisen kirjallisuudessa päädytty.

6.3 Festivaalijohtamiseen kohdistuvat päätelmät

Nyt käsillä olevassa tutkimuskokonaisuudessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää laajasti taideorganisaatioiden lähtökohtaisesti projektimaisten tuotantojen organisoimista ja johtamista koskevissa suunnittelu- ja kehittämistoimenpiteissä. Tutkimus tuo uutta tietoa sidosryhmäkumppanuusstrategioiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä taideorganisaatiotasolle että tuotannossa mukana toimiville kumppanuuksille. Tämän tuloksena tutkimuksessa tuotettu tieto asemoituu myös laajemmin luovan talouden ja luovien toimialojen kehittämistä koskeviin näkökulmiin. On kuitenkin selvää, että tutkimuksen keskeisin anti sijoittuu taidefestivaalin toimintaympäristöön. Tutkimuskokonaisuus tarjoaa konkreettista tietoa monin havainnoin suomalaisesta taidefestivaalikentästä ja edesauttaa siten ymmärryksen rakentamista festivaalien johtamis- ja organisointiprosesseista osana suomalaista luovan talouden ja luovien toimialojen tutkimus- ja kehittämiskeskustelua.

Tutkimuksessa tehdyt päätelmät siitä, että verkostoissa tapahtuva taidefestivaalin tuotanto luo ja siihen liitetään toisiinsa nähden limittäisiä yksilö- ja organisaatiotasolla esiintyviä taloudellisia, kulttuurisia, sosiaalisia ja yhteiskunnallisia merkitysulottuvuuksia (Getz, 2012), luo perustan festivaalijohtamiseen kohdistuville johtopäätöksille. On selvää, että merkitysulottuvuudet ovat nähtävissä osin immateriaalisina ja abstrakteina kokonaisuuksina. Festivaalijohtaminen tulee ymmärtää merkitysten verkoston johtamisena, jota voidaan konkretisoida ja jäsentää toistuvan, projektimaisen ja tiettyyn aikaan ja paikkaan sidotun festivaalituotteen organisointina ja johtamisena.

Ensiksikin festivaalin johtamisessa on keskeistä tunnistaa festivaalituotekohdittaisesti merkitysulottuvuudet. Tutkimus osoittaa, että nämä merkitysulottuvuudet pohjautuvat festivaalin missioon ja tapaan toimia taidekentän tarjontaa täydentävänä toimijana. Tuotantoverkoston johtamisessa tämä konkretisoituu kahtaalle: potentiaalisten sidosryhmäkumppanuuksien tunnistamiseen festivaalin näkökulmasta sekä festivaalin ja kumppanuuden verkostopositioiden tunnistamiseen tois-

tensa toiminnan verkostoissa. Keskeistä johtamisessa on tunnistaa niitä ulottuvuuksia, joita festivaali voi tarjota kumppanille sen toimintaa täydentävänä ja lisäarvoa luovana osajärjestelmänä. Vastaavasti kumppanin näkökulmasta keskeistä on määritellä millä tasolla ja yhteistyön tavoilla se toimii tuotannon mahdollistavana ja arvoa luovana osatekijänä festivaalituotteen tuotannossa. Tämän tuloksena johtamistoimenpiteissä on mahdollista suunnitella ja määrittää tuotantoa tukevia kumppanuusstrategioita molemmille osapuolille arvoa luovana yhteistoiminnan rakenteena.

Toiseksi tutkimus osoittaa, että festivaalien tuotantoverkoston organisoimisessa kyse ei ole ainoastaan toimijakohtaisesta eduntavoittelusta yhteistyön mahdollistamana, vaan erityisesti festivaaleihin liitettävistä syvemmistä merkitysten luonneista, joilla viitataan taidefestivaaliin liitettäviin sosiaalisiin ja kulttuurisiin merkitysulottuvuuksiin. Tässä tutkimuksessa kumppanuuksia lähestyttiin pääosin yrityskumppanuuksien ja tapahtumakaupungin näkökulmasta. On todettavissa, että kun festivaalin missio ja tapa toimia asetetaan tuotannon organisoimisen ja johtamisen keskiöön, ulottuu kumppanuusstrategia-ajattelu myös laajemmalle tuotannon mahdollistaviin sidosryhmiin (ks. Getz et al., 2007). Kumppanuus-käsitettä tuleekin festivaalituotantoverkoston johtamisessa lähestyä niin, että sen katsotaan ulottuvan laajasti koko tuotantosysteemiin (vrt. myös Varbanova, 2013) niin sisällöntuottajien verkostoon kuin kollektiivisesti koettavaan festivaalielämykseen liittyen kumppanuuksista keskeisimpään – festivaaliyleisöön. Tämä lähestymistapa mahdollistaa festivaalituotekohtaisesti kokonaisvaltaisemman ymmärryksen rakentamisen festivaalin ja kumppanuuksien välisille yhteistyön tavoitteille.

Kolmantena huomiona tutkimus osoittaa, että johtamistoimet jäsenyivät taidetuotannon keinoin vaikuttamiseksi tuotantoverkostossa oleviin toimijoihin nähdessä. Festivaalijohtamisessa tässä korostuu kyky tunnistaa niitä festivaalituotelähettäviä elementtejä, joilla tuotannon resursointi sekä projektikohtaisesti että tulevaisuuden toiminnan mahdollistamiseksi on menestyksellistä. Nämä elementit

ovat tämän tutkimuksen päätelmien valossa merkityksiä luovia taide- ja palvelusisältöjä, yhteistuottamista synnyttäviä sisältö- ja tuotantoratkaisuja ja siten – festivaalikohtaisia yhteistoiminnan malleja. Onkin todettavissa, että taidefestivaalin johtamisessa keskeiseen asemaan positioituu kyky festivaalin mission mukaisen ”yhteisen asian” -kulttuurin synnyttämiseen festivaalituotannon ympärille. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaisesti tämä edesauttaa festivaalille kehitettävää roolia sosiaalisen, taloudellisen, henkilökohtaisen ja symbolisen arvon tuottajana (so. festivaalin legitimizeetti; Larson et al., 2015). Tutkimus paljastaa, että ”yhteisen asian” -kulttuuri heijastuu yhteistyötä motivoivaksi elementiksi ja edesauttaa festivaalin menestyksellistä resursointia projektimaisesti tuotettujen festivaalien jatkuvuuden turvaamiseksi. Voidaankin tähdentää, että festivaalijohtamisessa kriittisenä menestystekijänä on aktiivinen vuorovaikutus festivaalin ja kumppanin välillä, mutta myös vuorovaikutuksen mahdollistaminen tuotantoverkostossa toimivien kumppanuuksien kesken (osatutkimus 2). Tämän tuloksena on mahdollista luoda tiiviitä verkostositeitä ja laajempia verkostorakenteita festivaalin elinvoimaisuuden turvaamiseksi (osatutkimus 1). Edellä kuvatut seikat antavat edellytyksen festivaalikohtaiselle neuvotteluasetelmalle ja asettuvat siten kriittiseen asemaan arvoa luovien solmukohtien syntyä tuotantoverkoston rakenteissa.

Tutkimuksessa tehtyjen päätelmien valossa voidaankin kiteyttää, että festivaaliorganisaation missio ja sen tuottaman festivaalituotteen luonne ja muoto vaikuttavat kokonaisvaltaisesti tuotannon rakenteisiin ja yhteistyön malleihin. Näin ollen festivaalituotannon johtamisessa keskeistä on ymmärtää festivaalin tuotantoverkoston johtaminen kokonaisvaltaisena vuorovaikutteisena ilmiönä yhteistuottajuuteen tähtäävän toimintarakenteen saavuttamiseksi – ei yksittäiseen kumppanuuteen keskittyvänä toimintana tai resurssikohtaisina rakenteina ja näihin liittyvänä vuorovaikutuksena. Siten johtamistoimissa korostuu johtajan kyvykyys vaikuttaa limittäisiin yksilö- ja organisaatiotasolla esiintyviin merki-

tysulottuvuuksiin festivaalituotteen keinoin sekä kyky orkestroida verkostoissa tapahtuvaa tuotantoa sen mahdollistamiseksi vuorovaikutteisella toiminta-alustalla, jonka ytimessä on tapahtumasarjoissa tuotettava taiteellinen sisältö.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja tutkimuseettiset huomiot

Tutkimuksen arvioinnin kannalta tarkasteltuna tämä tutkimuskokonaisuus edustaa menetelmällisiltä valinnoiltaan kahta varsin jyrkkäsanaisestikin kritisoitua metodologista valintaa: laadullista tutkimusta ja tapaustutkimusta. Laadullisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuus huomioi laajasti laadulliseen tutkimukseen osoitetun kritiikin erityisesti sen laadun arvioinnissa (ks. esim. Denzin, 2011; Eriksson & Kovalainen, 2008). Erityinen painoarvo laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa onkin osoitettu tutkimuksen arviointikriteeristön käsitteellistämislle sekä pohdinnalle arvioinnissa huomioitavista tutkimustyön yksityiskohtaisista kuvauksista, jotta tutkimusta voidaan pitää tieteellisesti pätevänä. Edelleen laadullisia tutkimuksia arvioidaan usein esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiperusteiden tarkastelemalla tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä, toistettavuutta ja yleistettävyyttä, vaikkakin menetelmäkirjallisuus osoittaa tämän jaottelun haasteellisuuden laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa (Eriksson & Kovalainen, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2009; Tynjälä, 1991).

Toisaalta tapaustutkimusta on kritisoitu samansuuntaisesti juuri tulosten yleistettävyyden näkökulmasta, ja siihen liitetäänkin varsin usein niin kutsutun esitutkimuksen luonnehdinta ”varsinaista tutkimustyötä” varten (Flyvbjerg, 2006). Lisäksi keskustelua käydään tutkittavien tapausten riittävästä määrästä luotettavien tutkimustuloksien mahdollistamiseksi (vrt. esim. Flyvbjerg, 2006; Eisenhardt, 1989; Yin, 2014). Keskusteluun on liittynyt myös näkökulma tutkittavan ”tapauksen” tehtävästä ja muodosta tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi (Gummesson, 2002; Ragin, 1997).

Tässä tutkimuskokonaisuuden arvioinnissa nojataan Erikssonin ja Kovalaisen (2008) esitykseen laadullisen tutkimuksen arviointia varten huomioimasta arviointikäsitteistöstä. Tutkijat (Eriksson ja Kovalainen, 2008) rakentavat sen Lincoln ja Guban (1985; viitattu teoksessa Eriksson & Kovalainen, 2008) määrittelyyn laadullisen tutkimuksen tulosten siirrettävyydestä tai sovellettavuudesta, totuudellisuudesta, vahvistettavuudesta ja uskottavuudesta. Tässä tutkimuskokonaisuudessa tavoitteena on ollut *ymmärtää* tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä laadullisen aineiston kautta tulkitsevan paradigman mukaisesti. Siinä on korostunut todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne ja tutkijan rooli ”tutkimusasetelman luojana ja tulkitsejana” (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136). Tässä valossa on selvää, että tutkimuskokonaisuutta tulee arvioida sen luotettavuuden³⁷ ja ”hyvyyden”³⁸ (Eriksson & Kovalainen, 2008) osalta tarkastelemalla ja arvioimalla yksityiskohtaisesti prosesseja, joiden avulla tutkimustuloksiin on päädytty (Creswell, 2014). Lisäksi esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009) huomioivat, että hyvä laadullinen tutkimus on eettisesti kestävä ja toteavat eettisen kestävyuden olevan ”tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli” (ibid. 127). Näin ollen tässä alaluvussa pohditaan sekä tutkimuksen luotettavuuteen että eettisyyteen liittyviä tekijöitä niin, että ne nähdään toisiaan täydentävinä osina.

Tutkimuskokonaisuuden koostuessa sekä yhteenveto-osuudesta ja neljästä vertaisarvioidussa tieteellisessä aikakauslehdessä julkaistusta osatutkimuksesta on selvää, että tutkimuksen luotettavuuden arviointi on ollut vahvasti läsnä koko tutkimusprosessin ajan. Neljä osatutkimusta on kukin käynyt läpi tieteellisen kaksoissokkoarvio-menettelyn, joka on vahvistanut osatutkimusten osalta raportoinnin tieteellisen pätevyyden, ja niitä voidaan tästä näkökulmasta tarkasteltuna pitää myös tutkimuseettisesti hyväksyttävänä. Lisäksi on merkillepantavaa, että osatutkimusten työvaiheet ovat osatutkimusta 2 lukuun ottamatta edenneet alustavan tutkimusidean esittelystä kansainvälisissä taidehallinnon, tapahtumajohtamisen ja

³⁷ eng. trustworthiness (Eriksson & Kovalainen, 2008)

³⁸ eng. 'goodness' (Eriksson & Kovalainen, 2008)

johtamisen tutkimuskonferensseissa systemaattisena kehitystyönä kohti journaliartikkelin kirjoitusprosessia. Näin ollen osatutkimukset ovat tiedeyhteisöön nähden olleet arvioinnille avoimia prosesseja aina idean ja alustavien löydösten vaiheesta julkaistavaksi hyväksytyksi journaliartikkeliksi asti. Edelleen osatutkimukset on pyritty saattamaan haastateltujen henkilöiden saataville siinä määrin, kuin se on ollut osatutkimusten julkaisuprosessien aikataulujen osalta ollut mahdollista. Osatutkimusten osalta on siis noudatettu tutkimusprosessin julkisuutta (Creswell, 2014; Tuomi & Sarajärvi, 2009), jolloin on toteutunut osatutkimuksissa esitettyjen väitteiden, kuvausten ja selitysten arviointi (Eskola & Suoranta, 2008).

Tutkimuksen luotettavuuden³⁹ varmistamiseksi tutkija on vierailut festivaaleilla ja tapahtumapaikkakunnilla ja dokumentoinut havainnointia tutkimuspäiväkirjaan muistiinpanoina ja huomioina. Lisäksi tutkija on osallistunut tutkimusprosessin aikana useisiin asiantuntijaseminaareihin, hanketyöhön ja raportointiin tutkimuskontekstin ymmärtämiseksi. Tässä tarkoituksena on ollut tutkijan esi-olettamuksien häivyttäminen tutkimusprosessin aikana ja reflektointi tutkittavien tapauksien sekä suomalaisen festivaalientän osalta (Flyvbjerg, 2011). Tämä on tarkoittanut myös alustavien osatutkimuskohtaisten tutkimusideoiden peilaamista tutkimuskontekstiin niin, että alustavista ideoista on ollut mahdollista keskustella toimialalla työskentelevien ihmisten kanssa.

Toiseksi tutkimuksen luotettavuuden osalta on huomioitu triangulaatio useilla tasoilla osatutkimuskohtaisesti: Osatutkimuksessa 1 käytettiin sekä tutkijatriangulaatiota että aineistotriangulaatiota⁴⁰, kun taas osatutkimus 3 painottui aineistotriangulaatioon. Vastaavasti osatutkimuksessa 4 hyödynnettiin osatutkimuksen 1 tavoin kanssakirjoittajan aikaisemmin keräämää tutkimusaineistoa, mikä mahdollisti osatutkimuksen 1 tavoin aineisto- ja tutkijatriangulaation. Osatutkimuksessa

³⁹ eng. dependability (Eriksson & Kovalainen, 2008)

⁴⁰ Sekä tutkija- että aineistotriangulaation osuus on kuvattu tarkoin osatutkimuksen 1 kuviossa ”Representation of the research procedure and data analysis”.

4 nojattiin lisäksi teoriatriangulaatioon, mikä tarkoitti kolmen erilaisen teoreettisen näkökulman huomioimista tutkittavaa ilmiötä tarkasteltaessa. Merkille pantavaa on, että vaikka tutkimuskokonaisuudessa ei ole niin kutsuttua negatiivista tapusta (ks. esim. Ragin, 1997), on tutkimuksessa tarkasteltu viittä toisistaan taideisällöltään, organisaatorakenteeltaan ja toimintahistorialtaan poikkeavaa festivaalia. Tämä on mahdollistanut tutkittavana kohteena olevan ilmiön tarkastelun eri festivaalituotannon näkökulmista ja tarjonnut tutkittavaan ilmiöön kokonaisvaltaisen perspektiivin (Gummesson, 2002). Lisäksi on todettavissa, että tarkastelun kohteena olevat paikkakunnat ovat julkisstrategiselta tahtotilaltaan tapahtumamyönteisiä (osatutkimus 3). Voidaan katsoa, että tutkimustulokset olisivat tästä tutkimuksesta poikkeavia, mikäli valitut tapauspaikkakunnat olisi valittu toisin.

Tutkimusprosessia on pyritty uskottavuuteen⁴¹ eli raportoinnin tarkkuuteen tulkinnan tuloksena syntyneistä löydöksistä. Merkille pantavaa on, että tutkimusaineiston tulkintaan ei ole voinut olla vaikuttamatta tutkijan positio osana toimialan kehittämishankkeita. Tutkimusprosessin läpileikkaavana tavoitteena on pyritty aineiston osalta tutkijatriangulaation menetelmin vertailtavuuteen löydöksissä, jolloin itse tutkimuksen tulokset ovat nähtävissä sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksina. Toisaalta on huomioitava, että tutkittavaa ilmiötä ei kyetä ”koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, KvaliMOTV, 3.3.1). Tästä johtuen osatutkimuksissa esitettyjen tulosten perustelemiseksi on hyödynnetty runsaasti kulloinkin tutkimuskohteena olevan aineiston⁴² suoria lainauksia, jotta on voitu paljastaa konkreettisesti, miten tuloksiin on päädytty (Eskola & Suoranta, 2008), kun suorat lainaukset ovat toimineet argumenttina aineiston analyysistä. Tämä vahvistaa myös osaltaan tutkimuskokonaisuuden yhdenmukaisuutta⁴³

⁴¹ eng. credibility (Eriksson & Kovalainen, 2008)

⁴² Tutkimusta varten tehtyjen haastatteluiden (N=25) nauhoitettu ja litteroitu aineisto on tutkijan hallussa. Aineiston käsittelyssä ja sen käytössä on haastattelutilanteissa tehdyn sopimuksen mukaisesti (ks. alaluku 3.4.1; liite 5) huomioitu haastateltavien anonyymiteetin turvaaminen. Tämän lisäksi myös tutkimusprosessin aikana tehdyt muistiinpanot ja tutkimuspäiväkirjat ja ovat tutkijan hallussa.

⁴³ eng. conformability (Eriksson & Kovalainen, 2008)

(Eriksson & Kovalainen, 2008) ja vahvistuvuutta (Eskola & Suoranta, 2008). Tehdyt tulkinnat ovat saaneet tukea toisista tutkimuksista: osatutkimuksissa käytetyt suorat lainaukset aineiston tulkinnasta ovat saaneet vahvistusta toisista, vastaavaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 2008), ja esitettyjä löydöksiä on pidetty festivaalijohtamisen ja taidehallinnon tutkimusyhteisössä pätevinä.

Tutkimuskokonaisuuden rajoitteena voidaan pitää sen tutkimuskontekstia ja tutkimustulosten siirrettävyyttä⁴⁴ (Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 2008) ja sovellettavuutta: Suomen festivaalitoimiala on varsin pieni toimija kansainvälisessä mittakaavassa. Toiseksi tutkimuskohteena on kaksi perifeeristä tapahtumapaikkakuntaa, jotka tutkimuskokonaisuudessa on huomioitu myös tutkittavina tapauksina. Kolmanneksi tutkimukseen valitut tapausfestivaalit edustavat esittäviä taiteita ja pääsääntöisesti musiikkialaa, kun yksi tapausfestivaali edustaa teatteritaidetta. Tutkimuksen rajaamisen näkökulmasta tehdyt valinnat on tutkimusprosessissa nähty välttämättömiksi tutkittavan ilmiön hallitsemiseksi. Kuitenkin, kuten jokaisessa osatutkimuksessa on todettu, tutkimustulokset ovat sovellettavissa vastaavanlaisiin tapahtumapaikkakuntiin, joilla järjestetään merkkitapahtumiksi luokiteltavia vuosittain toistuvia festivaaleja, ja joilla on vahvan tapahtumahistorian lisäksi monipuolinen festivaalitarjonta. Taidealasisidonnaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuskokonaisuudessa esitetyt tutkimuskysymykset ja mielenkiinnon kohteet ovat päteviä myös muuhun kuin esittäviin taiteisiin keskittyvillä festivaaleilla. Tutkimuskokonaisuudessa on keskitytty festivaalituotannon organisoitumista ja johtamista koskeviin kysymyksenasetteluihin projektimaisissa ja toistuvissa tuotannoissa, jotka tapahtuvat verkostomaisessa tuotantoympäristössä taiteenlajiin yksityiskohtaisemmin puuttumatta (esim. Getz et al., 2007).

⁴⁴ eng. transferability (Eriksson & Kovalainen, 2008)

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuskokonaisuudessa on keskitytty festivaalijohtamisen näkökulmaan ja kohdistettu mielenkiinto festivaalituotantojen organisoitumis- ja johtamisprosesseihin ja niiden ymmärtämiseen festivaaliorganisaatioista käsin. Näkökulma on mahdollistanut festivaalituotteen konseptoinnin kautta festivaalin luomien ja siihen liitettävien merkitysolottuvuuksien havainnoinnin. Tämän tuloksena tutkimuksessa on voitu esittää päätelmät merkitysten verkostosta ja sen huomioimisen keskeisyydestä festivaalituotannon ohjauksessa ja koordinoinnissa. Siten festivaalijohtajiin keskittynyt ensisijainen aineisto on paljastanut tarkoin festivaalien verkostomaisten tuotantorakenteiden luonteen ja sidosryhmäkumppanuuksien merkityksen. Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa sidosryhmäkumppanuuksia on ensisijaisen aineiston valossa tarkasteltu ainoastaan yritysyhteistyökumppanuuksien ja kirjallisten aineistojen myötä tapahtumakaupunkien strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Toisaalta festivaalijohtajien haastatteluai-
neistoon nojaten on voitu esittää päätelmiä laajemmin esimerkiksi yleisön roolista osana tuotantorakennetta. Näkökulmaa on vahvistettu nojaamalla aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, kun festivaalia on lähestytty taiteen tuottamisen tapana, jossa on esittävien taiteiden tapaan läsnä samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen sekä siten tapahtumasarjoissa esitettävien taidesisältöjen kysynnän epävarmuus.

On kuitenkin selvää, että tulevissa tutkimuksissa on syytä keskittyä tarkemmin ja syvällisemmin festivaalituotteen tuotannon mahdollistaviin kumppanuuksiin: julkisiin päätöksentekijöihin, yritysyhteistyökumppaneihin ja yleisöön sekä sisältöteollisuuden rooliin festivaalituotteen ytimenä⁴⁵. Ensiksi on syytä huomioida,

⁴⁵ Huomionarvoista on, että tuotannon mahdollistaviin kumppanuuksiin on Larsonin (2002) mukaan liitettävissä myös tapahtumapaikkakuntien vapaaehtoistyöntekijärakenteet ja palvelujen rakentamiseen liittyvä jakelutoiminta. Valtonen ja Haanpää (2013) ovatkin todenneet vapaaehtoisten merkittävän aseman tapahtuman yhteistuottajina, jotka asemoituvat tuotantorakenteessa festivaalituottajien ja festivaalikävijöiden välimaastoon.

että eksplisiittisesti festivaaleja koskevaa tutkimusta julkisen päätöksenteon keskustelussa (valtiotaso versus tapahtumapaikkakuntataso) on kansainvälisessäkin mittakaavassa tehty varsin vähän, mikä käy ilmi esimerkiksi Mairin ja Whitfordin (2013) laajasta tutkimuskirjallisuutta kokoavasta artikkelista. Tämän tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoista olisi tarkastella, mitä merkitysulottuvuuksia julkisessa päätöksenteossa festivaaleille konkreettisesti kohdistetaan. Uutena näkökulmana voisi olla kysymys siitä, nähdäänkö festivaalien asemoituvan projektimaisena ja hetkellisenä taidetuotantorakenteena osaksi tulevaisuuden palvelutuotantorakenteita yhä enenevässä määrin tehokkuuteen tähtäävässä julkisen päätöksenteon keskustelussa.

Toiseksi huomionarvoisena tutkimuskohteena voidaan pitää myös yleisöön keskittyvää tutkimusta. Kuten Yeoman kumppaneineen (2015) on todennut, on festivaalientä kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosien aikana. Tutkijat ovat havainnoineet kasvun niin festivaalien lukumäärässä kuin festivaalien kokoluokassa. Edelleen tutkijat ovat esittäneet skenaarioita tulevaisuuden festivaaleista, joissa osallistuva yleisö ymmärretään sekä virtuaalisina että festivaalilla läsnä olevina osallistujina (Yeoman et al., 2015). Esitettyjen näkökulmien pohjalta voidaan havaita, että vaikka tutkijoiden esittämät havainnot tässä ajassa ovat nähtävissä varsin abstrakteina, on yleisöön kohdistuva tutkimus festivaalien tulevaisuuden näkökulmasta kriittisessä asemassa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta jatkotutkimusaiheet löytyvät festivaalin luomista ja niihin liitettävistä merkitysulottuvuuksista osana festivaalikävijän yksilökohtaista identiteettiä (ks. Kinnunen & Luonila, 2015). Tässä yhteydessä on keskityttävä tapaan, jolla festivaalikävijä kuluttaa festivaalituotetta ja siihen kuinka kävijä positio itsensä osaksi kollektiivisesti koettavaa festivaalielämystä – festivaalin yhteistuottajana.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena on esitettävissä yritys yhteistyökumppanuuksien laajempi tarkastelu. Vaikkakin tässä tutkimuksessa on perehdytty tarkoin kahteen valtakunnallisesti merkittävään yritykseen, joilla on pitkä historia tapahtumien ja festivaalien kanssa tehtävästä yritys yhteistyökumppanuudesta, on selvää, että rakennetta on tutkittava laajemmin. Huomionarvoisena näkökulmana

ovat esimerkiksi yrityskentän intressit osallistua taidefestivaalien kanssa tehtävään yhteistyöhön laajemmin yhteiskuntaa kehittävänä toimijana.

Tutkimuksessa havaittiin myös eroja taidesisältöjen tuotannon välillä taidealakohtaisesti (osatutkimus 4). Siten jatkotutkimuksissa on syytä perehtyä vielä syvällisemmin sisällöllisiin tuotannon verkostoihin ja paneutua tarkemmin festivaalien sisällön suunnittelun ja sisältöteollisuuden väliseen suhteeseen festivaalientäntä kihtiivässä toimintaympäristössä (Yeoman et. al., 2015). Huomionarvoisia näkökulmia tässä tarkastelussa olisivat esimerkiksi maineen sekä institutionalisoiiumisen asteen merkitys sisällöntuottajan ja festivaalin välisessä suhteessa näkökulman syventäessä vallalla olevan sisältöhankintaan ja siten festivaalin hankintakykyyn liittyvää keskustelua.

Edelliset näkökulmat ovat yhdistettävissä tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpään havaintoon festivaalin legitimitettiin ja institutionalisoiiumisen asteen merkityksestä yhteistyötä määrittävinä tekijöinä. Kokoavana jatkotutkimusaiheena voidaankin esittää kysymys siitä, mitkä ovat kumppanuuksien tulevaisuusnäkemykset festivaalien merkityksestä osana taiteenkulutusta ja laajemmin osana yhteiskuntaa. Kohtaavatko julkisen päätöksenteon, yritysyhteistyökumppanuuksien, yleisön ja sisältöteollisuuden näkemykset festivaalien positiosta osana kehittyvää vapaa-ajanmarkkinaa luovan talouden ja luovien toimialojen tapausesimerkinä? Kuinka eri taiteenlajien ja kokoluokaltaan, tuotantorakenteeltaan ja historialtaan toisistaan poikkeavien festivaalien nähdään asemoituvan yhtäältä kumppaneiden tulevaisuuden strategiseen suunnitteluun ja toisaalta kulutuskäytettyymisen murrokseen Suomen kontekstissa?

”Tapahtumien järjestämisessä, se on hieman erilaista kuin vähittäistavarakauppa tai autokauppa. Tavarakauppa, että perinteisten yritysten, jotka myy tavaroita ja tuotteita, niin siinä on vähän erilainen se. Tää tapahtumat on monimuotosempia ja väitän, että tietyllä tavalla vaikeempia jossain mielessä, koska siinä on aika monta ulottuvuutta. Ja siinä pitää pystyä hallitsemaan aika monta sektoria, mieluummin kokemuksen kautta. Ja tätä on koulun penkiltä aika vaikea opetella loppujen lopuks, vaikka kulttuurituottajia koulutetaankin, niin se ei riitä vielä. Sitä kokemusta on hankittava. Sitten täytyy pystyä, olla sosiaalisia taitoja, neuvottelutaitoja ja ymmärtää tietysti talouden päälle ja monia ulottuvuuksia. Ymmärtää sitä ohjelmaakin ja kaikkea. Markkinoinnista ymmärtää tiettyjä asioita, hallita niitä kokonaisuuksia ja pystyä organisoimaan asioita siten että ne vastualueet ja hommat tulis selväksi. On olemassa ihmisiä, ainakin mun kokemukseen ja käsitykseen, joilla ei oo niitä tiettyjä johtamisen ominaisuuksia eikä myöskään paineensietokykyä. Ja ei niin kun, ovat enemmän sellasia ihmisiä, jotka on paremmin, käsityöläisiä, tai mikä olis hyvä lainausmerkeissä, jollekka ei sovi tään tyyppinen työ. Että se ei oo niin kun ihan automaattisesti. Että siinä täytyy olla, pystyä sitten työskentelemään nopeasti, paineen alla ja organisoimaan niitä asioita ja tekemään nopeitakin ratkaisuja. Ja toisaalta taas pystyä niin kun neuvottelemaan ja sopimaan, olemaan aikamoinen diplomaattikin ja näin pois päin, joka suuntaan. Kattoa, puhutaan päätöksen teosta, että se toimii se päätöksen teko ja hallinto ja hallitukset ja tosiaan taas operatiivinen toiminta yhteistyökumppanien ja muitten kanssa. Että siinä on joka suuntaan säteilee kyllä aikalailla, alas ja ylöspäin ja sivulle päin.”

(Festivaalijohtaja, Seinäjoki)

LÄHDELUETTELO

- Abfalter, D., Stadler, R., & Müller, J. (2012). The Organization of Knowledge Sharing at the Colorado Music Festival. *International Journal of Arts Management*, 14(3), 4–15.
- Adorno, T. (1991). Culture Industry Reconsidered. Teoksessa, J.M. Bernstein (Toim.), *The Culture Industry* (ss. 85–94). London: Routledge.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104.
- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23(2), 434–448.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uudistettu painos). Riika: Vastapaino.
- Allen, J., O’Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2005). *Festival and Special Event Management* (3. painos). New Baskerville: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Andersson, T., & Getz, D. (2007). Resource dependency, costs and revenues of a street festival. *Tourism Economics*, 13(1), 143–162.
- Andersson, T., & Getz, D. (2008). Stakeholder Management Strategies. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 199–220.
- Andersson, T., & Getz, D. (2009). Festival Ownership. Differences between Public, Nonprofit and Private Festivals in Sweden. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2–3), 249–265.
- Antcliff, V., Saundry, R., & Stuart, M. (2007). Networks and social capital in the UK television industry: The weakness of weak ties. *Human Relations*, 60(2), 371–393.
- Arcodia, C., & Whitford, M. (2008). Festival Attendance and Social Capital. *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(2), 1–18.
- Artes, K., Björkqvist, L., Halonen, K., Iso-Aho, J., & Uotila, P. (2010). Kulttuuritapahtumien ekosysteemit muutoksessa. Teoksessa K. Halonen (Toim.), *Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot* (ss. 46–60). Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala. ISBN 978-952-5797-21-3.
- Auvinen, T. (2008). *Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa*. Johtamisen lisensiaatin tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Becker, H. S. (1982). *Art worlds*. Berkeley: University of California Press.

- Becker, H. S. (1974). Art as collective action. *American Sociological Review*, 39(6), 767–776.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1994). Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. Helsinki: Gaudeamus.
- Berridge, G. (2007). *Events Design and Experience*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Bilton, C., & Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49–64
- Björner, E., & Berg, P. O. (2012). Strategic creation of experiences at Shanghai World Expo: a practice of communification. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(1), 30–45.
- Blomberg, A. (2016). *Organizational creativity - hegemonic and alternative discourses*. Publications of Turku School of Economics, Series A.
- Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production*. Oxford: Polity Press.
- Bowen, H.E., & Daniels, M.J. (2005). Does the music matter? Motivations for attending a music festival. *Event Management*, 9, 155–164.
- Bradshaw, A., Kerrigan, F., & Holbrook, M.B. (2010). Challenging Conventions in the Arts Marketing. Teoksessa D. O'Reilly, & F. Kerrigan (Toim.). *Marketing the Arts: A Fresh Approach* (ss. 5–17). London: Routledge.
- Brito, C., & Roseira, C. (2005). A model of understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science*, 5(2), 55–63.
- Brown, S. (2014). Emerging Professionalism in the Event Industry: A Practitioner's Perspective. *Event Management*, 18, 15–24.
- Buch, T., Milne, S., & Dickson, G. (2011). Multiple Stakeholder Perspectives on Cultural Events: Auckland's Pasifika Festival. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20, 311–328.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Burlington: Ashgate.
- Byrnes, W.J. (2003). *Management and the Arts*. Burlington: Elsevier Science.
- Carlsen, J., Andersson, T.D., Ali-Knight, J., Jaeger, K., & Taylor, R. (2010). Festival management innovation and failure. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2), 120–131.
- Carù, A., & Cova, B. (2005). The Impact of Service Elements on the Artistic Experience: The Case of Classical Music Concerts. *International Journal of Arts Management*, 7(2), 39–54.
- Castells, M. (1996). *The rise of the Network Society*. The Information Age: Economy, Society and Culture Series, Vol. 1. Cambridge, MA: Blackwell.

- Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts between Arts and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chaney, D. (2012). The Music Industry in the Digital Age: Consumer Participation in Value Creation. *International Journal of Arts Management*, 15(1), 42–52.
- Chong, D. (2010). *Arts Management*. (2. painos). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Colbert, F. (2007). *Marketing Culture and the Arts*. (3. painos). Canada: HEC Montreal.
- Colbert, F., & St-James, Y. (2014). Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions. *Psychology & Marketing*, 31(8), 566–575.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (4. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Crespi-Vallbona, M., & Richards, G. (2007). The Meaning of Cultural Festivals. Stakeholder perspectives in Catalunya. *International Journal of Cultural Policy*, 13(1), 103–122.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (4. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- d’Astous, A., Colbert, F., & d’Astous, E. (2006). The Personality of Cultural Festivals: Scale Development and Applications. *International Journal of Arts Management*, 8(2), 14–23.
- DeFilippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 511–521.
- DiMaggio, P., & Hirsch, P. (1976). Production Organizations in the Arts. *The American Behavioral Scientist*, 19(6), 735–752.
- Deery, M., & Jago, L. (2010). Social impacts of events and the role of anti-social behaviour. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 8–28.
- Denzin, N.K. (2011). The politics of evidence. Teoksessa N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (4. painos, ss. 645–657). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (4. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Dubois, A., & Araujo, L. (2004). Research methods in industrial marketing studies. Teoksessa, H. Håkansson, D. Harrison, & A. Waluszewski (Toim.), *Rethinking Marketing: Developing a new Understanding of Markets* (ss. 207–228). Chichester: Wiley.
- Dubois, A., & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553–560.
- Du Gay, P. (Toim.) (1997). *Production of culture/cultures of production*. London: Sage.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. *Human Relations*, 62(7), 987–1009.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 523–538.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elbe, J., Axelson, B., & Hallén, L. (2007). Mobilizing Marginal Resources for Public Events. *Event Management*, 10, 175–183.
- Ellert, G., Schafmeister, G., Wawrzinek, W., & Gassner, H. (2015). “Expect the unexpected”. New perspectives on uncertainty management and value logics in event management. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(1), 54–72.
- Eriksson, K. (2015a). Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu. Teoksessa K. Eriksson (Toim.) *Verkostat yhteiskuntatutkimuksessa* (ss. 7–24). Tallinna: Gaudeamus.
- Eriksson, K. (2015b). Verkoston erkaantuvat tiet. Teoksessa K. Eriksson (Toim.) *Verkostat yhteiskuntatutkimuksessa* (ss. 295–308). Tallinna: Gaudeamus.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (8. painos.) Jyväskylä: Vastapaino.
- Eteläaho, A. (2009). *Kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen. Tapaustutkimus yleisurheilun MM2005-kisaprojektin johtamisesta*. ACTA WA-SAENSIA NO 213. Vaasan yliopisto.

- Falassi, A. (1987). Festival: Definition and Morphology. Teoksessa A. Falassi (Toim.), *Time Out of Time: Essays on the Festival* (ss.1–10). Albuquerque, NM: University of New Mexico Press.
- Finland Festivals ry. (2016). www.festivals.fi. Viitattu 4.5.2016.
- Flew, T. (2005). Creative Economy. Teoksessa J. Hartley (Toim.), *Creative Industries* (ss. 344–360). Oxford: Blackwell Publishing.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. Teoksessa N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (4. painos, ss. 301–316). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*. Chichester: Wiley.
- Foreman-Wernet, L., & Dervin, B. (2011). Cultural Experience in Context: Sense-Making the Arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41, 1–37.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Frey, B.S., & Vautraves-Busenhart, I. (2003). Special Exhibitions and Festivals: Culture Booming Path to Glory. Teoksessa B.S. Frey (Toim.), *Arts and Economics. Analysis & Cultural Policy* (2. painos, ss. 67–93). Germany: Springer-Verlag.
- Frith, S. (1996). *Performing rites. On the value of popular music*. Cambridge: Harvard University press.
- Gelder, G., & Robinson, P. (2009). A critical comparative study of visitor motivations for attending music festivals: A case study of Glastonbury and V Festival. *Event Management*, 13, 181–196.
- Getz, D. (1989). Special events. Defining a product. *Tourism Management*, June, 125–137.
- Getz, D. (2002). Why festivals fail. *Event management*, 7, 209–219.
- Getz, D. (2007). *Event Studies. Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Elsevier.
- Getz, D. (2010). The nature and scope of festival studies. *International Journal of Event Management Research*, 5(1), 1–47.
- Getz, D. (2012). *Event studies. Theory, Research and Policy for Planned Events*. (2. painos). Abingon, Oxon: Routledge.
- Getz, D. (2015). The forms and functions of planned events: past and future. Teoksessa I. Yeoman, M. Robertson, U. McMahan-Battie, E. Backer, &

- Smith, K.A. (Toim.) *The Future of Event and Festivals* (ss. 20–35). Abingdon: Routledge.
- Getz, D., & Frisby, W. (1988). Evaluating Management Effectiveness In Community-Run Festivals. *Journal of Travel Research*, 27, 22–27.
- Getz, D., Andersson, T. D., & Larsson, M. (2007). Festival stakeholder roles: Concepts and case studies. *Event Management*, 10(2/3), 103–122.
- Getz, D., & Andersson, T.D. (2008). Sustainable Festivals: On Becoming an Institution. *Event Management*, 12, 1–17.
- Getz, D., & Andersson, T.D. (2010). Festival Stakeholders: Exploring Relationships and Dependency Through a Four-country Comparison. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), 531–556.
- Getz, D., Andersson, T., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies. Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 29–59.
- Gibson, C., & Connell, J. (2012). *Music Festivals and Regional Development in Australia*. Farnham, UK: Ashgate.
- Ginsburgh V.A., & Throsby, D. (2006). *Handbook of the Economics of Art and Culture, Vol. 1*. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.
- Goldplatt, J. (2010). *Special Events: A New Generation and the Next Frontier*. (6.painos). New Jersey: John Willey & Sons Inc.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 6, 1360-1380.
- Gration, D., Arcodia, C., Raciti, M., & Stokes, R. (2011). The Blended Festivalscape and its Sustainability at Non Urban Festivals. *Event Management*, 15, pp. 343–359.
- Gummesson, E. (2002). *Qualitative Methods in Management Research*. (2.painos). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Haaparanta, L., & Niiniluoto, I. (1998). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Halinen, A., & Törnroos, J-Å. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297.
- Halonen, K. (2011). *Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 411. Jyväskylän yliopisto.
- Hankamäki, J. (2008). *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Toinen, uudistettu painos*. Norderstedt, Saksa: Books on Demand GmbH.

- Hautamäki, I. (1999). Kulttuuriteollisuus ja sen kritiikki Adornon mukaan. Teoksessa, H. Koivunen, & T. Kontro (Toim.), *Kulttuuriteollisuus* (ss. 27–40). Helsinki: Edita.
- Hede, A-M. (2007). Managing Special Events in the Era of the Triple Bottom Line. *Event Management*, 11(1/2), 13–22.
- Heiskanen, I. (2015). Taiteen ja kulttuurin uusi asemointi talouteen: kulttuuriteollisuus, luovat alat ja luova talous. Teoksessa, I., Heiskanen, A., Kangas, & R. Mitchell (Toim.), *Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö* (ss. 109–190). Tallinna: Tietosanoma.
- Heiskanen, I., Ahonen, P. & Oulasvirta, L. (2005). *Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus: kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot*. Cuporen julkaisuja 6. Helsinki: Yliopistopaino.
- Heiskari, I. (1994). *Tango d'amor: tangomarkkinat 10 vuotta*. Seinäjoki: Tangomusiikin Edistämisyhdistys.
- Herranen, K., & Karttunen, S. (2016). *Festivaalien ja tapahtumien edistäminen valtion kulttuuripolitiikassa. Katsaus tietopohjaan, valtionavustuksiin ja vaikuttavuuteen*. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö. Cuporen verkkojulkaisuja 35. ISBN 978-952-5573-66-4.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries*. (2. painos). London: SAGE Publications Ltd.
- Hirsch, P. (1972). Processing Fads and Fashions: An Organization Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal Society*, 77(4), 639–659.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holbrook, M.B., & Hirschman, E.C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Huida, J., Peltola, M., & Tapio, I. (2014). *Pori Jazz 50 vuotta – kuvitettu klassikko*. Tallinna: Alma Media Kustannus/Satakunnan Kansa.
- Inkinen, S., Karkulehto, S., Mäenpää, M., & Timonen, E. (Toim.) (2006). *Minne matka luova talous?* Jyväskylä: Rajalla.
- Izzo, F., Bonetti, E., & Masiello, B. (2012). Strong ties within cultural organization. Event networks and local development in a tale of three festivals. *Event Management*, 16, 223–244.

- Jakob, D. (2013). The eventification of place: Urban development and experience consumption in Berlin and New York City. *European Urban and Regional Studies*, 20(4), 447–459.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic Networks. Creating borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jepson, A., & Clarke, A. (2015). Defining and exploring community festivals and events. Teoksessa, A. Jepson, & A. Clarke (Toim.), *Exploring Community Festivals and Events* (ss. 1–13). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Johansson, M. (2008). *Engaging Resources for Cultural Events: a Performative Perspective*. Stockholm: The Economic Research Institute, SSE. (Published PhD thesis).
- Järvensivu, T., & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing management*, 38, 654–661.
- Kainulainen, K. (2005). *Kunta ja kulttuurin talous. Tulkintoja kulttuuripääoman ja festivaalien aluetaloudellisista merkityksistä*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kaivo-oja, J. (2003). Innovatiiviset toimintaympäristöt kulttuuriyritysten menestyksen lähtökohdaksi. Teoksessa, M-L. Niinikoski, & K. Sibelius (Toim.), *Kulttuuribusiness* (ss. 30–49). Helsinki: WSOY.
- Kallio, T. J. (2011). Organisatorinen luovuus aineettomana pääomana ja yrityksen kilpailukykyyn osatekijänä. Teoksessa, A. Puusa, & H. Reijonen (Toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana* (ss. 409–421). EU: UNIpress.
- Kallio, T. J., & Kallio, K-M. (2011). Organisatorinen luovuus – Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 1(11), 33–64.
- Kangas, A., & Pirnes, E. (2015). Kulttuuripoliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö, hallinto ja rahoitus. Teoksessa, I., Heiskanen, A., Kangas, & R. Mitchell (Toim.), *Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö* (ss. 23–108). Tallinna: Tietosanoma.
- Karkulehto, S., & Virta, A-M. (2006). Johtamisesta mahdollistamiseen. Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Teoksessa, S. Inkinen, S. Karkulehto, M. Mäenpää, & E. Timonen (Toim.). *Minne matka luova talous?* (ss. 139–164). Jyväskylä: Rajalla.
- Kinnunen, M., & Haahti, A. (2015a). Visitor discourses on experiences: reasons for festival success and failure. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(3), 251–268.

- Kinnunen, M. & Haahti, A. (2015b). Experiencing community festivals and events. Insights from Finnish summer festivals. Teoksessa A. Jepson, & A. Clarke (Toim.), *Exploring Community Festivals and Events* (ss. 31–53). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Kinnunen M., & Luonila M. (2015). Festivaalibarometri 2014: Kävijöiden segmentointi. Teoksessa, M. Luonila, & J. Koivisto (Toim.), *Rock, Ra(u)ha ja Rakkaus. Festivaalibarometri 2014 ja katsaus tapahtumien muuttuvaan toimintaympäristöön. JOHDE II – tapahtumatuotannon muutosjohtaminen -hankkeen loppujulkaisu* (ss. 30–45). Julkaisusarja A – Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Nro 50/2015, ISSN 1799-7070. ISBN: 978-952-249-447-4.
- Koivisto, J., & Luonila, M. (2015). Keskustelua musiikkiliiketoiminnan ja festivaalien toimintaympäristöstä: avainsanoina teknologia, konvergenssikehitys ja 'suuri tieto'. Teoksessa, M. Luonila, & J. Koivisto (Toim.), *Rock, Ra(u)ha ja Rakkaus. Festivaalibarometri 2014 ja katsaus tapahtumien muuttuvaan toimintaympäristöön. JOHDE II – tapahtumatuotannon muutosjohtaminen -hankkeen loppujulkaisu* (ss. 48–69). Julkaisusarja A – Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Nro 50/2015, ISSN 1799-7070. ISBN: 978-952-249-447-4.
- Koivunen, H. & Kotro, T. (Toim.) (1999). *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, & P. Jokinen (Toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (ss. 9–38). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263–269.
- Larson, M. (2002). A political approach to relationships marketing: Case study of Storsjöyan festival. *The International Journal of Tourism Research*, 4(2), 119–143.
- Larson, M. (2009a). Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2-3), 288–307.
- Larson, M. (2009b). Joint Event Production in the Jungle, the Park, and the Garden: Metaphors of Event Networks. *Tourism Management*, 30(1), 393–399.

- Larson, M., & Wikström, E. (2001). Organizing Events: Managing Conflict and Consensus in a Political Market Square. *Event Management*, 7, 51–65.
- Larson, M., & Wikström, E. (2007). Relational interaction processes in project networks: The consent and negotiation perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 327–352.
- Larson, M., Getz, D., & Pastras, P. (2015). The Legitimacy of Festivals and Their Stakeholders: Concepts and Propositions. *Event Management*, 19, 159–174.
- Lawrence, T.B., & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430–441.
- Lemmetyinen, A., Go, F.M., & Luonila, M. (2013). The Relevance of Cultural Production – Pori Jazz – in Boosting Place Brand Equity, *The Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, 9(3), 1–18.
doi:10.1057/pb.2013.19.
- Lee, Y-K., Lee, C-K., Lee, S-K., & Babin, B.J. (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of Business Research*, 61, 56–64.
- Lorenzen, M., & Fredriksen, L. (2005). The management of projects and product experimentation: examples of music industry. *European Management Review*, 2, 198–211.
- Luonila, M. (2016). Sponsorship thinking: a creator for collaborative undertakings in the festival context. *Event Management*, 22(2), 267-284.
- Luonila, M., & Johansson, T. (2015). The Role of Festivals and Events in the Regional Development of Cities – Cases of Two Finnish Cities. *Event Management*, 19(2), 211–226.
- Luonila, M., & Johansson, T. (2016). Reasons for Networking in Institutionalized Music Productions: Case Studies of an Opera House and a Music Festival. *International Journal of Arts Management*, 18(3), 50-66.
- Luonila, M., Suomi, K., & Johansson, M. (2016). Creating a Stir: The Role of Word of Mouth in Reputation Management in the Context of Festivals. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 16(4), 461–483.
- Mair, J., & Whitford, M. (2013). An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 6–30.
- McClinchey, K.A., & Carmichael, B.A. (2010). The Role and meaning of Place in Cultural Festival Visitor Experience. Teoksessa, M. Morgan, P. Lugosi, & J.R.B. Ritchie (Toim.), *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives* (ss. 59–77). Bristol: Channel View Publications.

- McDonnell, I., Allen, J., & O'Toole, W. (1999). *Festivals and special events management*. Sydney: Wiley & Sons Australia.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook. Qualitative data analysis*. (2. painos). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mills, J.H. (2008). Sensemaking. Teoksessa, D. Barry, & H. Hansen (Toim.), *The Sage Handbook of New Approaches of Organization Studies* (ss. 852–855). London: Sage.
- Moeran, B., & Strangaard Pedersen, J. (2011), Introduction. Teoksessa B. Moeran ja J. Strandgaard Pedersen (Toim.), *Negotiation Values in the Creative Industries. Fairs, Festivals and Competitive Events*, (ss. 1–35). Cambridge University Press, Cambridge.
- Moretti, A., & Zirpoli, F. (2016). A Dynamic Theory of Network Failure: The Case of the Venice Film Festival and the Local Hospitality System. *Organization Studies*, 37(5), 607–633.
- Morgan, M. (2006). Making space for experiences. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(4), 305–313.
- Morgan, M. (2007). Festival Spaces and the Visitor Experience. Teoksessa, Casado-Diaz, M., Everett, S., & Wilson, J., (Toim). *Social and Cultural Change: Making Space(s) for Leisure and Tourism* (ss. 113–130). Eastbourne, UK: Leisure Studies Association,
- Morgan, M. (2008). What makes a good festival? Understanding the event experience. *Event Management*, 12, 81–93.
- Mossberg, L., & Getz, D. (2006). Stakeholder Influences on the Ownership and Management of Festival Brands. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(4), 308–326.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2005). Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research*, 58, 1274–1284.
- Möller, K. (2013). Theory map of business marketing: Relationships and networks perspectives. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 324–335.
- Möller, K., & Svahn, S. (2006). Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets. *Journal of Management Studies*, 43(5), 985–1007.
- Négrier, E., Bonet, L., & Guérin, M. (Toim.) (2013). *Music Festivals a Changing World. An International Comparison*. Paris: Michel de Maule.

- Orosa Paleo, I. & Wijnberg, N.M. (2006). Classification of Popular Music Festivals: A Typology of Festivals and Inquiry into Their Role in Construction of Music Genres. *International Journal of Arts Management*, 8(2), 50–81.
- Ospina, S. M., & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration & Society*, 42(4), 404–440.
- Page, S.J., & Connell, J. (2012). Introduction. Teoksessa, S.J. Page, & J. Connell (Toim.), *The Routledge Handbook of Events* (ss.1–23). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Parvinen, M. (2014). Taiteen ja liiketoiminnan jännite ja sen vaikutusorganisaation ohjaukseen – case-tutkimus taiteellisen organisaation kokonaisuohjauksesta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja A.
- Peltonen, T. (2010). *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOY.
- Peltoniemi, M. (2009). Industry Life-Cycle Theory in the Cultural Domain. Dynamics of the Game Industry. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 805.
- Peltoniemi, M. (2015). Cultural Industries: Product-Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 41–68.
- Pernecky, T. (2015). Sustainable Leadership in Event Management. *Event Management*, 19, 109–121.
- Pine, J., & Gillmore, J. (1999). *The Experience Economy. Work Is Theater & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Pratt, A.C. (2004). The Cultural Economy: A Call for Spatialized ‘Production of Culture’ Perspectives. *International Journal of Cultural Studies*, 7(1), 117–128.
- Purhonen, S., Gronow, J., Heikkilä, R., Kahma, N., Rahkonen, K., & Toikka, A. (2014). *Suomalainen maku. Kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyylien sosiaalinen eriytyminen*. Tallinna: Gaudeamus.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa, A. Puusa, & P. Juuti, (Toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (ss. 47–57). Vantaa: Hansaprint.
- Quinn, B. (2005). Arts festivals and the city. *Urban studies*, 42(5/6), 927–43.
- Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

- Ragin, C. C. (1997). Turning the Tables: How Case-Oriented Research Challenges Variable-Oriented Research. *Comparative social research*, 16(1), 27–42.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2008). Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen. Teoksessa, K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H. I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller, & J. Vesalainen (Toim.), *Verkostot liiketoiminnan kehittämässä* (ss. 155–167). Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rantanen, S. (2013). *Laulun mahti ja sivistynyt kansalainen. Musiikki ja kansanvalistus Etelä-Pohjanmaalla 1860-luvulta suurlakkoon*. Studia Musica 52. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia.
- Reid, S. (2011). Event stakeholder management: developing sustainable rural event practices. *International Journal of Event and Festival Management*, 2(1), 20–36.
- Richards, G., Marques, L. & Mein, K. (2015). Introduction. Designing events, events as a design strategy. Teoksessa, G. Richards, L. Marques, & K. Mein (Toim.), *Event Design. Social perspectives and practices* (ss. 1–13). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Rifkin, J. (2005). When Markets Give Way To Networks... Everything Is A Service. Teoksessa J. Hartley (Toim.), *Creative Industries* (ss. 361–374). Oxford: Blackwell Publishing.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W.J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33, 175–183.
- Robertson, M., & MacMillan Wardrop, K. (2004). Events and the destination dynamic: Edinburgh festivals, entrepreneurship and strategic marketing. Teoksessa I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond, & U. McMahon-Beattie (Toim.), *Festival and events management. An international arts and culture perspective* (ss. 115–129). Oxford: Elsevier.
- Rubin, H., & Rubin, I.S. (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 12.05.2016.)
- Saastamoinen, M. (2004). Tunnustaminen, refleksiivisyys ja representaatiot haastattelututkimuksessa. 2. painos. Teoksessa, J. Eskola, A. Koski-Jännes, E. Lamminluoto, A. Saaranen, M. Saastamoinen, & K. Valtanen (Toim.), *Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita* (ss. 11–29). Kuopio: Kuopio University Press.
- Sedita, S. R. (2008). Interpersonal and Inter-organizational Networks in Performing Arts: The Case of Project-Based Organizations in the Live Music Industry. *Industry and Innovation*, 15(5), 493–511.

- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. (2. painos). London: Sage Publications.
- Spiropoulos, S., Gargalianos, D. & Sotiriadou, K. (2006). The 20th Greek Festival of Sydney: A Stakeholder Analysis. *Event Management*, 9, 169–183.
- Stake, R.E. (1994) Case Studies. Teoksessa, N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Toim.), *Handbook of Qualitative Research* (ss. 236–247). London: Sage.
- Suomi, K. (2015). *Managing brand identity and reputation – a case study from Finnish higher education*. Publications of Turku School of Economics, Series A.
- Syrjälä, L. Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Taalas, S.L. (2006). Consumption of medieval event: Employing theatre in the construction of local and spatial organization. *Management & Organizational History*, 1(3), 297–309.
- Taalas, S.L. (2010). *Kohti hybriditalouden haastetta. Keskustelua luovasta taloudesta Suomessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Kilpailukyky 17/2010.
- Taalas, S. & Hirsjärvi, I. (2013). Fandom as a mode of second production: active audienceship of the rising shadow. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 7(3/4), 245–262.
- Takala, T., & Lämsä, A-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3/01, 371–390.
- Tapola, K., & Kallio, T.J. (2007). Tarvitaanko luovan työotteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän tutkimus*, 5(1), 24–39.
- Tarjanne, P., Jokinen, J. Ylätaalo, R. Lamberg, I., Möller, M., & Toiskallio, M. (Toim.) (2011). *Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä. Loppuraportti työ- ja elinkeinoministeriön Luovan talouden strategiasta hankkeesta 2008-2011*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 35/2011.
- Thompson, G. F. (2003). *Between Hierarchies & Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37–51.

- Throsby, D. (2006). Introduction and overview. Teoksessa V.A. Ginsburgh, & D. Throsby (toim.) *Handbook of the Economics of Art and Culture, Vol. 1* (ss. 4-22). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, 62(7), 939–962.
- Towse, R. (2010). *The Textbook of Cultural Economics*. New York: Cambridge University Press.
- Tsoukas, H. (1994). What is Management? An Outline of a Metatheory. *British Journal of Management*, 5, 289–301.
- Tum, J. (2012). Managing uncertainty. (Re)conceptualizing aspects of operations for events. Teoksessa, S.J. Page, & J. Connell (Toim.), *The Routledge Handbook of Events* (ss.202–212). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (6. uudistettu painos). Latvia: Tammi.
- Tuulari, J., & Latva-Äijö, J. (2000). *Provinssirock: Ihmisten juhla – Historiallinen kooste Provinssirockista ja sen tekijöistä 1970-2000*. Seinäjoki: Rytmi-instituutti.
- Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus*, 22(5/6), 387–398.
- Uusitalo, L. (1999). Kulttuurin markkinat. Teoksessa, H. Koivunen, & T. Kontro (Toim.), *Kulttuuriteollisuus* (ss. 131–144). Helsinki: Edita.
- Valkonen, K., & Valkonen, M. (1994). *Yhtä juhlaa Finland Festivals*. Keuruu: Otava.
- Valtonen, A., & Haanpää, M. (2013). Volunteers as co-creators of cultural events: the case of Midnight Sun Film Festival in Sodankylä, Lapland. Teoksessa, M.R. Solomon, G.J. Bamossy, S.T. Askegaard, & M.K. Hogg (Toim.), *Consumer Behaviour* (5. painos, ss. 637–638). Essex: Pearson Education Limited.
- Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. Abingdon: Routledge.
- Vilén, T. (2010). *Being in between. An Ethnographic Study of Opera and Dialogical Identity Construction*. Hanken School of Economics.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- White, T.R., Hede, A-M., & Rentschler, R. (2009). Lessons from arts experiences for service-dominant logic. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(6), 775–788.

- Yeoman, I. (2013). A futurist's thoughts on consumer trends shaping future festivals and events. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(3), 249–260.
- Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., & McMahon-Beattie, U. (2004). *Festival and Events Management: an international perspective*. Oxford: Elsevier.
- Yeoman, I., Robertson, M., McMahon-Battie, U., Backer, E., & Smith, K.A. (2015). *The Future of Event and Festivals*. Abingdon: Routledge.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Method: Design and Methods*. (5. painos). London: Sage Publications.
- Ziakas, W. & Costa, C.A. (2010). Explicating Inter-organizational linkages of host community's events network. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2), 132–147.

LIITTEET

Liite 1: Tutkijan rooli osatutkimuksissa

Kanssakirjoittajien hyväksymät kuvaukset tutkijan roolista osatutkimuskohtaisesti:
Osatutkimus 1: Luonila, M. & Johansson, T. (2016). Reasons for Networking in Institutionalized Music Productions: Case Studies of an Opera House and a Music Festival, <i>International Journal of Arts Management</i> , 18(3), 50-66.
Tutkimuksen ideaan päädyttiin tutkijatriangulaation tuloksena yhteistyössä M. Luonilan ja T. Johanssonin kanssa. M. Luonila kehitti tutkimuksen liiketaloustieteellisen verkostojohtamisen sekä festivaalijohtamisen lähestymiskulman ja teoreettisen viitekehyksen. T. Johansson vastasi tutkimuksen taidehallintoon liittyvän verkostoteoreettisen viitekehyksen kirjoittamisesta M. Luonilan kontribuoidessa siihen soveltuvin osin. Tutkimuksen menetelmällisen osuuden kirjoittamisesta vastasi M. Luonila T. Johanssonin kontribuoidessa siihen soveltuvin osin, osatutkimuksen empirian koostuessa sekä M. Luonilan väitöskirjatutkimusta varten kerätyistä tutkimusaineistosta että T. Johanssonin toista tutkittavaa tapausta koskevasta haastatteluaineistosta. M. Luonila valmisteli menetelmäosiossa esitetyn tapauskuvauksen ja niitä vertailevan taulukon (Taulukko 1). Lisäksi M. Luonila valmisteli aineiston analyysikuvauksen (Kuvio 1). Tutkimuksen löydös-osio kirjoitettiin tutkija- ja teoriatriangulaatioon nojaten M. Luonilan ja T. Johanssonin toimesta kuitenkin niin, että M. Luonila toimi keskustelun vastuutahona. Samoin toimittiin osatutkimuksen keskustelija johtopäätösosuuksien kanssa, johon M. Luonila ja T. Johansson laativat yhteistyössä taulukon 2 johtamista koskeviin päätelmiin.
Osatutkimus 2: Luonila, M. (tulossa). Sponsorship thinking: a creator for collaborative undertakings in the festival context, <i>Event Management</i> .
M. Luonila on vastannut tutkimusartikkelin aineistonkeruusta ja kirjoittamisesta kokonaisuudessaan yksin.
Osatutkimus 3: Luonila, M. & Johansson, T. (2015). The Role of Festivals and Events in the Regional Development of Cities – Cases of Two Finnish Cities, <i>Event Management</i> , 19(2), 211–226.

Tutkimuksen ideaan päädyttiin M. Luonilan aloitteesta, M. Luonila vastatessa tutkimusartikkelin aineiston keruusta. M. Luonila kehitti tutkimuksen festivaalijohtamisen lähestymiskulman ja teoreettisen viitekehyksen. T. Johansson vastasi tutkimuksen luovien alojen ja tuotantojen alueelliseen merkitykseen liittyvästä viitekehyksen kirjoittamisesta M. Luonilan kontribuoidessa siihen soveltuvin osin. Tutkimuksen menetelmällisen osuuden kirjoittamisesta vastasi M. Luonila, T. Johanssonin kontribuoidessa siihen soveltuvin osin esimerkiksi kuvioilla ja taulukoilla tutkimuksessa käytetystä aineistosta (Kuvio 1, taulukko 1, kuvio 2). Aineiston analyysin tuloksena syntynyt taulukointi tutkimuksessa temaattisista löydöksistä laadittiin yhteistyössä tutkijoiden kesken. Tutkimuksen löydös-osio kirjoitettiin tutkija- ja aineistotriangulaatioon nojaten M. Luonilan ja T. Johanssonin toimesta kuitenkin niin, että M. Luonila toimi keskustelun vastuutahona. Samoin toimittiin osatutkimuksen keskustelu- ja johtopäätösosuuksien kanssa.

Osatutkimus 4: Luonila, M., Suomi, K. & Johansson, M. (2015). Creating a Stir: The Role of Word of Mouth in Reputation Management in the Context of Festivals, *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*. Julkaistu sähköisesti: DOI: 10.1080/15022250.2015.1113646.

Tutkimuksen ideaan päädyttiin tutkijatriangulaation tuloksena yhteistyössä M. Luonilan ja K. Suomen toimesta K. Suomen konferenssipaperin *Image and Word of Mouth in the Context of Festivals* (2009) päätelmien ollessa tutkimuksen ideaa suuntaava ensimmäinen vaihe. M. Luonila kehitti tutkimuksen festivaalijohtamisen lähestymiskulman ja teoreettisen viitekehyksen M. Johanssonin kontribuoidessa siihen festivaalijohtamista käsittelevin asiantuntijakommentein. Lisäksi M. Luonila vastasi tutkimuksen taidehallintoon liittyvän teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisesta. K. Suomi vastasi kokonaisuudessaan suusanallisen viestinnän ja maineen teoriasta M. Luonilan kontribuoidessa siihen taidehallinnon teoreettisella keskustelulla soveltuvin osin. M. Johansson vastasi kulttuurisen brändin rakentamisen teoreettisesta keskustelusta. Tutkimuksen menetelmällisen osuuden kirjoittamisesta vastasi M. Luonila K. Suomen kontribuoidessa siihen soveltuvin osin, osatutkimuksen empirian koostuessa sekä M. Luonilan väitöskirjatutkimusta varten kerätystä tutkimusaineistosta että K. Suomen konferenssipaperia varten kerätystä haastatteluaineistosta. M. Luonila valmisti menetelmäosioissa esitetyn tutkittavia tapausfestivaaleja esittelevän ja niitä vertailevan taulukon (taulukko 1).

Tutkimuksen löydös-osio kirjoitettiin tutkija- ja teoriatriangulaatioon nojaten M. Luonilan, K. Suomen ja M. Johanssonin toimesta kuitenkin niin, että M. Luonila toimi keskustelun vastuutahona. Samoin toimittiin osatutkimuksen keskustelu- ja johtopäätösosuuksien kanssa, johon M. Luonila laati keskusteluosioissa käsitellyn kuvion (kuvio 1).

Liite 2: Tutkimushaastattelut

Informantti:	Ajankohta:	Paikka:
Festivaalit, Pori:		
<i>Lainšuojattomat teatterifestivaali:</i>		
Festivaalijohtaja	22.11.2012	Pori
Festivaalijohtaja	19.3.2013	Pori
<i>Pori Jazz -festivaali</i>		
Festivaalijohtaja (hallituksen pj.)	9.11.2012	Pori
Festivaalijohtaja (hallituksen edellinen pj., hallituksen jäsen)	3.1.2013	Pori
Festivaalijohtaja	16.11.2012	Pori
Festivaalijohtaja (edellinen johtaja)	9.11.2012	Pori
Festivaalijohtaja (edellinen johtaja)	27.11.2012	Helsinki
Festivaalijohtaja (edellinen johtaja)	13.12.2012	Helsinki
Myyntijohtaja	7.5.2013	Pori
Tuotantopäällikkö	9.5.2013	Pori
Taiteellinen johtaja	30.5.2013	Pori
<i>Porispere -festivaali:</i>		
Festivaalijohtaja (promoottori)	1.11.12	Pori
Festivaalijohtaja (markkinointi ja sidosryhmäsuhteet)	27.11.2012	Helsinki
Festivaalit, Seinäjoki:		
<i>Provinssirock -festivaali:</i>		
Festivaalijohtaja (promoottori)	4.12.2012	Seinäjoki
Festivaalijohtaja (toiminnanjohtaja)	4.12.2012	Seinäjoki
Festivaalijohtaja (hallituksen pj.)	5.12.2012	Seinäjoki
Festivaalijohtaja (hallituksen edellinen pj.)	5.12.2012	Seinäjoki
<i>Seinäjoen Tangomarkkinat:</i>		
Festivaalijohtaja (hallituksen pj.)	4.12.2012	Seinäjoki
Festivaalijohtaja (taiteellinen johtaja, hallituksen jäsen)	17.12.2012	Seinäjoki
Festivaalijohtaja	17.12.2012	Seinäjoki
Festivaalijohtaja	8.2.2013	Seinäjoki
Sidosryhmäkumppaniyritykset:		
<i>Ilta-sanomat:</i>		
Kaupallinen johtaja	27.5.2013	Helsinki
Markkinointipäällikkö	28.5.2013	Helsinki
<i>S-ryhmä:</i>		
Partneritoiminnan päällikkö	8.5.2013	Helsinki
Asiakkuuspäällikkö	31.5.2013	Pori

Liite 3: Esimerkit haastattelupyyntöviestistä festivaalijohtajille ja kuvaus haastattelun tarkoituksesta

Hei ,

olen väitöskirjaa tekevä jatko-opiskelija (Sibelius-Akatemia, taidehallinto) ja valmistelen parhaillani festivaalijohtamista käsittelevää väitöstutkimustani työnimellä "Verkostot festivaalituotannossa - rakenteet, intressit ja johtaminen". Tutkimuksessani mielenkiinto suuntautuvat vahvasti verkostomaiseen tuotantoprosessiin, sidosryhmäverkoston johtamiseen ja niihin vaikuttaviin tekijöihin festivaalikontekstissa. Työssäni Seinäjoki on Porin ja Helsingin rinnalla yhtenä case kohteena. Seinäjoella kiinnostuksen kohteena on luonnollisesti myös Provinssirock -festivaali.

Tavoitteenani Provinssirock -organisaatiossa on haastatella sekä tällä hetkellä festivaali johdossa olevia että historialtaan pitkään festivaalin johdossa olleita henkilöitä parhaan mahdollisen tietokokonaisuuden saamiseksi tutkimustyötä varten. Haastattelut tulevat olemaan osa laajaa, eri festivaaleista ja alueilta kerättävää tutkimusaineistoa, jossa huomioidaan myös kirjallisia lähteitä ja havainnointeja. Keskeistä haastatteluaiaineiston käytössä on luonnollisesti informantin anonyymisyys.

Tiedustelenkin, olisiko minulla mahdollisuus haastatella Teitä tutkimustyöni tiimoilta?

Ja jos haastattelu olisi mahdollinen, voisitte ehdottaa Teille parhaiten sopivaa ajankohtaa nyt marraskuun aikana esimerkiksi viikoilla 47/48. Vaihtoehtoisesti voin olla Teihin puhelimitse yhteydessä sopivan haastatteluajankohdan sopimiseksi. Arvioisin, että suunnittelemani avoimeen teemahaastatteluun menisi aikaa noin 1-1,5 tuntia ja olen valmis saapumaan nauhureineni Teille parhaiten soveltuvaan paikkaan.

Pahoittelen hyvin summittaista ajankohtaehdotusta, mutta haluan huomioida parhaalla mahdollisella tavalla aikataulunne kiireisenä loppuvuotena.

Ystävällisin yhteistyöterveisin,
Mervi Luonila

Mervi Luonila
Projektitutkija, MuM (Taidehallinto)
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu
Porin yksikkö PL 170 (Pohjoisranta 11A)
28101 Pori
Tel. 050-575 04 97

Hei,

olemme sopineet tiistaksi 4.12. haastatteluajan Klo 9 toimistollasi. Sinun osalta mielenkiintoni kohteena on Tangomarkkinat -tapahtuma.

Oheisessa liitteessä on haastattelusopimus, jonka voimme allekirjoittaa tiistaina ennen haastattelua. Sopimuksessa on myös lyhyt esittely tutkimusaiheestani ja aineistosta, josta käy tarkemmin ilmi myös laajempi aineistokokonaisuus.

Tiistaina kyseessä on teemahaastattelu pääteemojeni ollessa: *Mikä on Tangomarkkinat -tapahtuma?* ja *Miten Tangomarkkinat -tapahtumaa johdetaan?* Näiden pääteemojen alle on strukturoinut tiettyjä täsmentäviä kysymyksiä, jotka varmasti nousevat esiin myös vuorovaikutteisessa ja keskusteleavassa haastattelutilanteessa luonnollisesti.

Mikäli Sinulla on asian tiimoilta kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Mervi

Mervi Luonila
Projektitutkija, MuM (Taidehallinto)
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu
Porin yksikkö PL 170 (Pohjoisranta 11A)
28101 Pori
Tel. 050-575 04 97

Liite 4: Esimerkki haastattelupyyntöviestistä yrityksille ja kuvaus haastattelun tarkoituksesta

Arvoisa vastaanottaja,

olen väitöskirjaa tekevä jatko-opiskelija (Sibelius-Akatemia, taidehallinto) ja valmistelen parhaillani festivaalijohtamista käsittelevää väitöstutkimustani työnimellä "Verkostot festivaalituotannossa - rakenteet, intressit ja johtaminen". Olen kiinnostunut tutkimustyössäni verkostomaisesta tuotantoprosessista sekä sidosryhmä- ja yritysysteistyökumppanuusverkostojen johtamisesta, yhteistyöhön vaikuttavista intresseistä ja yhteistyölle asetetuista tavoitteista festivaalikontekstissa.

Tarkastelen tutkimuksessani festivaalien tuotantoon vaikuttavia ja tuotannossa mukana olevia kumppanuuksia sekä yleisellä että case-tasolla, Porin ja Seinäjoen ollessa alueellisena case kohteina. Festivaalitasolla kiinnostukseni kohteina ovat luonnollisesti mm. Pori Jazz -festivaali, Seinäjoen Tangomarkkinat ja Provinssirock.

Festivaalijohtajien haastattelujen lisäksi tavoitteenani on haastatella tällä hetkellä festivaalien ja yrityksenne yhteistyöstä päättäviä ja eri toimintojen suunnittelusta vastaavia henkilöitä parhaan mahdollisen tietokokonaisuuden saamiseksi tutkimustyötä varten. Haastattelut tulevat olemaan osa laajaa, eri festivaaleista, alueilta ja yhteistyökumppaneista kerättävää tutkimusaineistoa, jossa huomioidaan myös kirjallisia lähteitä ja havainnointeja. Keskeistä haastatteluaineiston käytössä on luonnollisesti informantin anonyymisyys.

Tiedustelenkin, olisiko minulla mahdollisuus haastatella Teitä tutkimustyöni tiimoilta? Ja jos haastattelu olisi mahdollinen, voisitte ehdottaa Teille parhaiten sopivaa ajankohtaa esimerkiksi nyt toukokuun aikana. Vaihtoehtoisesti voin olla Teihin puhelimitse yhteydessä sopivan haastatteluajankohdan sopimiseksi. Arvioisin, että suunnittelemani avoimeen teemahaastatteluun menisi aikaa noin 1-1,5 tuntia ja olen valmis saapumaan nauhereineni Teille parhaiten soveltuvaan paikkaan.

Pahoittelen hyvin summittaista ajankohtaehdotusta, mutta haluan huomioida parhaalla mahdollisella tavalla aikataulunne kiireisenä loppukeväänä.

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Mervi Luonila

Mervi Luonila

Projektitutkija, MuM (Taidehallinto)

Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Porin yksikkö PL 170 (Pohjoisranta 11A)

28101 Pori

Tel. 050-575 04 97

Hei,

olemme sopineet tiistaiksi 28.5. haastatteluajan Klo 14 toimistollasi. Sinun osalta mielenkiintoni kohteena on yrityksenne yhteistyökumppanuudet tapahtumien ja festivaalien kanssa yleisellä tasolla. Näistä kumppanuuksista olen yksityiskohtaisemmin kiinnostunut mm. Pori Jazz -festivaalista, jonka yhteistyökumppanina yrityksenne toimii kuluvana vuonna.

Oheisessa liitteessä on haastattelusopimus, jonka voimme allekirjoittaa tiistaina ennen haastattelua. Sopimuksessa on myös lyhyt esittely tutkimusaiheestani ja aineistosta, josta käy tarkemmin ilmi myös laajempi aineistokokonaisuus.

Tiistaina kyseessä on teemahaastattelu pääteemojeni ollessa yllä kuvatun rajauksen valossa: Mitä on yrityksenne ja tapahtumien ja festivaalien välinen yhteistyökumppanuus? ja Miten yhteistyökumppanuutta johdetaan? Näiden pääteemojen alle on strukturoinut tiettyjä täsmentäviä kysymyksiä, jotka varmasti nousevat esiin myös vuorovaikutteisessa ja keskusteleavassa haastattelutilanteessa luonnollisesti.

Mikäli Sinulla on asian tiimoilta kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Mervi

Mervi Luonila
Projektitutkija, MuM (Taidehallinto)
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu
Porin yksikkö PL 170 (Pohjoisranta 11A)
28101 Pori
Tel. 050-575 04 97

Liite 5: Haastattelusopimus

INTERVIEW CONTRACT

Doctoral thesis

Mervi Luonila

M. Mus. (PhD Student, Department of Arts Management, Sibelius-Academy)

Description of the study

“Networks in festival production – structures, interests and management” (working title)

The interest of this doctoral thesis is to investigate the networks of festival production. The aim of the research is to examine the management and leadership in the context of a festival production and make a sense of: 1) how the production network is composed (festival manager and stakeholder viewpoints) and 2) how the network of stakeholders is managed in the project and network based festival production.

The research seeks to contribute to the discussion of management in the network of stakeholders in general and to management in the creative fields in particular. The topics of interests are on the one hand in the roles, meanings and interests of participating in the network of festival production. On the other hand, the interest lies in a question: How the festival is conducted?

The use of research data

This qualitative case research bases on multiple cases (festivals and regions) and data resources including theme interviews (app 40) and written material (e.g. strategy texts, media material, marketing material, workshop memos etc.).

Information given to the researcher during the study is treated confidentially. The names of other identification information of the interviewees are not published in any phase of the study. The results of the study will be published in the doctoral thesis. There are two identical copies of this contract.

This is an interview for a doctoral thesis. The interviewer has informed me on the issues above and I agree to participate in the interview.

Place: Pori

Place: Pori

Date:

Date:

[Interviewee]

Mervi Luonila

Contact information:

Contact information:

[Name]

Mervi Luonila

[Address]

Ohrapellontie 34, Pori

[Telephone, email]

+358 45 134 2792,
mervi.luonila@utu.fi

Liite 6: Esimerkkejä tutkimuskokonaisuutta varten kerätystä haastatteluaineistosta

Mikä on Provinssirock festivaali? Että mikä sen idea tai missio on?

Hyvä kysymys ja mä luulen että, on mietitty ehkä enemmän organisaatiossa tätä asiaa arvojen kautta jossain vaiheessa. Jossa on niiku tullu esille ehkä semmosia sanoja kuin yhteisöllisyys, ekologisuus ja sen tyyppistä ehkä. Mä luulen, että se missio johtuu enemmän ehkä niistä yhteisistä arvopohjista, jotka jollain tavalla sisältyy ehkä tämmöseen festivaaliajatteluun. Ja totta kai kun organisaatiotaustana on yhdistys, niin sehän jo itsestään tarkoittaa että tää toiminta yhteisöllistä, yhteisöllistä ja osallistavaa ja mitä kaikkea niitä muita hömpää uusio, hienoja muotisaanoja onkaan nykyään. Tietysti jos oltais ulkomailla, puhuttais jollain tavalla jostain co-creationista ja monesta muustakin. Mutta, mutt kyllä että, ehkä sanotaan jos tapahtuman on semmonen vähän niinku slogan ollu ”ihmisten juhla”, niin ehkä se tietyllä tavalla kiteytyy. Osittain sitä kautta, että. Ja ehkä vois sanoa, että varmaan niinku nykypäivänä halutaan ehkä olla antiteesi semmosille kaupallisille tapahtumajärjestäjille toisaalta. (Festivaalijohtaja, Provinssirock; haastattelu 4.12.2012, Seinäjoki)

Mikä on Seinäjoen Tangomarkkinat. Että mikä sen idea tai missio on?

... [K]yllä se lähtee tästä iskelmä ja tanssimusiikin kulttuuriperinnön säilyttämisestä Suomessa. Se on tuota, Tangomarkkinat nyt on tuota, nyt ens kesänä tulee 29. kerta kun se järjestetään. Ja juuret on siis niin ku kohtuullisen kaukana, syvällä. Ja vielä niin ku siinä ajassa kun ehkä vielä tämä iskelmä- ja tanssimaailma oli vähän eri asennossa. Tosin, oli ehkä jo tuota niin siitä, sanotaan nyt niin ku 60-luvun kultaisista vuosista niin selkeästi muuttunu. Mutta kuitenkin niin kun että, ihmiset jotka Tangomarkkinoille tuli, niin oli eläny selkeästi niin kun sitä aikaa, jolloin vielä esimerkiksi sanotaan nyt tämmönen perinteinen tanssilavakulttuuri Suomessa oli hyvin vahvoilla... [J]a tavallaan niin kun sille pohjalle on Tangomarkkinat rakentunu. Joskin sitten tietysti sitten nyt ajan saatossa tässä niin ku on muuttunu, uudistunu ja kehittyny. Ja tietysti pyrkii niin kun pysymään ulkoisesti ajassa. Mutta sinänsä ydin ja musiikin sisältö ja tavallaan niin kun se kulttuuriperimä, niin se on ja pysyy. Ja tuota, sitä aika mustasukkaisesti myös niin kun valvotaa, vahditaan ja vaalitaan... [J]a totta kai meillä on tietysti, ilman muutahan siis, tangohan on meidän ydin sillä tavalla, että me uskotaan siihen, että tango itsessään on sellaista musiikkia, joka vetoaa suomalaiseen tämmöseen tuota vähän melankoliseen luonteeseen. (Festivaalijohtaja, Seinäjoen Tangomarkkinat; haastattelu 17.12.2012, Seinäjoki)

Mikä on Pori Jazz festivaali? Ja oikeastaan se, mikä sen idea ja missio on?

Joo, Pori Jazzin missio on tuottaa ainutkertaisia elämyksiä laajalle yleisölleen ja sellaisia elämyksiä, jotka sitten haluttais kokea myös uudemman kerran. Ja siellä kaiken ytimessä on kyllä tietenkin musiikki ja se meidän ohjelma, joka me joka vuosi laaditaan, ja sen ympärille me sitten niitä elämyksiä myös rakennetaan. Tää on kokonaisuus, joka koostuu musiikin ympärille. Puolentoista viikon tapahtuma, jossa meillä on viime vuonna 2012 tai siis tänä vuonna, viime kesänä 2012 oli 14 konserttipaikkaa mukaan lukien Kids festivaali. Suomen suurin musiikkitapahtuma, kesätapahtuma. Tarkottaa sitä, että se meidän kohderyhmä tosiaankin on verrattaen laaja. Ja sille laajalle kohderyhmälle me tosiaan semmoinen monipuolinen, mielenkiintoinen ohjelmisto joka vuosi pyritään kasaamaan. Se, se on ydin ja se vaikuttaa just ihan joka asiaan... [j]os mä nyt muistan oikein, niin 70 % meidän ohjelmistosta on ilmaista... [E]li meillä on tuommoinen missio, että tasavertaisesti myös suomalaisia kulttuurinkokijoita, musiikkikokijoita. Sitä kautta me kyetään kaikille tarjomaan jazz-musiikkia, rytmimusiikkia eri muodoissaan. Eri näköisille isommille ja pienemmille kohderyhmille. (Festivaalijohtaja, Pori Jazz; haastattelu 16.11.2012, Pori)

Mikä on Lainsuojattomat festivaali? Että mikä sen idea tai missio on?

Täytyy vähän mennä nyt mennä sitä historiaa, koska sehän on jo ensimmäistä kertaa ollu täällä Porissa vuonna 2000. Ja se lähti itse asiassa sattumasta liikkeelle. Helsingissä, Kansallisteatterilla oli tällöinen keskustelutilaisuus, mihin oli kutsuttu free lancereita (näyttelijöitä) ja vapaan kentän edustajia (teattereita), joita silloin ei ollu vielä hirveesti. Ett oli alle kymmenen. Ja siellä puhuttiin kovasti niin ku laitosten ja tän vapaankentän ja free lancereitten, niin kun ett onko mahdollista jotenkin yhdistää niitä voimia... [J]a siinä sitten puhuttiin siitä, että me tarvittais, vapaa kenttä tarviis oman katselmuksen. Ja sitten minä, koska me ollaan Rakastajat teatterissa aina ollu sillai, ett me tartutaan haasteisiin ja innostutaan asioista. Niin mä sanoin, ett mehän voitais järjestää se Porissa. Ja sitten ihmiset innostu siitä, koska sinä vuonna Helsingissä oli Euroopan kulttuuripääkaupunki. Ja silloin jo päätettiin, ett Helsingissä se häviäisi sinne kaikkein tapahtumien sekaan... ja ajatuksena ensi oli, että siitä tulisi kolme vuotinen sillai, että kolme vuotta Porissa ja sitten sitten se siirtyis eteenpäin... [J]a mietittiin ensinnäkin sitä nimeä, ett nythän tää on ihan tällöinen yleinen termi jo, ett puhutaan lainsuojattomista teattereista. Ett kun me ollaan sen teatterilain ulkopuolella, ett me ei olla valtionosuus teattereita, ei olla teatterilaissa eli me ollaan niitä lainsuojattomia... [J]a jo ensimmäisenä vuonna porilaiset otti sen omakseen, esitykset oli lähes kaikki täynnä ja ihmiset oli innostuneita ja täällä oli hieno fiilis. Varsinkin tietenkin kun festivaali sitten jakaantuu koko kaupunkiin. Ett meil on aina ollu isossa roolissa se, että myös kadulla on katuteatteria. Ett ne ihmiset, jotka ei käy teatterissa, niin ne kui-

tenkin saa sen fiiliksen, ett nyt tapahtuu jotain kaupungissa. Ja viety niitä gallerioihin ja Taidemuseoon ja kahviloihin ja erilaisiin liiketiloihin ja varastoihin. Mitä sitten se esitys, minne se esitys on sitten sopinut, niin ollaan laajennettu sitä koko kaupunkiin. Eli sitt oli jotenkin sellanen yhteinen konsensus, ett niin. Ja me sitten sanottiin, ett okei, ett niin kauan ku meillä intoo riittää ja rahoitus on kunnossa, niin me järjestetään sitä. (Festivaalijohtaja, Lainšuoajattomat; haastattelu 22.11.2012, Pori).

Mikä toi festarin (Porispere) tavallaan idea tai missio on?

Porin tapahtumakaupunki sai isosti takapakkii ku Sonisphere lähti pois täältä ja oli RMJ festivaalit vuos sitten lähteny pois ni alko vähä niin ku sulaa tämä porilainen tapahtuma, kesätapahtumameininkin ni, näimme tilaisuutemme tulleen... [N]o, tota missio on niin ku tuoda kiinnostavii, kiinnostavaa ohjelmaa tota yhdeks viikonlopuks Poriin... [M]e lähdettiin tästä, tällasest niin ku omaehtosest kapina-likkeestä ja tota semmosest do it yourself -henkisellä markkinoinnilla tekemään tätä, mutt tota noi ei se mikään meidän niin ku itsesiarvo oo. Se oli vaan hyvä markkinointikeino ja tietysti siit myös tuli mejän semmone oma, oma niin ku tota näkyvyystekijä, et me erottaudutaan...[N]ii siin on myös se, vahvuus ett tota sitt se säilyy semmosen raikkaana... [M]e halutaan olla hyvä yleisfestivaali, jossa tota noin tietysti väkee saadaan niillä semmosilla isommilla, tähän alkuun ainakin isommilla kotimaisilla nimillä, jotain ulkolaisiii ain haetaan, tietysti sellasii täsmäjuttuja ja sitt plus sitt, et kyl me halutaan tarjota myös, myös sitt mielenkiintost, vähän marginaalisempii ja harvinaisempii kävijöitä sitt tota tällasilla ulkomaalaisilla JA kotimaisillaki saralla, ett tota ei, ei haluta olla sellanen iha tylsä, tota noi ni yks festivaali muiden joukossa vaa se ei pelkästää markkinoinnillisesti ja muu tekeminen vaan myös se, myös se esiintyjäkaarti pitää olla vähän sellanen yllättävämpi. (Festivaalijohtaja, Porispere; haastattelu 1.11.2012)

OSA II: OSATUTKIMUKSET

**OSATUTKIMUS 1: Luonila, M. & Johansson, T. (2016).
Reasons for Networking in Institutionalized Music
Productions: Case Studies of an Opera House and a
Music Festival, *International Journal of Arts
Management*, 18(3), 50-66**

ABSTRACT

This study investigates the reasons for networking in two institutionalized music production systems: an opera house and a music festival. It focuses on the different stakeholders' perceptions of the value of networking and the motives for establishing and maintaining network ties. The empirical analysis is based on case studies of the Finnish National Opera and the Pori Jazz Festival. The results suggest that although the level of institutionalization is similar in the two cases, the different sources of financing influence the quality and quantity of organizational network ties. Furthermore, strong network ties function as a platform for collaboration, creating value for both internal and external stakeholders. At the same time, network leadership affects the valuation of network ties.

Keywords: Organizational network, network ties, network management, institutionalization, opera, music festival

Ladattavissa osoitteesta:

<https://www.gestiondesarts.com/en/reasons-for-networking-in-institutionalized-music-productions-case-studies-of-an-opera-house-and-a-music-festival-pdf#.WCmYdMltig4>

OSATUTKIMUS 2: Luonila, M. (2016). Sponsorship thinking: a creator for collaborative undertakings in the festival context, *Event Management*, 22(2), 267-284

ABSTRACT

The qualitative case study examines the role and given meanings of sponsorship of festivals both as a resource and as a strategic marketing choice. The research provides insight into the interests and posited goals for collaboration between festival organizers and companies and to examine what characteristics are involved with managerial aspects when sponsorship thinking might be seen as a leveraging role in partnership negotiations between the parties. The findings indicate that the focus of sponsor-linked relationships has shifted towards interactive design between the festival organizers and their partners. The partners' interests lie in accessing new openings that could leverage their goals regarding their target groups. Conversely, for the festival organizers the focus of their co-operation is on concepts that facilitate experience design in the 'festival way'. The festival-management perspective highlights the need among partners engaged in the discourse of interactive sponsorship not only for management capabilities, but also for innovation skills to ensure the longevity and vitality of the events. The managers' ability to improve and maintain effective and productive relationships with other members of their ecosystem is fundamental to the success of networked festival producing processes.

Keywords: sponsorship, festival management, partnership, relationship, stakeholders, collaboration

Ladattavissa osoitteesta:

<http://www.ingentaconnect.com/content/cog/em/2016/00000020/00000002/art00011?crawler=true>

**OSATUTKIMUS 3: Luonila, M. & Johansson, T. (2015).
The Role of Festivals and Events in the Regional
Development of Cities – Cases of Two Finnish Cities,
Event Management, 19(2), 211–226**

This article examines the role of festivals and cultural events in regional development from a discursive perspective. The particular focus is on the meanings attached to their importance and potential in both the discourses of public strategy documents and the views of festival managers. The empirical analyses cover two Finnish regions: Pori and Seinäjoki. The article further enhances understanding of festival management in identifying discourses in regional strategy making. This knowledge will help festival and event organizers to cope with external stakeholders and their varying demands, which could support the longevity of their event. Public authorities, on the other hand, will be able to use the analytical information on festival production in their decision making with regard to regional strategy development.

Keywords: Festival management; Regional development; Public strategies; Discourse

Ladattavissa osoitteesta:

<http://www.ingentaconnect.com/content/cog/em/2015/00000019/00000002/art00005>

OSATUTKIMUS 4: Luonila, M., Suomi, K., & Johansson, M. (2016). Creating a Stir: The Role of Word of Mouth in Reputation Management in the Context of Festivals, *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 16(4), 461-483

ABSTRACT

This qualitative case study examines the role of word of mouth (WOM) in reputation management in the context of networked festival productions. Particularly, it explores the ways in which WOM marketing (WOMM) is employed in festival marketing and brand-building. The paper links reputation and WOM to the concept of cultural branding with the aim of providing a framework for analysing how a festival's reputation shapes the creation of a culturally meaningful message. The empirical analysis is based on a multiple-case study involving three Finnish festivals hosted in the city of Pori: the Porispere Festival, the International Pori Jazz Festival and the International Lainüjattomat Theatre Festival. The cases represent festivals of different sizes and varying organisational structure, content and life cycle. The findings indicate that the meaning and use of WOMM vary depending on key constitutive differences that affect the nature of the festivals' reputation and brand-building processes. Although the importance of external and internal stakeholders in these processes is evident, it seems that when the power of networks is recognised as crucial for festivals, WOM has a leveraging role in reputation management and brand-building. In these processes, the value of the festival leader's persona becomes crucial.

Keywords: Festival management; reputation; word of mouth (WOM); word of mouth marketing (WOMM); cultural branding

Ladattavissa osoitteesta:

<http://www.tandfon-line.com/doi/abs/10.1080/15022250.2015.1113646?src=recsys&journal-Code=sjht20>



Mervi Luonilan tutkimus *Festivaalituotannon merkitysten verkosto ja johtaminen – Tapaustutkimuksia suomalaisista taidefestivaaleista* on ensimmäinen Taideyliopiston Sibelius-Akatemiasta taidehallinnon alalta valmistunut väitöstutkimus. Siinä tarkastellaan verkostomaisen tuotantorakenteen merkitystä projektiluontoisen taidefestivaalituotannon organisoitumisessa ja johtamisessa. Tutkimus koostuu neljästä kansainvälisessä tieteellisessä aikakauslehdessä julkaistusta tutkimusartikkelista sekä yhteenveto-osasta, joka kokoaa ja laajentaa osatutkimuksissa esitettyjä päätelmiä.

ISBN: 978-952-329-060-0 (PAINETTU)
ISBN: 978-952-329-061-7 (SÄHKÖINEN)
STUDIA MUSICA 70 (ISSN 0788-3757)

UNIGRAFIA
HELSINKI 2016

**SIBELIUS-
AKATEMIA**

X TAIDEYLIOPISTO

TUTKIJAKOULUTUS
MUTRI - TOHTORIKOULU