

Kohti yhteistä etua
Lähtökohtia toimintaedellytysten kehittämiseen verkostona
taiteen vapaalla kentällä

Emmi Vainio
Pro gradu -tutkielma
Arts Management
Sibelius Akatemia
Taideyliopisto, Helsinki
Syksy 2021

<p>Otsikko Kohti yhteistä etua - Lähtökohtia toimintaedellytysten kehittämiseen verkostona taiteen vapaalla kentällä</p>	<p>Sivumäärä 87</p>
<p>Tekijä Emmi Vainio</p>	<p>Lukuvuosi Syksy 2021</p>
<p>Tutkinto-ohjelma Arts Management</p>	
<p>Tiivistelmä Tutkielma käsittelee kotimaisen taiteen vapaan kentän toimintaedellytyksiä hallinnollisen ja operatiivisen työn näkökulmasta. Niukkeneva julkinen rahoitus, epävarma ja vaihteleva hankerahoitus, kilpailu samoista resursseista ja kasvavat vaatimukset taiteen tulostuovallisuudesta vaikuttavat taiteen vapaan kentän yhteisöjen ja taiteilijoiden toimintaedellytyksiin huomattavasti. Toisaalta alalla on myös hyvin vaihtelevia työtapoja, ammatillisen osaamisen kirjo on laaja, yksittäisten taiteilijoiden asema on epävarma ja organisaatiot ovat valtaosin pieniä ja hauraita. Kenttä on yhtäaikaaisesti useiden haasteiden edessä. Tilanne ei myöskään ole uusi, sillä taiteen vapaan kentän rakenteet ovat monilta osin kehittymättömät suhteessa kentän monialaisuuteen ja laajuuteen.</p> <p>Taiteen kentällä kuten muuallakin yhteiskunnassa ratkaisuksi monitahoisiin ongelmiin ehdotetaan usein yhteistyötä ja verkostoitumista. Resursseja yhdistämällä saadaan aikaan enemmän, syntyy uusia toimintamalleja, osaamista ja eri osapuolia tukevia rakenteita. Tutkielmassa tarkastellaan olemassa olevia yhteistyöhön ja verkostoihin perustuvia toimijoita ja toimintamalleja kotimaisen vapaan kentän kontekstissa sekä niitä tekijöitä, jotka tukevat ja toisaalta estävät laajempaa rakenteellista muutosta kohti systemaattista yhteistyötä ja verkostohallintoa. Laadullinen aineisto koostuu niin sanotun välittäjäportaana edustajien haastatteluista, sillä tuottajat ja hallinnollista työtä tekevät ovat keskeisessä roolissa vastaamassa muutos paineisiin. Työn tutkimuksellisenä kontekstina toimivat kolmannen sektorin, julkisen hallinnon ja verkostotutkimuksen näkökulmaa institutionaalisen organisaatioteorian viitekehyksessä.</p> <p>Keskeisinä tuloksina tutkimuksessa todetaan taiteen vapaan kentän arvojen ja käytäntöjen pohjautuvan yhteistyölle ja solidaarisuudelle kilpailuasetelman sijaan. Valmiudet kehittää kenttää resursseja jakamalla on tunnistettavissa, mutta käytännössä esteeksi muodostuvat niin ristiriita suhteessa uuden julkisjohtamisen hallintoideologiaan kuin yhteistyöhön vaadittavien panosten puute, vakiintumattomat työtavat ja ammatti-identiteettien moninaisuus.</p>	
<p>Avainsanat Taiteen vapaa kenttä, verkosto, yhteistyö, hallinto, kolmas sektori, organisaatiot</p>	

<p>Title Towards collaborative advantage – Starting points for development of systematic network management in the domestic independent field of arts</p>	<p>Number of pages 87</p>
<p>Author Emmi Vainio</p>	<p>Semester Fall 2021</p>
<p>Degree programme Arts Management</p>	
<p>Abstract</p> <p>The thesis deals with the operating conditions of the independent art field in Finland from the point of view of administrative and operational work. Scarce public funding, uncertain and variable private project funding, competition for the same resources and growing demands for the performance and the accountability of the art organisations have a significant impact on the operating conditions of the domestic art communities and artists. On the other hand, there are also very varied working methods in the field, the range of professional skills is wide, the position of individual artists is uncertain and organisations are largely small and fragile. The field is simultaneously facing a number of challenges. The structures of the independent art field are, in many respects, underdeveloped in relation to the scope of the field.</p> <p>In the field of art, as in the rest of society, cooperation and networking are often proposed as a solution for complex problems. By pooling resources, new supportive structures, know-how and effectiveness could be created. The thesis examines existing actors and operating models based on cooperation and networks in the context of the domestic independent art field, as well as those factors that support and, on the other hand, hinder a broader structural shift towards systematic cooperation and network management. The qualitative research data consists of interviews with producers and administrative workers from the independent field, who play a key role in responding to the pressures of change. The context of the work combines the perspectives of the third sector, public administration and network research in the framework of institutional organisational theory.</p> <p>As key results, the study concludes that the values and practices of the independent art field are based on cooperation and solidarity rather than a competitive position, which creates the ability to develop the field based on cooperation and network structures is recognisable. However, there are obstacles related to the conflict with the administrative ideology of new public management and the lack of resources required for systematic and sustainable cooperation, which refer not only to money but to unsettled working methods and the diversity of professional skills and identities.</p>	

Keywords

Independent art field, network, cooperation, administration, third sector, organisations

Additional information

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA	1
1.2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -ASETELMA	3
1.3	TYÖN TAVOITTEET	5
1.4	RAPORTIN RAKENNE.....	6
2	KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1	TAITEEN VAPAA KENTTÄ TUTKIMUSKOhteena JA OSANA KOLMATTa SEKTORIA.....	8
2.2	HALLINTOTUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA	13
2.3	VERKOSTOTUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA.....	16
2.3.1	<i>Organisaatioiden välinen yhteistyö: kontekstit ja motivaatiotekijät</i>	17
2.3.2	<i>Jaetun edun teoria</i>	19
2.4	INSTITUTIONAALISEN TEORIAN VIITEKEHYS.....	21
2.4.1	<i>Taiteen vapaa kenttä ja institutionaalinen järjestelmä</i>	22
2.4.2	<i>Institutionaalinen logiikka, muutos ja työ</i>	22
2.5	YHTENVETO SOVELLETTAVASTA TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ	26
3	METODOLOGIA JA AINEISTO	27
3.1	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN OMAISPIIRTEET	27
3.2	AINEISTON KERUU JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN.....	29
3.2.1	<i>Tutkimustapaukset</i>	31
3.2.2	<i>Muu täydentävä aineisto</i>	33
3.3	AINEISTON ANALYYSI	33
3.4	KRIITTISIÄ HUOMIOITA TUTKIMUSPROSESSISTA.....	34
4	TAPAUSESIMERKKEJÄ RESURSSIEN YHTEISKÄYTTÖSTÄ VAPAAN KENTÄN TAIDEORGANISAATIOIDEN HALLINNOLLISESSA TYÖSSÄ	37
4.1	ARTSPOOL, NEW YORK.....	37
4.2	PRAGMA HELSINKI.....	39
4.3	ARTS MANAGEMENT HELSINKI	41
4.4	MONITAIDEYHDISTYS PISTE RY.....	42
4.5	AURA OF PUPPETS.....	43
4.6	YHTENVETOA VERKOSTOTOIMIJOIDEN TOIMINTAMALLEISTA	44
4.6.1	<i>Yhteistyön muodostumisen mekanismi ja tavoitteet</i>	45
4.6.2	<i>Jaetut arvot yhteistyön perustana</i>	46
4.6.3	<i>Jäsenrakenne, resurssit ja verkoston hallinto</i>	47
5	HALLINNOLLINEN TYÖ KÄYTÄNTÖNÄ JA KOKEMUKSENA VAPAAN KENTÄN ORGANISAATIOISSA	50
5.1	JOUSTAVAT TYÖNKUVAT	50
5.2	OSAAMISTARPEET JA AMMATILLINEN KEHITTYMINEN	52
5.3	RESURSOINTI JA TYÖN ORGANISOINTI	54
5.4	YHDISTYSTOIMINNAN KEHYS.....	56
5.5	MONIKANAVAINEN RAHOITUS, TILIVELVOLLISUUS JA KILPAILU	58
5.6	KOKEMUKSIA JA AJATUKSIA YHTEISTYÖSTÄ VAPAALLA KENTÄLLÄ	61
6	INSTITUUTIONAALINEN LOGIikka, TYÖ JA MUUTOS TAITEEN VAPAALLA KENTÄLLÄ	64
6.1	SÄÄNTELY JA TOIVE DIALOGISTA.....	64
6.2	NORMIT JA JÄNNITTEET	67
6.3	KULTTUURIS-KOGNITIIVISET ELEMENTIT JA AMMATTI-IDENTITEETTI	70

6.4	INSTITUTIONAALISEN MUUTOKSEN EDELLYTYKSET	72
6.5	LOPUKSI	75
	KIRJALLISUUS JA AINEISTO	78

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Olen työskennellyt 10 vuotta kotimaisella taiteen vapaalla kentällä pienissä nykyaideorganisaatioissa tuotannollisissa ja hallinnollisissa tehtävissä. Vuodesta toiseen mahdollisuudet kehittää toimintaa tuntuvat kuitenkin haastavilta ja rajallisilta. Kenttää piinaa krooninen aliresursointi suhteessa toiminnan tavoitteisiin ja laajuuteen. Taideorganisaatioiden ja yksittäisten taiteilijoiden toimintaa on vaikea skaalata, syventää tai vakiinnuttaa jatkuvan epävarmuuden ja niukkuuden leimaamassa toimintaympäristössä. Lisäksi taiteen julkinen rahoitus on keskellä isoja rakenteellisia muutoksia. (kts. esim. YLE Uutiset 23.8.2020; Teatteri&Tanssi+Sirkus-lehti 5/21)

Pienten taideorganisaatioiden sisäiset prosessit ovat niin ikään hauraita ja haastavia. Työaika kuluu huomattavissa määrin rahoitusten hakemiseen, raportointiin ja kaikenlaiseen byrokratiaan palkkahallinnosta Suomi.fi-valtuutusten vahvistamiseen. Vapaan kentän organisaatioissa työskentelee tyypillisesti vain muutama toiminnan operatiivisesta pyörittämisestä vastaava henkilö, jotka ovat jatkuvan muutospaineen alla. Työ on usein kuormittavaa ja ammatillinen kehittyminen haastavaa työsuhteiden ollessa lyhyitä ja jatkoltaan epävarmoja. Työn vaatimukset kasvavat, mutta organisaatioiden resurssit toiminnan kehittämiseen eivät. Moni vapaalla kentällä työskennellyt tunnistaa nämä haasteet, mutta arjen keskellä käytännön ratkaisuja on huomattavasti haastavampi löytää.

Yksi näkökulma ratkaisuun tai muutoksen mahdollisuuteen avautuu yhteistyön, resurssien jakamisen ja verkostojen toiminnan kautta. Muutama vuosi sitten tutustuin New Yorkissa ArtsPool nimiseen taidehallintopalveluita tarjoavaan toimijaan, jonka perustamisen taustalta löytyy hyvin samankaltaisia havaintoja kuin edellä esitin.

Hallinnollisen työn määrä ja vaatimukset kasvavat taidealalla jatkuvasti, mutta pienillä non-profit¹ taideorganisaatioilla tai yksittäisillä taiteilijoilla ei ole resursseja eikä osaamista niiden tehokkaaseen hoitamiseen osana omaa ydintoimintaansa. Toisaalta toimivia ja riittävän edullisia palveluntarjoajia tehtävien ulkoistamiseen ei ole. Pienenkin taideorganisaation hallinnollis-operatiivisten tehtävien hoitaminen vaatii verrattain paljon erityisosaamista ja vahvaa ymmärrystä toiminanna sisällöistä. Samalla rahalliset resurssit ovat niukat eli yhtälö on hankala. Seurauksena on useissa tapauksissa taideorganisaatioiden keho hallinto ja heikot kehittymisedellytykset, mikä ilmenee kaoottisuutena, työssä uupumisena, strategisen työskentelyn puutteena, kädestä suuhun – tyyppisenä toimintakulttuurina ja tietotaidon valumisena pois kentältä pätevien tekijöiden vaihtaessa alaa. Haaste ei koske vain yksittäisiä organisaatioita vaan on havaittavissa laajemmin kenttää määrittävänä ilmiönä.

ArtsPool on lähestynyt haasteita yhdistämällä usean pienen non-profit toimijan resursseja ja uudelleen organisoimalla hallinnollista työtä. Taidetoimijoiden päivittäinen operatiivinen työ, jota tehdään rutiininomaisesti, sekä laajempi strateginen suunnittelu on keskitetty ArtsPooliin, jossa työskentelee joukko taidehallinnon ammattilaisia. ArtsPool tukee taideorganisaatioita mm. talous- ja palkkahallinnossa, sopimuskäytännöissä, laki- ja veroasioissa, rahoituskysymyksissä sekä toiminnan suunnittelussa. Näin ollen taideorganisaatioiden työntekijöiden on mahdollista keskittyä työnsä varsinaiseen ytimeen eli taiteellisiin ohjelmasisältöihin. Palveluita käyttävät taideorganisaatiot omistavat ArtsPoolin eli kyseessä on ulkoistamisen sijaan ns. collective insourcing -malli², jossa organisaatiot yhdessä määrittelevät ArtsPoolin tarjoamat palvelut ja niiden kustannukset. Toimintamalli on onnistunut luomaan taloudellisia säästöjä taideorganisaatioiden hallintokuluissa sekä vahvistanut eri tavoin niiden toimintaedellytyksiä (katso luku 4).

¹ Non-profit taideorganisaatiot ovat osittain verrattavissa vapaaseen kenttään, vaikka rahoitus- ja toimintamallit ovat Yhdysvalloissa/New Yorkissa hyvin erilaiset.

² Termi collective insourcing vastaa Suomessa pitkälti osuuskunnan toiminta-ajatusta.

ArtsPoolin toimintamalliin tutustuminen oli minulle inspiroivaa. Se johdatti kysymään, olisiko kotimaisella vapaalla kentällä mahdollisuuksia saman tyyppisen toimintamallin kehittämiseen. Voisiko lähtökohtana yksittäisen taideorganisaation toiminnan tehokkuuden tarkastelun sijaan olla pyrkimys vahvistaa laajemmin vapaan kentän toimijoita verkostorakenteisiin ja resurssien yhteiskäyttöön nojautuen? Millainen olisi kotimainen ArtsPool, mitä sen toiminta edellyttäisi ja onko sille tarvetta? Mitkä ovat ne jaetut haasteet, joihin yhteistyöllä voidaan juuri kotimaisessa toimintaympäristössä vastata? Näistä lähtökohdista aloitin lopputyöni rakentamisen.

1.2 Tutkimustehtävä ja -asetelma

Varsinainen työskentelyni aiheen parissa eteni prosessimaisesti. Aluksi tutustuin paremmin ArtsPoolin toiminnan lähtökohtiin, käytäntöihin, vaikutuksiin ja haasteisiin ja sen pohjalta lähdin suunnittelemaan kotimaiseen vapaaseen taidekenttään rajautuvaa tutkimusta.

Varsinainen tutkimustehtävä jakautuu kahteen osaan. Ensinnäkin halusin selvittää, *millaisia yhteistyöhön ja resurssien jakamiseen perustuvia toimintamalleja kotimaiselta vapaalta kentältä löytyy*. Esimerkiksi erilaisia osuuskuntia ja freelancereiden muodostamia yhteenliittymiä, samoin kuin erityyppisiä tuotantoyhteisöjä on syntynyt viime vuosien aikana enenevässä määrin. Keskityin kartoittamaan nimenomaan toimijoita, jotka tarjoavat hallinnollista ja/tai tuotannollista tukea sekä yksittäisille taiteilijoille että pienille taideorganisaatioille.

Kartoituksen avulla pääsin paremmin käsiksi vapaan kentän toimijoiden jakamiin ongelmakohtiin, haasteisiin ja tarpeisiin, joihin resurssien jakamisella ja yhteistyöllä on mahdollista vastata, sekä niiden taustalla vaikuttaviin rakenteisiin. Osittain havainnot korreloivat ennako-oletuksieni ja kokemusteni kanssa. Tältä pohjalta tarkensin toista tutkimuskysymystä seuraavasti: *Millaisia motivaatiotekijöitä, edellytyksiä ja esteitä vapaan kentän taidetoimijoilla on*

hallinnollis-operatiivisten prosessien kehittämiseksi ja uudelleen organisoimiseksi verkostorakenteessa/yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa?

Käytännössä lähestyin kysymystä seuraavien alakysymysten kautta:

- *Mitä vapaan kentän taideorganisaatioiden hallinnollinen työn sisältää ja millaista työ on sitä tekevien kokemusten valossa?*
- *Mitkä ovat keskeisimmät toimintaympäristöä ja työtä määrittävät rakenteelliset tekijät?*
- *Mitkä ovat työn keskeisimmät haasteet ja miksi?*

Vaikka tutkimustehtävän ensimmäinen osa on luonteeltaan kartoitus, se luo myös uutta tietoa vapaan kentän toimintaympäristöstä. Tämä perustelee sen sisällyttämisen osaksi kirjallista raporttia. Toinen osa kysymyksistä pyrkii luomaan ymmärrystä niistä vapaan kentän organisaatioiden sisäisistä ja toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat merkittävällä tavalla kentän toimintakulttuuriin, sekä analysoida näitä havaintoja suhteessa vapaan kentän toimintalogiikan muutostarpeisiin.

Työ lähestyy tutkimusaihetta vapaan kentän taideorganisaatioiden ja niissä työskentelevien hallinnon ammattilaisten, ns. välittäjäportaana, arjen ja kokemusten näkökulmasta. Primääri tutkimusaineisto rakentuu asiantuntijahaastatteluille sekä omille havainnoilleni. Niiden rinnalla kuljetan laajempaa näkökulmaa taideorganisaatioiden toimintaympäristön keskeisimmistä vaikuttimista. Tutkimusasetelma pyrkii tuomaan yhteen mikro- ja makro-tasot, rakenteen ja toimijuuden moniulotteisen suhteen. Sovellan työssä hallinto-, organisaatio- ja verkostotutkimuksen käsitteistöä, joka soveltuu voitto tavoittelemattomien taideorganisaatioiden tarkasteluun. Laajempi teoreettinen viitekehys nousee institutionaalisen teorian piiristä, joka nojaa todellisten tilanteiden ja toimintaympäristöjen havainnointiin ja käytännöllisen, tilannesidonnaisen tiedon luomiseen.

1.3 Työn tavoitteet

Tutkimusaiheen rajaaminen kotimaisen vapaan kentän taideorganisaatioihin, rakenteisiin, hallinnolliseen työhön ja ns. välittäjäportaaseen, joka kattaa laajan skaalan ammattinimikkeitä tuottajista, toiminnanjohtajiin ja koordinaattoreista suunnittelijoihin, on perusteltua useista näkökulmista. Vapaan kentän toimijoiden painoarvo on viime vuosina kasvanut taiteen ja kulttuurin kentällä, jossa tekijät ja yleisöt heijastavat yhä pirstoutuneempaa ja moniarvoisempaa yhteiskunnallista todellisuutta. Toisaalta kaikilta julkista rahoitusta nauttivilta toimijoilta edellytetään yhä enemmän läpinäkyvyyttä, mitattavuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta, mikä vaikuttaa vapaan kentän toimintalogiikkaan. Hallinnollista ja operatiivista työtä tekevät henkilöt ovat keskeisessä roolissa vastaamassa näihin muospaineisiin ja muovaamassa vapaan kentän toimintatapoja toivottavasti kestävämpään suuntaan.

Toivon työni lisäävän ymmärrystä vapaan kentän toimijoiden arjesta. Huomion kiinnittäminen usein näkymättömiin ja itsestään selvinä pidettyihin hallinnollisiin prosesseihin ja organisoitumisen tapoihin tuo esiin nimenomaan rakenteellisia ja ideologisia asetelmia, jotka vaikuttavat koko kentän kehitykseen. Vapaan kentän organisaatioita ja toimijoita on osittain haastavaa tutkia toimijoiden pienuuden ja vaihtuvuuden takia; toimijoita syntyy ja häviää, niiden toiminnan luonne muuttuu toisinaan nopeastikin ja toiminnasta tuotetaan verrattain vähän julkisesti saatavilla olevaa aineistoa. Uskon, että käytännönläheisen tiedon tuottamisella ja asiayhteyksien esiin tuomisella on merkitystä myös taidetoimijoiden keskinäisen avoimuuden ja luottamuksen synnyttämisessä sekä ennen kaikkea rahoittajien ja muiden kentän sidosryhmien kanssa käytävän dialogin syventämisessä.

Toisaalta pyrin työlläni tuomaan esiin jo olemassa olevia yhteistyön ja resurssien jakamisen malleja, sillä niitä vahvistamalla ja laajentamalla vapaan kentän toimintaan olisi mahdollista luoda jatkuvuutta ja kestävyttä. Esimerkiksi erilaisia osuuskuntamalleja, jotka palvelevat yksittäisiä taiteilijoita, on ollut olemassa jo pidempään. Freelancerit, työryhmät ja vapaan kentän organisaatiot ovat järjestäytyneet joko perustamalla yhdistyksiä, erityyppisiä verkostoja,

edunvalvontaelimiä tai työskentelyalustoja. Viime vuosina myös Taiteen edistämiskeskus (Taike) ja useat muut taiteen rahoittajat ovat enenevässä määrin korostaneet tuotantoalustojen, isompien toimintayksikköjen ja tukirakenteiden luomisen tärkeyttä. (esim. Taiteen edistämiskeskus, Strategia vuosille 2015-2020) Vapaalle kentälle onkin 2010-luvulla syntynyt uudenlaisia aloitteita ja verkostomaisia toimijoita, jotka tähtäävät kentän toimintaedellytysten parantamiseen. Toivon työni inspiroivan taidekentän eri osapuolia pohtimaan, kuinka rikasta ja monipuolista taiteen vapaata kenttää voidaan vahvistaa tukemalla verkostojen syntymistä, jakamista ja yhdessä tekemistä. Tämä vaatii taidetoimijoilta jaettuja tavoitteita ja motivaatiota mutta yhtälailla rahoittajien sitoutumista ja rakenteiden uudelleenajattelua. Työni voi toimia taustamateriaalina taidekentän organisaatioille, rahoittajille, päättäjille ja julkisen hallinnon viranhaltijoille pohdittaessa uudenlaisia hallinnollisia, resurssien jakamiseen pohjautuvia rakenteita.

1.4 Raportin rakenne

Kirjallinen raportti etenee seuraavasti: luvussa 2 käyn läpi työn aihepiirin kannalta keskeisiä käsitteitä, tutkimuksen kontekstin ja teoreettista viitekehystä. Luvussa 3 esittelen tarkemmin tutkimuksen aineiston ja metodologian. Luvussa 4 esittelen ArtsPoolin toimintaa sekä kotimaisia resurssien jakamiseen perustuvia toimijoita ja vedän yhteen niiden toiminnasta nousevia havaintoja. Luku 4 vastaa tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan. Luku 5 käsittelee tutkimustehtävän toista osaa eli kotimaisen vapaan kentän taideorganisaatioiden hallinnollisen työn sisältöä ja rakenteellista toimintaympäristöä välittäjäportaana haastatteluaineiston valossa. Luvuissa 6 analysoin empiiristä aineistoa suhteessa institutionaalisen logiikan, työn ja muutoksen käsitteisiin ja vedän yhteen työn tulokset.

2 KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen keskeiset kontekstit ja käsitteet nousevat kolmannen sektorin organisaatioiden, julkisen hallinnon ja verkostojen tutkimuksen piiristä. Tarkastelen taiteen vapaan kentän toimijoita osana kolmatta sektoria, sillä valtaosa taideorganisaatioista on juridiselta muodoltaan aatteellisia, voittoa tavoittelemattomia rekisteröityjä yhdistyksiä eli niiden toiminta tähtää yhteisöllisiin tavoitteisiin, ei voiton tai kilpailuedun saavuttamiseen. Kolmannen sektorin tai järjestökentän toimintaa määrittävät julkisen hallinnon prosessit ja rakenteet, kuten julkinen rahoitus ja päätöksenteon mekanismit. Näiden tekijöiden määrittely auttaa ymmärtämään vapaan kentän toimijoita suhteessa institutionaaliseen toimintaympäristöön, mikä on keskeistä analysoidessani vapaan kentän toimijoiden hallinnollisia prosesseja ja niissä kohdattavia haasteita.

Verkostotutkimus puolestaan keskittyy organisaatioiden välisten suhteiden analyysiin ja mallintamiseen. Se tarjoaa käsitteistöä eri toimijoiden välisen yhteistyön lähtökohtien tunnistamiseen ja verkostorakenteiden analysoimiseen. Tämä on oleellista erityisesti tutkimustehtäväni ensimmäisen osan, eli olemassa olevien yhteistyö- ja verkostomallien kartoituksen, kannalta sekä toisaalta pyrkimykselleni hahmottaa, millaisia konkreettisia toimia verkostorakenteiden vahvistamiseksi vapaalla kentällä voidaan tehdä.

Varsinainen teoreettinen viitekehys nousee institutionaalisen teorian piiristä. Keskeisiä analyysin työkaluja ovat institutionaalisen logiikan eri ulottuvuudet, institutionaalisen työn muodot sekä institutionaalinen muutos. Institutionaalinen teoria antaa välineitä rakenteen, toimijuuden ja toimijan suhteen (structure-agency-agent) tutkimiseen tavalla, joka huomioi näiden suhteiden moniulotteisuuden ja nimenomaisesti yksilön merkityksen osana organisaatioiden ja instituutioiden toimintaa. Tämä näkökulma läpileikkaa tutkimustyötäni.

2.1 Taiteen vapaa kenttä tutkimuskohteena ja osana kolmatta sektoria

Työni rajauksen kannalta on keskeistä määritellä riittävällä tarkkuudella, mitä taiteen vapaalla kentällä tarkoitetaan. Sillä viitataan laajasti katsottuna taiteen ammattilaisiin ja toimijoihin, jotka eivät kuulu valtionosuusjärjestelmän eli VOS:n piiriin tai kansallisiin taidelaitoksiin (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, s. 14, 18; Oinaala & Ruokolainen 2013, s. 8). VOS:n kautta rahoitetaan taidelaitoksia kuten kaupunginteattereita, -orkestereita, museoita, kirjastoja ja taiteen perusopetusta. Niistä muodostuu julkisten kulttuuripalveluiden selkäranka, joka levittäytyy maanlaajuisesti. VOS-toimijoiden perusrahoituksesta vastaavat opetus- ja kulttuuriministeriö yhdessä kuntien kanssa ja rahoitus on kirjattu lakiin (Laki esittävän taiteen edistämisestä 1082/2020; Museolaki 314/2019; Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019). Se määräytyy henkilötyövuosien ja yksikköhintojen kustannusten perusteella taaten sen piirissä oleville toimijoille verrattain hyvin ennustettavan taloudellisen kehityksen. VOS-toimijat tarjoavat taidealan ammattilaisille vakituisia työehtosopimusten mukaisia työsuhteita, joskin niiden määrä erityisesti taiteellisen henkilökunnan osalta on vähentynyt viime vuosina freelancertyön osuuden kasvun myötä. Tiivistäen voidaan kuitenkin todeta, että VOS-toimijat voivat julkisen rahoituksen turvin keskittyä taide- ja kulttuuritoiminnan tekemiseen ennakoitavissa ja määritellyissä puitteissa. (esim. Saukkonen 2014, s. 10-18).

Vapaata kenttää puolestaan kuvastaa hyvin laaja kirjo toimijoita ja toimintatapoja. Vapaan kentän keskiössä ovat erilaiset yhteisöt, jotka ovat syntyneet esimerkiksi tietyn taiteellisen praktiikan ympärille (esim. työryhmät ja kollektiivit, ensembles), taiteilijoiden työn edistämiseksi (esim. taiteilijajärjestöt, etujärjestöt) tai perinteisten taideinstituutioiden ulkopuolelle jäävän taiteen ja uusien taidemuotojen edistämiseksi (esim. tuotantoyhteisöt ja taidetilat). Lisäksi vapaaseen kenttään luetaan yksittäiset freelancertaiteilijat, jotka työskentelevät vaihtelevasti henkilökohtaisilla apurahoilla, työryhmissä projektirahoituksilla tai keikkaluonteisesti eri organisaatioissa. Vapaan kentän organisaatiot ja yhteisöt toimivat hyvin vaihtelevalla volyyymilla; osa ympärivuotisesti vakituisen henkilökunnan voimin, osa kausiluonteisesti, kuten esimerkiksi monet festivaalit. Eri taiteen lajien kohdalla vapaan kentän rakenne ja kehitys poikkeavat toisistaan

taidemuotojen historiallisesta kehityksestä riippuen. Nykyään vapaata kenttää leimaa voimakkaasti poikki- ja monitaiteisuus, perinteiset taidelajien rajat ylittävä kokeellinen työskentely ja yhteiskunnan monimuotoistumisen myötä syntyneet taiteellisen ilmaisun tavat ja niiden ympärille kehittyneet uudet yleisöt. (vrt. Oinaala & Ruokolainen 2013; Saukkonen 2014; Sokka & Jakonen 2020, s. 32)

Vapaan kentän rahoitus vaihtelee toimijakohtaisesti. Taiteen edistämiskeskuksen eli Taiken ja kuntien rooli kentän rahoittajan on vahvistunut 2000-luvulla ja sen lisäksi yksityinen säätiökenttä tarjoaa yhä enemmän tukea niin yksittäisille freelancetaiteilijoille kuin organisaatioillekin. Erityisesti Koneen Säätiö, Suomen Kulttuurirahasto, Wihurin rahasto ja Svenska Kulturfonden ovat merkittäviä vapaan kentän rahoittajia. Taiken vapaan kentän yhteisöille jakama kokonaisavustussumma on viime vuosiin asti kasvanut, mutta ei samassa suhteessa kuin tukea saavien yhteisöjen määrä. Kehitys on johtanut kooltaan pieniin, useissa tapauksissa vuosittain haettavaan harkinnanvaraisiin toiminta-avustuksiin sekä lyhytkestoisten erityis- ja hankeavustusten määrän kasvuun. Vapaan kentän toimijat keskittyvät vahvasti pääkaupunkiseudulle ja suurimpiin kaupunkeihin ja näin ollen kunnat ja kaupungit ovat pikkuhiljaa nostaneet vapaalle kentälle suunnattuja tukiaan, joskaan isoista summista ei yksittäisten toimijoiden kohdalla voida puhua. Tiivistäen voidaankin todeta, että julkista tukea jaetaan vapaalle kentälle pieninä summina ja lyhyinä pätkinä. (Sokka & Jakonen 2020, s. 56-58, 153-157; Suomen Kulttuurirahasto 2015, vert. Oesch 2004)

Vapaa kenttä on viime vuosikymmeninä kasvanut huomattavasti kooltaan ja merkitykseltään. Koska kenttää on vaikea määritellä tarkkarajaisesti, käytän tässä yhteydessä Taiken tilastoja kuvaamaan kentän laajentumista. Taiken yhteisöille myöntämien avustusten, jotka jakautuvat toiminta- ja erityisavustuksiin, perusteella tukea saavien yhteisöjen määrä on kasvanut voimakkaimmin vuosituhannen vaihteessa. Vuonna 1990 avustusta sai 193 yhteisöä ja vuonna 2002 536 yhteisöä. (Oesch 2004, s.13-14). 2000-luvun alussa kehitys jatkui samansuuntaisena, mutta vuodesta 2013 alkaen sekä hakijoiden että myöntöjen määrä on kääntynyt hienoiseen laskuun ja tasaantunut. Vuonna 2019 Taiken yhteisöille suunnattuja erityis- ja toiminta-avustuksia sai 666 hakijaa ja vapaan

kentän yhteisöille jaettava summa oli 17,3 miljoonaa euroa (Taiteen edistämiskeskus 2019, s. 18).

Vapaan kentän kasvuun on historiallisesti useita syitä, joista yksi on ammattitaiteilijoiden määrän kasvu ja toisaalta kulttuuripoliittiset linjaukset, joissa on pyritty turvaamaan vakiintuneiden taidetoimijoiden ja instituutioiden toiminta. VOS-järjestelmää on viime vuosina kritisoitu ennen muuta siksi, että uusien toimijoiden on vaikea päästä sen piiriin eikä vanhoja voida pudottaa pois. Juuri toteutettu VOS-uudistus ei tuonut tähän juurikaan muutosta. (ks. Sokka & Jakonen 2020, s. 58; Jokinen & Rautiainen 2008, s. 252–253; Suomen Kulttuurirahasto 2015, s. 57-59; YLE Uutiset 26.2.2020.) Taiteilijoiden ja taidealan kasvu kanavoituu siis ennen muuta vapaan kentän kautta, minkä vaikutuksesta kentän merkitys osana kotimaista taide- ja kulttuuripolitiikkaa on vahvistunut viime vuosikymmenien aikana. Yhä suurempi osa taiteesta tehdään ja koetaan ns. perinteisten taideinstituutioiden ulkopuolella, ja taiteen vapaalla kentällä työskentelevien ammattilaisten joukko koostuu hyvin monipuolisista taiteen tekijöistä ja kasvavasta välittäjäportaasta eli mm. tuottajista, kuraattoreista, agenteista, viestijöistä ja yleisötyöntekijöistä (Oinaala & Ruokolainen 2013, s. 26-29, 39-10; Saukkonen 2014, s. 23-30.) Vapaa kenttä ei siis tarkoita vain apurahoilla toteutettavia taiteellisia produktioita vaan se kattaa mitä erilaisempia taideorganisaatioita, jotka rakentavat uudenlaisia yleisösuhteita ja taiteen esittämisen ympäristöjä. Laadukas ja ammattimainen työskentely vapaalla kentällä vaatii laajaa osaamista ja toimintaa määrittävät niin rahoittajien, taiteen tekijöiden kuin yleisöjenkin vaatimukset ja odotukset.

Vapaan kentän toimintalogiikka on alhaalta ylöspäin. Se on ruohonjuuritasolla syntyvää toimintaa, jossa taiteen tekijöiden ja muiden alan ammattilaisten tarpeet ja näkemykset kanavoituvat erityyppiseksi taiteelliseksi toiminnaksi. Valtaosa vapaan kentän organisaatioista on juridiselta muodoltaan voittoa tavoittelemattomia, aatteellisia rekisteröityjä yhdistyksiä. Vapaan kentän toimijat kuuluvat monilta osin yhteiskunnan kolmanteen sektoriin, ns. järjestökenttään. (Sokka & Jakonen 2020, s.32-34.) Järjestö puolestaan voidaan määritellä seuraavasti: juridisesti yhdistysmuotoinen, rekisteröitynyt aatteellinen yhteisö, ja

jolla on henkilö- tai yhteisöjäseniä, palkattua henkilökuntaa ja luottamustoiminen hallitus. (Patentti- ja rekisterihallitus)

Vapaan kentän yhdistysmuotoisia toimijoita, kuten kaikkia järjestöjä, säädellään juridisesti yhdistyslailla. Yhdistysten toiminta nojaa jäsenistöön, joka käyttää ylintä päätäntävaltaa. Jäsenistö, jolla on usein vahva intressi toimia juuri kyseisessä taidejärjestössä ammattinsa tai harrastuneisuutensa puitteissa, valitsee yhdistyksen hallituksen ja hallitus palkkaa tarvittavat toimihenkilöt. Organisaation toiminta rakentuu näin ollen sekä vapaaehtoiselle että palkatulle työlle. Yhdistysten hallitukset toimivat pääsääntöisesti luottamusperusteisesti korvauksetta tai hyvin pienillä kokouspalkkioilla ja jäsenistön tapaan hallitukset muodostuvat usein taiteen asiantuntijoista. Operatiivinen henkilökunta, kuten toiminnanjohtaja, tuottaja tms., vastaavat toiminnan käytännön toteuttamisesta. Ideaalitapauksessa operatiivinen henkilökunta toteuttaa jäsenistön ja hallituksen luomaa strategista suunnitelmaa, mutta käytännössä tämä ei useinkaan toteudu kuvatulla tavalla, sillä yhdistysten hallituksilla ei ole aikaa ja/tai osaamista laajempien organisaatioprosessien läpiviemiseen eikä rahaa palkata esimerkiksi konsultointia tai hankkia lisäosaamista. (Heikkala 2005, 2012)

Järjestötoiminta on kasalaisyhteiskunnan keskeinen toimintamuoto. Keskeisiä määreitä ovat perinteisesti olleet vapaaehtoisuus, omaehtoisuus ja sosiaalinen pääoma. Järjestöjen ja erilaisten liikkeiden kautta on historiallisesti katsottuna nostettu isoja yhteiskunnallisia kysymyksiä poliittiselle agendalle ja osaksi julkisen päätöksenteon piiriä. Järjestäytyntä osaa kansalaistoiminnasta on Suomessa perinteisesti tuettu vahvasti julkisin varoin. Järjestösektorin rooli on kuitenkin ajan saatossa muuttunut. Isoista kansanliikkeistä ja inkorporoidusta vaikuttamisesta on siirrytty kohti pienempiä intressiryhmiä edustavia toimijoita. Samalla myös järjestöjen koko ja budjetit ovat pienentyneet ja toisaalta yhdistystoiminnan rinnalle on syntynyt teknologisen kehityksen, erityisesti sosiaalisen median myötä, useita muita yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja osallistumisen tapoja. (Siisiäinen & Kankainen 2009, s. 130-132, 139-143; <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/yhdistys/>)

Toisaalta 2000-luvulla on enenevässä määrin syntynyt paineita kolmannen sektorin toimijoiden sisäisten prosessien tehostamiselle, yrityslogiikan omaksumiselle, toiminnan valjastamiselle osaksi julkisten palveluiden tuotantoa ja toiminnan rationalisoimista suhteessa valtion hallintoon rahoituksen saamisen ehtona. Tendenssit ovat synnyttäneet käsitteen uusi kolmas sektori. (Huotari, Pyykkönen & Pättiniemi 2008). Nämä laajemmat muutokset heijastuvat väistämättä myös taidealan yhdistystoimijoihin. Kolmatta sektoria määritellään yhä enemmän uuden julkisjohtamisen periaatteiden ja markkinalogiikan ehdoin (kts. tarkemmin luku 2.2). Alla olevassa taulukossa on kuvattu muutoksia kolmannen sektorin roolissa ja toimintalogiikassa yleisellä tasolla. Muutos liittyy taiteen vapaan kentän toimintaan kohdistuviin hallinnollisiin uudistustarpeisiin, joihin palaan aineisto- ja tulosluvuissa.

Kaavio 1: Perinteisen ja uuden kolmannen sektorin ominaispiirteet (<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>)

Keskeiset piirteet	Perinteinen kolmas sektori	Uusi kolmas sektori
Toiminnan tarkoitus	tiety ryhmän etujen ajaminen ja toiminnan järjestäminen ko. ryhmälle	palvelujen ja/tai tavaroiden tuottaminen ja myyminen, työllistäminen
Suhde julkiseen sektoriin	tapauskohmainen	osa julkista palvelurakennetta
Taloudellisen toiminnan peruseriaate	ei-liikevoittoa tuottava, tuotot organisaation toimintaan	liikevoiton tavoittelu
Juridinen muoto	rekisteröity yhdistys	rekisteröity yhdistys, säätiö ja sosiaalinen yritys
Työntekijöiden enemmistö	vapaaehtoisia	palkattuja asiantuntijoita

2.2 Hallintotutkimuksen näkökulma

Julkisen päätöksenteon perusteena olevat hallintotavat ja -ideologiat sekä niissä tapahtuvat muutokset ovat keskeisiä hallintotieteen tutkimuskohteita ja niiden luomaa käsitteistöä voidaan hyvin soveltaa sekä laajemmin järjestö- että taiteen vapaan kentän tutkimuksessa. Kuten edellä todettu, taide ja kulttuuri lukeutuvat Suomessa vahvasti julkisen ja kolmannen sektorin piiriin mm. julkisen rahoituksen ja yhdistyslainsäädännön kautta. Hallintomallit, kuten 2000-luvulla voimistunut uusi julkisjohtaminen, määrittävät taideorganisaatioiden hallinnollisia prosesseja ja suhteita toisiin toimijoihin ja sitä kautta vaikuttavat kentän toimintalogiikkaan useilla eri tasoilla.

Hallinnolla viitataan toisaalta julkisen vallan määrittämään kokoelmaan niitä lakeja, säädöksiä, käytänteitä ja tavoitteita, jotka rajaavat tietyn toimijajoukon toimintaa. Julkinen hallinto luo osaltaan puitteet sille, miten taideorganisaation toiminta tulee järjestää legitimiesti ja perustellusti osana julkisesti rahoitettua toimijakenttää. Toisaalta hallinto on myös yhteisen toiminnan koordinoitua ja johtamista, käytäntö, jonka avulla saadaan asiat tehtyä. (Ansell & Gash 2008, s. 545; Salminen 2002, s. 13; Salminen 2008, s. 12.)

Moderneissa länsimaisissa yhteiskunnissa voidaan nähdä viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtuneen historiallisesti muutamia merkittäviä julkiseen hallintoon vaikuttaneita kehityskulkuja. Keskusjohtoisen ja hierarkkisiin suhteisiin perustuvan perinteisen julkishallinnon (Public Administration, PA) käytänteet on haastanut erityisesti angloamerikkalaisissa yhteiskunnissa 1970-luvulta alkaen uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPA) (esim. Pollitt, van Thiel & Homburg 2007). Hierarkkisessa perinteisessä julkishallinnossa (PA) päätöksenteko tehdään hallinnon ylätasolla ja sen perusteluina käytetään kulloinkin valtaa pitävien tahojen näkemyksiä ja tarpeita. Yhteiskunnalliset toimijat ja palveluiden tuottajat ovat vahvasti keskusjohdon toimivallan alaisia. Uusi julkisjohtaminen (NPA) puolestaan korostaa keskushallinnon ja julkisten toimijoiden, jotka voivat olla esimerkiksi valtiollisia/alueellisia instituutioita, yrityksiä tai kolmannen sektorin järjestöjä, etäännyttämistä toisistaan sekä yritysmaailmasta tuttuun tuloksellisuuden ja mitattavuuden tuomista osaksi

julkisten palveluiden tuottamista ja julkista toimintaa. Keskeistä on, että toimijoita arvioidaan ja ohjataan saavutettujen tulosten perusteella ja päätäntävaltaa keskitetään erilaisille asiantuntijoille ja johtajille. Keskushallinto pyrkii näin tehostamaan palveluiden tuottamista luomalla palveluntuottajia ohjaavia tuloskriteerejä ja resursoinnin raameja, ja vetäytymällä samalla etäämmälle käytännön toiminnan järjestämisvastuusta. Julkisista resursseista syntyy näennäinen kilpailuasetelma palveluntarjoajien välille ja organisaatioihin syntyy tarve markkinaosaamisen ja strategisen ajattelun vahvistamiselle. (Osbourne 2006, s. 378-380; Salminen 2008, s. 76-78, 156-163; Murto 2014, s. 21; Mykkänen 2017.) Edellisessä luvussa esiin nostettu uuden kolmannen sektorin muotoutuminen liittyy läheisesti uuden julkishallinnon periaatteiden voimistumiseen.

Kotimaisessa taidehallinnossa uuden julkisjohtamisen ja managerialismin periaatteet näkyvät ennen muuta ns. arms length –periaatteen soveltamisena, jossa päätösvalta taiteen rahoituksesta on keskistetty taiteen ammattilaisten muodostamille raadeille ja toimikunnille, ei poliitikoille. Isoja taidelaitoksia on myös yhtiöitetty ja säätiöitetty viime vuosikymmenten aikana, mitä voidaan pitää yhtenä merkinä toimijoiden autonomian lisäämisestä suhteessa valtion hallintoon ja markkinalähtöisen ajattelun vahvistamisena. Toisaalta samalla voidaan todeta, että isot kansalliset taidelaitokset, VOS-toimijat kuten myös vapaa kenttä ovat edelleen monin tavoin hyvin läheisessä suhteessa julkiseen valtaan nimenomaan mittavan julkisen rahoituksen kautta. (Saukkonen 2014, s. 45-46.)

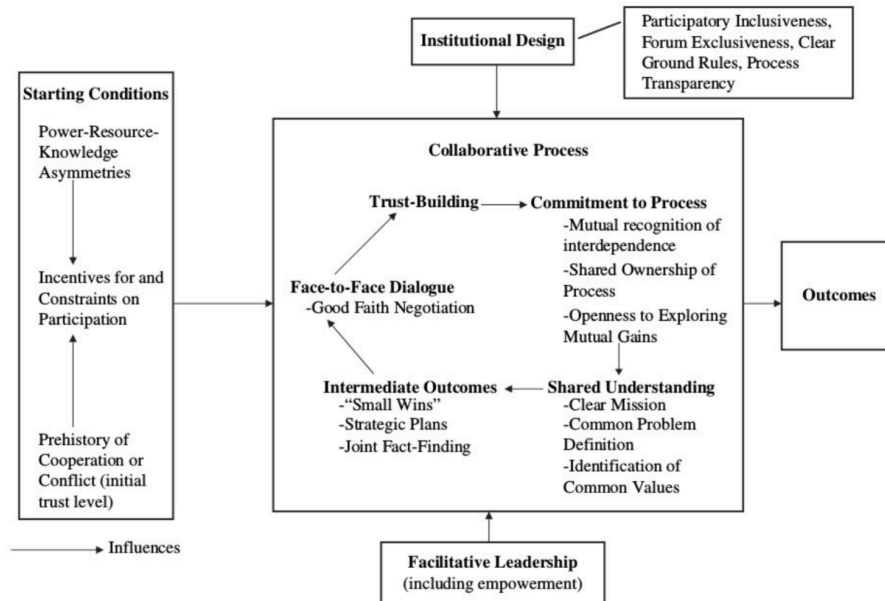
Uusi julkisjohtaminen ja managerialismi ovat vaikuttaneet myös taiteen instrumentaalisten arvojen, lyhyellä aikavälillä ilmenevien vaikutusten ja tuloksellisuuden korostumiseen. Taiteen itseisarvon ja kansallisten arvojen rinnalle on noussut voimakkaasti esimerkiksi luovan talouden, kulttuurin hyvinvointivaikutusten ja taiteen vetovoimatekijöiden huomioiminen. Nämä muutokset näkyvät myös taidetta tekevien ja tuottavien tahojen arjessa lisääntyneinä tulosvaatimuksina, tilivelvollisuutena ja uudenlaisia työnkuvina, jotka eivät enää suoraan liity luoviin taiteellisiin prosesseihin. Kehitystä leimaa sekä julkisen hallinnon että organisaatioiden ns. strategisoituminen eli strategian laatiminen ja seuraaminen on noussut keskeiseksi tavaksi johtaa. (Sokka & Jakonen

2020 s. 35-39; Saukkonen 2014, s. 32-33; Suomen Kulttuurirahasto 2015, s. 40-41.)

Vaikka uusi julkisjohtaminen on osittain tehostanut julkisten varojen käyttöä ja kehittänyt niiden piirissä olevien toimijoiden käytäntöjä, on sen myös todettu vahvistavan yhteiskunnallisten toimintojen siiloutumista yhä pienempiin osaluokkiin, jolloin laajempien kokonaisuuksien hallinta on pirstoutunut ja yhteistyö eri toimijoiden ja sektoreiden välillä on hankaloitunut. Loppukäyttäjille eli kansalaisille tai asiakkaille palveluiden laatu ja saatavuus ovat sitä kautta heikentyneet ja niiden käyttö on monimutkaistunut. Palveluiden tuottajien ja yhteiskunnallisten toimijoiden näkökulmasta valvonta, raportointi, arviointi ja sen myötä syntyvän byrokratian määrä on puolestaan kasvanut. Uusi julkisjohtaminen on niin ikään kääntänyt fokuksen nimenomaan organisaation sisäisiin prosesseihin laajemman yhteistyö- ja verkostonäkökulman sijaan. (Anttiroikko 2017, s. 81-84; Conteh 2013)

Edellä mainittujen haasteiden myötä uuden julkisjohtamisen ja managerialismin rinnalle on kehittynyt siirtymä kohti monenkeskistä ja osallistavaa uutta julkista hallintaa (New Public Governance, NPG). Siinä keskeistä on eri toimijoiden ja yhteiskunnan sektoreiden välinen yhteistyö, tiedon välittäminen, kollektiivinen oppiminen ja osallisuus. Puhutaan ns. meta-hallinnasta, jossa julkisen hallinnon rooli on ennen muuta luoda olosuhteet ja puitteet yhteistyölle ja verkostojen toiminnalle ja mahdollistaa eri osapuolien osallistuminen päätöksenteon prosesseihin. (Osborne 2006, s. 381-384; Ansell & Gash 2008, s. 544; Keränen 2017, s. 152-154)

Alla oleva kaavio kuvaa osallistavan hallintaprosessin (NPG) lähtökohtia ja prosessia. Merkittävänä erona hierarkiseen ja managerialistiseen malliin on prosessin kehämäisyys ja jatkuvuus, joka korvaa lineaarisen toimintamallin. Siinä myös pyritään tunnistamaan laajasti ne sidosryhmät ja toimijat, joiden tulisi olla osallisia esimerkiksi tietyn palvelukokonaisuuden suunnittelussa ja järjestämisessä sekä kiinnitetään huomio näiden toimijoiden erilaisiin motiiveihin ja valmiuksiin osallistua prosessiin.



Kaavio 2: Osallistava ja monenkeskinen hallintomalli, verkostohallinta (Ansell & Gash 2008, s. 550)

Työni tutkimuskysymysten kannalta erityisen kiinnostava on siirtymä uuden julkisjohtamisen ja uuden julkishallinnan välillä, sillä se viittaa institutionaalisen muutoksen mahdollisuuteen institutionaalisen logiikan tasolla.

2.3 Verkostotutkimuksen näkökulma

Verkostoihin ja osallisuuteen perustuva hallinta (NPG) julkisen hallinnon mallina liittyy laajempaan kehityskulkuun ja tarpeeseen löytää ratkaisuja yhä monimutkaisempiin ja globalisoituihin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Kiinnostus verkostoja ja yhteistyön tarjoamia toimintamalleja kohtaan on ollut kasvussa 1980-luvulta lähtien erityisesti yksityisellä sektorilla, mutta myös julkisella ja kolmannella sektorilla. Yhteiskuntien ja yhteisöjen kohtaamien haasteiden moniulotteisuus, monitahoiset riippuvuussuhteet, sekä asiantuntijuuden rajautuminen yhä yksityiskohtaisempaan tietoon ja sitä kautta osaamisen siiloutuminen ovat saaneet yhteiskunnalliset toimijat etsimään ratkaisuja yksittäisten toimijoiden ja instituutioiden sijaan monenkeskisistä kumppanuuksista, yhteistyöstä, verkostoista ja resurssien jakamisesta. Puhutaankin verkostoyhteiskunnan syntymisestä. (van Dijk 1991; Castells 1996). Verkostojen tutkimusta on motivoinut ennen muuta tarve

ymmärtää, miten yhteistyön kautta syntyvä jaettu hyöty voidaan saavuttaa ja maksimoida (kts. esim. Borgatti & Halpin 2011; Provan, Fish & Sydow 2007; Gulati, Lavie & Madhavan 2011).

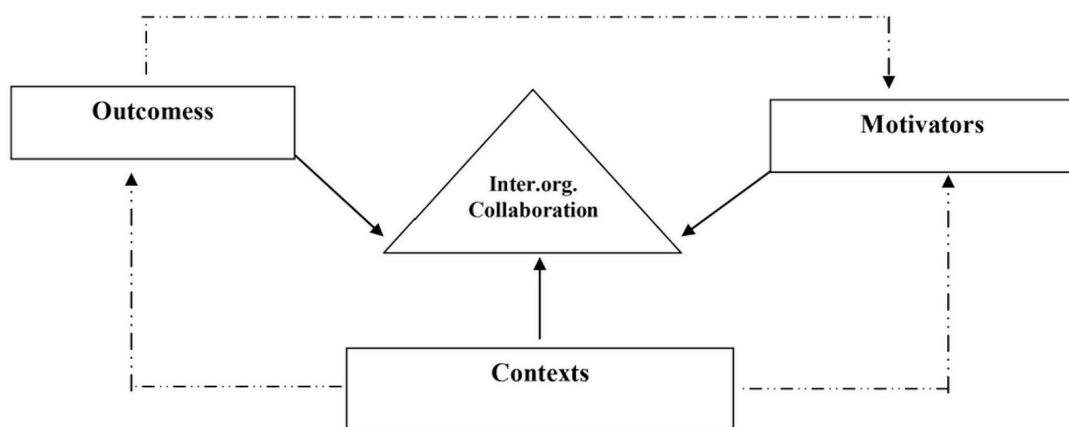
Toimi- ja tutkimusalasta riippuen verkostoja ja yhteistyörakenteita tutkitaan eri näkökulmista ja vaihtelevin käsittein. Taloustieteessä ja yritysmaailman näkökulmasta kiinnostus on perinteisesti kohdistunut verkostojen kautta syntyvään taloudelliseen voittoon, kilpailuetuun tai tuotantoprosessien tehostumiseen. Tosin viimeaikainen kehitys niin kierto- kuin alustatalouden piirissä on tuonut uusia avauksia myös yrityspuolen verkostojen motivaatiotekijöihin ja rakenteisiin. Sosiologian piirissä huomio puolestaan keskittyy verkostojen ja yhteistyön sosiaalisiin ulottuvuuksiin kuten yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, ryhmäprosesseihin, käyttäytymiseen ja sosiaalisen pääoman luomiseen ja jakautumiseen. Hallinto- ja organisaatiotutkimuksen esittämät kysymykset puolestaan käsittelevät eri tyyppisten verkostojen muotoutumisen prosesseja ja motiiveja, verkostojen toimintaedellytyksiä ja –ympäristöjä, verkostojen rakenteita, elinkaarta, johtamista, hallintoa ja tuloksia. (kts. verkostojen tutkimuksesta Provan & Lemaire 2012; Adler & Kwon 2002; Berry et al 2004; Borgatti & Halpin 2011.) Esittelen seuraavaksi työni näkökulmasta keskeisiä mallinnuksia ja käsitteitä, jotka auttavat hahmottamaan verkostojen ja toimijoiden yhteistyön motiiveja, kannustimia, esteistä ja edellytyksiä sekä jaetun edun saavuttamisen edellytyksiä.

2.3.1 Organisaatioiden välinen yhteistyö: kontekstit ja motivaatiotekijät

Puhuttaessa organisaatioiden välisestä yhteistyöstä tai verkostoista voidaan viitata hyvin laajaan joukkoon ilmiöitä. Yhteistyötä tapahtuu luonnollisesti ja jatkuvasti niin yksilöiden kuin organisaatioiden välillä. Kyseessä on ihmiselle ja yhteisöille luonnollinen ilmiö. Käsitteellisesti yhteistyö ja verkosto voidaan löyhästi erottaa määrittelemällä yhteistyö kaikeksi sellaiseksi toiminnaksi, jossa kaksi tai useampi osapuoli tietoisesti toimii yhteisen asian eteen. Yhteistyö voi olla kertaluonteista tai jatkuvaa ja se voi toteutua lukemattomilla tavoilla. Verkostoista taas puhutaan silloin kun kumppaneita on enemmän kuin kaksi ja kyseessä on rakenteellisesti ja ajallisesti määritelty tavoitteellinen yhteistyösuhde. Määritelmä rakentuu toimijoiden välisten suhteiden luonteen ja merkityksen analyysille.

Käsitteenä verkosto on rajatumpi ja sisältyy yhteistyön hyvin laveaan käsitteeseen. Verkostojen tutkimuksessa on myös korostettu tarvetta tarkastella kaikkien verkoston toimijoiden suhteita (whole network) kokonaisuutena yhden toimijan suhteisiin (ego centric) keskittymisen sijaan. (Provan & Lemaire 2012, s. 639; Provan, Fish & Sydow 2007, s. 482; Popp, Milward, MacKean, Casebeer, Lindstrom 2014, s.10).

Organisaatiotutkijat Atae, Memarzade ja Alvani (2011, s. 158) kuvaavat organisaatioiden välistä yhteistyötä seuraavan kaavion avulla.



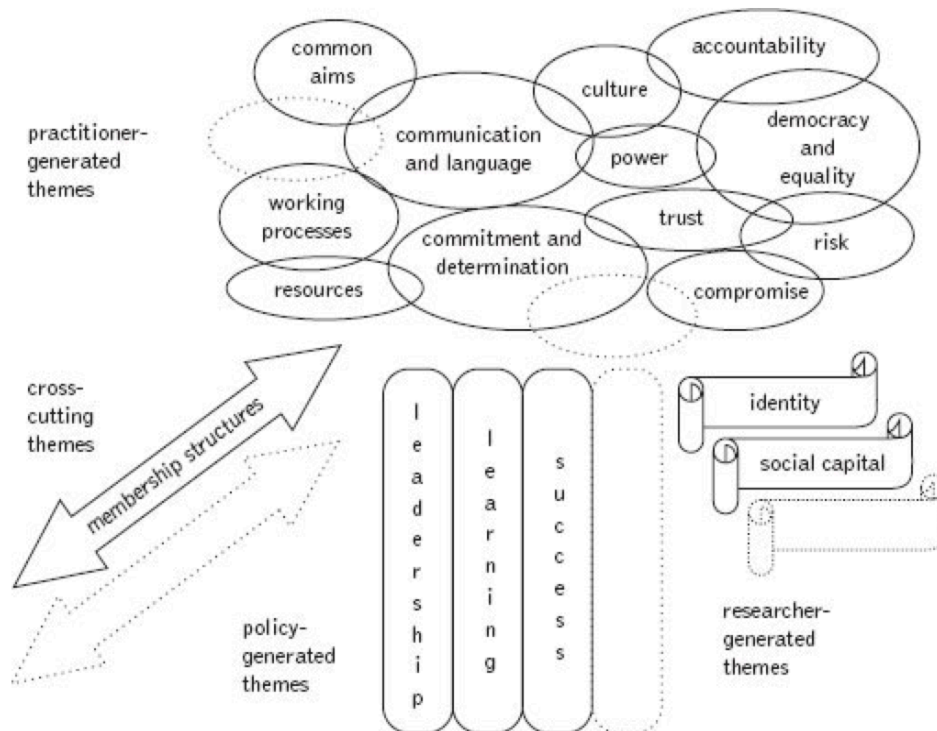
Kaavio 3: Organisaatioiden välisen yhteistyön malli

Malli kuvaa yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä ja niiden suhteita. Keskellä olevan organisaatioiden välinen yhteistyö viittaa sekä löyhempään yhteistyösuhteeseen että verkostoihin. Toimintaympäristöihin (Contexts) lukeutuvat kaikki yhteistyötä tukevat ja estävät tekijät kuten poliittis-hallinnollinen ja lainsäädännöllinen toimintaympäristö, organisaatioiden rakenne, toimintakulttuuri, arvot, normit ja johtaminen. Motivaatiotekijöihin (motivators) lukeutuvat puolestaan poliittiset, tekniset, operatiiviset ja taloudelliset hyödyt ja tavoitteet, joita yhteistyö tarjoaa ja joita sillä toivotaan olevan. Tulokset (outcomes) taas viittaavat niihin todellisiin tuotoksiin ja vaikutuksiin, joita yhteistyö tuottaa. Näihin sisältyvät sekä toivotut että ei-toivotut tulokset, eivätkä ne aina vastaa asetettuja tavoitteita. (Atae & al. 2011, s. 156, 159) Nämä osatekijät vaikuttavat toinen toisiinsa ja niiden yhteisvaikutuksesta syntyy organisaatioiden välinen yhteistyö eri muodoissaan.

Yhteistyön ja verkostojen muodostumisen motiiveja organisaatioiden näkökulmasta on tutkittu verrattain paljon ja näkökulmasta riippuen kategoriat ja luokittelut vaihtelevat. Esimerkiksi yksityisen sektorin yhteistyöt ja verkostoja tutkineet Feritas, Oliveira ja Alcantara (2018) pelkistävät motivaatiotekijät kahteen: taloudellisiin ja organisaatio tason tekijöihin. Taloudelliset motivaatiot sisältävät tarpeen reagoida markkinoihin/toimintaympäristöön tai saavuttaa kilpailuetu. Organisaatiotason motivaatiotekijät puolestaan liittyvät operatiivisten tai tuotannollisten ongelmien ratkaisemiseen, aiempiin kokemuksiin yhteistyöstä sekä toimintaympäristöstä tulevien paineiden ja epävarmuuden kontrolloimisen tarpeeseen. Julkisen ja kolmannen sektorin verkostoja analysoinut Qvist (2017) puolestaan korostaa nimenomaan toimintaympäristön epävakauden ja vaikean ennustettavuuden merkitystä toimijoiden yhteistyön rakentumisen motiivina. Luvun 2.2 lopussa esitetty uuden julkishallinnan ts. verkostohallinnan malli puolestaan tiivistää yhteistyön esteet ja kannustimet edeltäviin kokemuksiin yhteistyöstä sekä kumppaneiden valtaan, resursseihin ja tietoon liittyvää asymmetriaan. Palaan aineisto- ja tulosluvussa vapaan kentän taideorganisaatioiden näkökulmasta keskeisiin motivaatiotekijöihin sekä toimintaympäristön ja toimintakulttuurin kannustimiin ja esteisiin.

2.3.2 Jaetun edun teoria

Toinen työni kannalta relevantti verkostoja ja yhteistyötä kuvaava mallinnus perustuu Chris Huxhamin ja Siv Vangenin kollegoineen (2005, 2009, 2012) tekemään pitkäjänteiseen tutkimustyöhön verkostojen toiminnasta. Se kuvailee temaattisen luokittelun avulla eri osapuolien näkökulmasta tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioiden välisen yhteistyön ja verkostojen muodostumiseen, toimintaan ja jaetun edun saavuttamiseen.



Kaavio 4: Jaetun edun teoria
(Huxham & Vangen 2005, s. 54)

Kaavion ylälaidan teemat nousevat verkostotoimintaa käytännössä tekeviltä toimijoilta eli organisaatioista ja niissä toimivilta yksilöiltä (practitioner-generated themes). Teemat kuvaavat organisaatioiden näkökulmasta merkityksellisiä tekijöitä yhteistyön kannalta. Kuvion alalaidassa on puolestaan esitetty verkostojen toimintatapoihin ja säätelyyn (policy-generated themes) liittyviä keskeisiä teemoja ja niiden rinnalla tutkimusyhteisön luomia teemoja (research-generated themes). Lisäksi tietyt aihealueet poikkileikkaavat kaikkia näkökulmia (cross-cutting themes). Jaetun edun teoria on luonteeltaan kuvaileva ja se on kehittynyt ja kehitty edelleen verkostojen käytännönläheisen tutkimuksen kautta. (Huxham & Vangen 2009, s. 163-164.) Kyseessä on mallinnus, joka auttaa hahmottamaan verkostojen tutkimukseen liittyvän tärkeän lähtökohdan: Kun halutaan ymmärtää mitä tahansa organisaatioiden väliseen yhteistyöhön vaikuttavaa tekijää tai prosessia, tulee huomioida, ettei mikään suhde tai interaktio tapahdu tyhjiössä vaan kyse on nimenomaan suhteiden muodostamasta keskinäisvaikutuksesta ja jatkuvasti muuttuvista suhteista toimijaverkossa.

Jaetun edun teorian piirissä tehty tutkimus sisältää huomattavan määrän käytännönläheistä tietoa verkostojen muodostamisen, johtamisen, ylläpitämisen, kehittämisen ja tulosten arvioinnin näkökulmista. Tässä työssä hyödynnän yllä esitettyjä mallinnuksia erityisesti luvussa 4, jossa pyrin tunnistamaan ArtsPoolin ja kotimaisten verkostotoimijoiden keskeisiä piirteitä.

2.4 Institutionaalisen teorian viitekehys

Organisaatioiden, kuten myös verkostojen tutkimusta voidaan tehdä useista eri teoreettisista lähestymiskulmista käsin. Valitsin organisaatiotutkimuksessa laajalti käytetyn institutionaalisen teorian työni viitekehyykseksi, koska tutkimukseni tavoitteena on analysoida taideorganisaatioiden hallinnollis-operatiivisia prosesseja, niihin liittyvää työtä ja niitä määrittäviä rakenteita taidetoimijoiden kokemusten kautta. Institutionaalinen teoria antaa välineitä juuri rakenteen ja toimijan suhteen purkamiseen pelkistämättä kumpaakaan tekijää.

Institutionaalinen teoria ei viittaa yhteen yksittäiseen teoriaan vaan ennemminkin teoriaperheeseen tai perinteeseen, jossa on useita kehitysvaiheita ja painotuksia (kts. esim. Alvesson & Spicer 2018, s. 200-2005). Keskeistä tämän tutkimuksen kannalta on institutionaalisen teoriakehityksen pohjautuminen sosiaaliseen konstruktivismiin, jossa tieto syntyy jokapäiväisen sosiaalisen kanssakäymisen kautta tietyssä historiallisesti rakentuvassa diskurssissa. Yksilöt ja yhteisöt tuottavat, uusintavat ja muovaavat merkityksiä ja käytäntöjä osana instituutioita, joihin he kuuluvat. (esim. Burr & Dick 2017.) Toinen keskeinen filosofinen lähtökohta työssäni on käytäntötieto, joka nojaa käytäntöteoriaan. Käytäntöteoriassa (practice theory) keskeistä on ymmärtää ihmisten toiminta käytäntötietona, johon sisältyy sananmukaisesti itse toiminta, sen organisointi ja siihen liittyvän tieto. Käytäntötieto on kollektiivisesti rakentuvaa ja tilannesidonnaista. (Gherardi 2011.) Nämä lähtökohdat perustelevat yksittäisten toimijoiden, heidän toimintansa ja sitä kautta syntyvän tiedon asettamista tutkimuksen keskiöön.

2.4.1 Taiteen vapaa kenttä ja institutionaalinen järjestelmä

Instituutionaalisen teorian pohjalla vaikuttaa näkemys yhteiskunnan organisoitumisesta erilaisten vakiintuneiden toiminta-alueiden eli instituutioiden kautta. Organisaatioiden syventyminen ja erikoistuminen oman alan tietoon ja käytäntöihin luo jaettavaa todellisuutta, joka piirtää esiin instituutioita. Tässä tutkimuksessa toiminta-alueiksi, instituutioiksi, voidaan määritellä taiteen vapaa kenttä, joka leikkaa laajempia kenttiä eli kolmatta sektoria ja toisaalta taide- ja kulttuurialaa kokonaisuudessaan. Taiteen vapaan kentän institutionaaliseen kehukseen sisältyvät vapaan kentän taideorganisaatiot ja niiden yhteistyökumppanit, rahoittajat, kentän sisäinen kilpailu, lait ja säännökset, julkinen hallinto ja poliittiset toimijat sekä näiden sisällä toimivat yksilöt ja ryhmät.

Instituutioiden rajat eivät ole pysyviä tai selvärajaisia, mutta niitä pyritään määrittelemään yhdenmukaistumisen periaatteen eli isomorfismin kautta. Isomorfismi korostaa instituutioon kuuluvien organisaatioiden rakenteellista samankaltaisuutta (Powell & DiMaggio 1991). Näkökulmaa on ajan saatossa täydennetty sosiaalisen konstruktivismin avulla, jolloin on mahdollista huomioida toimijuus, merkityksen muodostuminen ja kontekstisidonnaisuus rakenteellisen tarkastelun rinnalla. Tätä kautta instituutio määrittyy laajasti ymmärrettynä vakiintuneiksi toiminta- ja ajattelutavoiksi, pelisäännöiksi, jaetuiksi kulttuurisiksi symboleiksi ja materiaaliseksi todellisuudeksi tietyn toiminta-alueen piirissä. Institutionaalinen teoria mahdollistaa organisaatioiden tutkimisen selviytymisen (survival) ja sopeutumisen näkökulmasta toisin kuin perinteiset menestystekijöihin (success) painottuvat teoreettiset suuntaukset. (Scott 2001; Lounsbury & Crumley 2007; Thorton, Ocasio & Lounsbury 2012; Boxenbaum & Jonsson 2008)

2.4.2 Institutionaalinen logiikka, muutos ja työ

Instituutioiden sisäinen logiikka puolestaan ohjaa sen piiriin kuuluvia organisaatioita ja niissä toimivia yksilöitä luoden linkin instituution ja yksittäisen toimijan, eli makro- ja mikrotason välille. Institutionaalinen logiikka luo toisaalta jatkuvuutta organisaatioiden toimintaan, mutta samalla estää tietynlaisen

toiminnan kehittymistä. Scott (2001) esittää jaottelun kolmeen toimintalogiikkaa muovaavaan ulottuvuuteen: pakottavaan, normatiiviseen ja kulttuuris-kognitiiviseen. Pakottaviin tekijöihin lukeutuvat muun muassa lait, säännöt ja säädökset sekä taloudelliset pakot ja sanktiot. Normatiiviseen ulottuvuuteen puolestaan luetaan arvoihin ja vakiintuneisiin sosiaalisiin toimintatapoihin perustuvat tekijät. Normit periytyvät toimijoilta toisille ja ne omaksutaan valtaosin annettuina alan käytäntöinä. Osa normeista koskee koko kenttää, osa vain osaa toimijoista, jolloin voidaan puhua rooleista. Pakottavat ja normatiiviset ulottuvuudet ilmenevät suorana toimintana ja puheena. Kulttuuris-kognitiiviset tekijät puolestaan viittaavat merkityksiin, jotka tekevät toimijoiden toiminnasta mielekästä ja näyttäytyvät toimintaan osallistuvien tulkintojen ja erilaisten symbolien kuten kielen kautta. (Berg Johansen, & Waldorff 2015; Heiskala 2003; Peltonen 2010) Alla esitetyssä kaaviossa on eroteltu institutionaalisen logiikan eri elementit ja niihin kytkeytyvät toimintaa ja ajattelua ohjaavat tekijät.

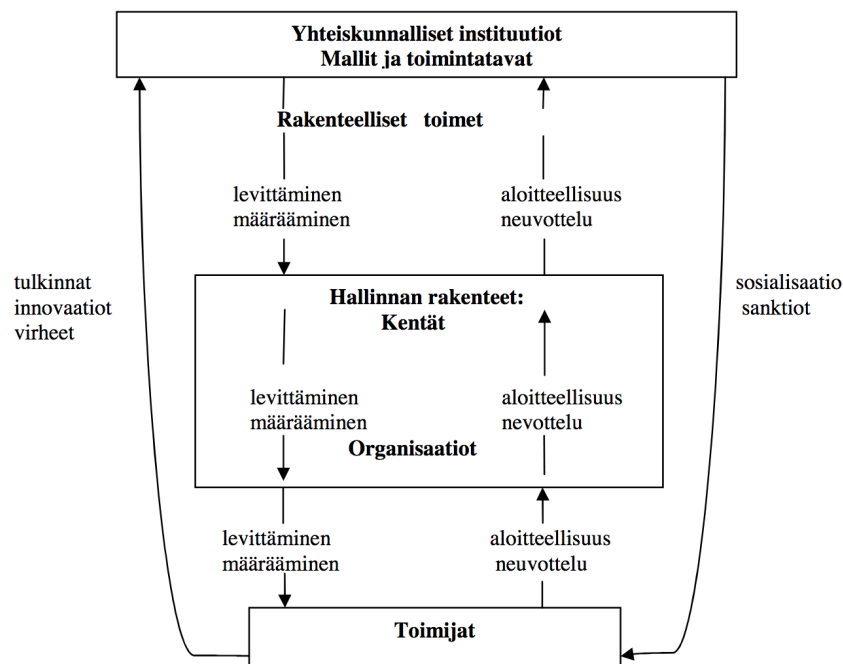
	Sääntelevä pilari	Normatiivinen pilari	Kulttuuris-kognitiivinen pilari
Noudattamisen peruste	Tarkoituksenmukaisuus	Sosiaalinen velvollisuus	Itsestäänselvyys, jaettu ymmärrys
Järjestyksen peruste	Ohjaavat säännöt	Sitovat odotukset	Omaksuttu ajattelutapa
Mekanismit	Pakko	Normatiivisuus	Jäljittely
Logiikka	Välineellisyys	Sopivaisuus	Oikeaoppisuus
Indikaattorit	Säännöt, lait, sanktiot	Hyväksytyt toimintatavat, valtuutus	Yhteiset uskomukset, jaettu toimintalogiikka
Legitimitietin peruste	Lakiin perustuva	Moraalinen hallinta	Ymmärrettävyys, tunnistettavuus, kulttuurinen tuki

Kaavio 5: Instituutioiden kolme elementtiä/pilaria.

(Kankainen 2012, s.30; Scott 2001, 52; Heiskala 2003, 52)

Omassa työssäni olen pohjimmiltani kiinnostunut muutoksen mahdollisuudesta; miten vapaan kentän organisaatiot voivat luoda uusia organisoitumisen tapoja pohjautuen yhteistyöhön ja verkostoihin. Muutoksen mahdollisuus institutionaalisen teorian kehityksessä sijoittuu erilaisiin törmäyskohtiin. Harries (2012) luokittelee muutoksen laukaiseviksi tekijöiksi 1) uudenlaiset johtajat/yksilöt, jotka uudistavat koko instituutiota (institutional entrepreneurs), 2) eri instituutioiden välisten rajojen hälventymisen ja uudet yhteistyön muodot, 3) instituution sisäisten normien uudistumisen eli kilpailevat institutionaaliset logiikat

ja 4) toimintaympäristöstä tulevien pakottavien ärsykkeiden äkilliset muutokset. Käytännössä muutokset heijastuvat esimerkiksi taloudellisina kriiseinä ja pienenevinä budjetteina, yhteiskunnallisten odotusten ja legitimitietin muodostumisen muutoksena, uusina organisaatiomuotoina ja päätöksen teon logiikkana. Oleellista on tunnistaa, että muutoksen vaikuttimet eivät pelkisty yksilöihin tai rakenteisiin vaan muutosta voidaan luoda monella tasolla ja tavoilla, kuten on esitetty alla olevassa kuvaajassa.



Kaavio 6: Institutionaalisen muutoksen prosessit (Kankainen 2012, s.33; Scott 2001, s. 195.)

Kankainen (2012, s. 33) tiivistää muutosprosessin seuraavasti:

“Muutosprosessissa kulkevat sisäkkäin sekä käytännöllinen että poliittis-hallinnollinen taso. Käytännön tasolla toteutetaan annetun ohjeistuksen sekä vallitsevien normien ja sääntöjen mukaan toimintaa ja edesautetaan muutosta, kun taas poliittishallinnollinen toiminta määrittelee muutoksen suunnan. Sosiaaliset toiminnot ja rakenteet toimivat yhdessä rajoittaen ja vahvistaen

toistensa toimintaa, siksi muutosprosesseja tulee tarkastella kaikkien tasojen näkökulmasta.”

Institutionaalisen muutoksen käsitteeseen liittyy läheisesti institutionaalisen työn käsite. Se viittaa tietoiseen toimintaan, jossa organisaatiot ja yksilöt pyrkivät tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti luomaan, ylläpitämään ja hajottamaan instituutioita ja institutionaalisia järjestelmiä (Lawrence, Suddaby & Leca 2009, 2011; Vargo, Wieland & Akaka 2015) Institutionaalisisessa työssä eri suuntiin tapahtuvat muutokset ovat sidonnaisia, eli uuden luominen vaatii myös vanhan säilyttämistä ja toisin päin. Institutionaalisisesta kehuksesta ei ole mahdollista ikään kuin astua ulos, sillä instituutionaalinen kehys määrittää todellisuuden rakentumista useilla eri tasoilla (Lawrence & Suddaby 2006, s. 215). Institutionaalisen työn tekijänä ovat yksilöt ja käsitteenä se kiinnittää huomion toimijuuteen ja toimijaan (agency / agent). Toimijuuden käsite takaa toimijalle tietyn autonomian; yksilöt reagoivat ja toimivat yhtä aikaa odotusten mukaisesti ja yksilöllisesti kohdatessaan muutostilanteen. (esim. Gadolin 2018; Oliver 1991) Tämän havainnon kautta pystytään selittämään eroja saman institutionaalisen kentän toimijoiden välillä sekä siinä tapahtuvaa muutosta.

Institutionaalinen työ määrittyy suhteessa aikaan kolmelle tasolle, joista ensimmäistä voidaan kutsua iteraatioksi. Siinä toiminta kumpuaa ja tulee perustelluksi menneen ja siitä muodostettujen tulkintojen kautta. Toisella tasolla työ sitoutuu välittömään nykyhetkeen ja sen puitteissa tehdään valintoja ja toimia, joilla pyritään löytämään parhaat toimintatavat vallitsevan institutionaalisen logiikan sisällä. Kolmas taso kurkottaa tulevaisuuteen toiveiden ja pelkojen kautta ja työstää muutoksia järjestelmän tasolla. Toimijan toimijuuden vaikutus institutionaaliseen logiikkaan tai järjestelmään riippuu osittain siitä, mikä edellä mainituista orientaatioista ohjaa toimintaa. Institutionaalisen työn käsite mahdollistaa analyysin tarkentamisen haastatteluaineiston kautta avautuvalle yksilötasolle. (Battilana & D’Aunno 2009; Lawrence & Suddaby 2006.)

2.5 Yhteenveto sovellettavasta teorettisesta viitekehystä

Työni liikkuu kahdella tasolla. Tutkimustehtäväni ensimmäisen osan kannalta, jossa siis kartoitan olemassa olevia hallinnollis-operatiivisen yhteistyön muotoja vapaalla kentällä, keskeistä on tunnistaa toimintamallien lähtökohdat eli taustalla vaikuttavat motivaatiotekijät, arvot ja tarpeet ja toisaalta analysoida hyvin käytännönläheisesti toimintamallien rakenteita, muotoja, vahvuuksia ja haasteita. Käsitteellisinä ja teorettisina apuvälineinä käytän luvussa 2.3 esiteltyjä mallinnuksia yhteistyösuhteiden rakentumisen motivaatiotekijöistä, kannustimista ja esteistä. Samoin jaetun edun teoriasta nousevat temaattiset luokittelut yhteistyön ja verkostojen tärkeistä osatekijöistä, kuten verkoston hallinto- ja jäsenrakenne, jaetut arvot sekä resursointi, palvelevat analyysiä (kts. luku 4).

Tutkimustehtäväni toisen osan analyysin välineinä käytän institutionaalisen teorian käsitteistöä. Kysymys vapaan kentän taideorganisaatioiden hallinnollis-operatiivisen työn sisällöstä, työhön liittyvistä kokemuksista sekä suhteista toimintaympäristöön, avaa mahdollisuuden ymmärtää toimijuuden tasolla niitä toimintaperiaatteita ja –logiikoita, jotka luovat tarvetta ja edellytyksiä uusille, yhteistyöhön ja jakamiseen perustuville organisoitumisen malleille ja toisaalta jarruttavat niiden syntymistä. Institutionaalinen logiikka peruspilareineen auttaa jäsentämään yksilöiden ja organisaatioiden sudetta toimintaympäristöön ja institutionaalisen työn muodot rajaavat esiin yksilön ja yhteisöjen konkreettisesti tekemät valinnat, ajattelutavat, merkitykset sekä niistä syntyvät käytännöt. Käytännöt muodostavat ajallisen ja tilallisen jatkumon institutionaaliselle logiikalle ja työlle. Institutionaalinen muutosprosessi puolestaan toimii koko analyysin kehyksenä, jonka kautta tuloksista on mahdollista luoda synteesi, kokonaiskuva.

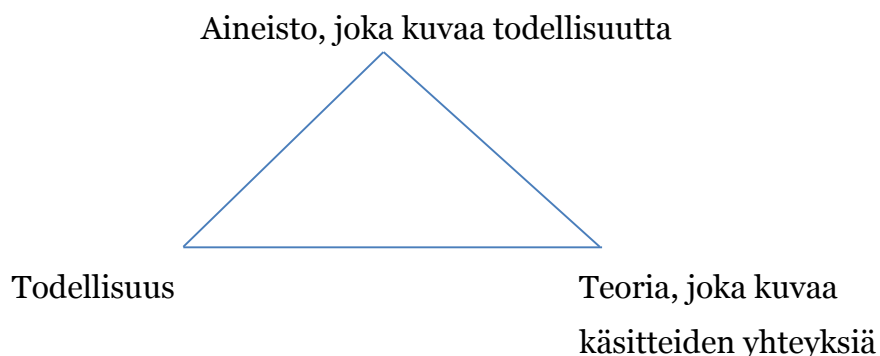
3 METODOLOGIA JA AINEISTO

Työni on laadullinen tutkimus, jonka primääri aineisto perustuu puoliavoimiin haastatteluihin. Aineisto täydentyy omien havaintojeni ja kokemusteni, aiemman tutkimuksen ja tutkimusaiheeseen liittyvän muun tiedon kautta. Lähestyn tutkittavaa ilmiötä eli vapaan kentän taideorganisaatioiden prosesseja, toimintaympäristöä sekä resurssien jakamista ja yhteistyötä useista eri näkökulmista ja eri tiedonkeruun menetelmiä hyödyntäen. Metodologisesti työssä yhdistyvät tapaustutkimuksen ja haastattelututkimuksen menetelmät.

3.1 Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet

Laadullinen tutkimusote tähtää ilmiön kuvailuun, ymmärrettäväksi tekemiseen ja uuden tiedon luomiseen todellisuutta vastaavaan aineistoon perustuen.

Tavoitteena on todellisuuden löytäminen tai paljastaminen ennemminkin kuin totuusväittämien todentaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, s. 134-135, 161; Yin 2009, s. 16, 18.) Laadullinen tutkimus perustuu ns. hermeneuttiseen kehään, jossa tutkimusaineisto, teoria ja todellisuus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksellisessa suhteessa toisiinsa (esim. Starrin, Larsson, Dahlgren & Styrborn 1991).



Kuvaaja 6: Laadullinen tutkimusprosessi
(Anttila, alkuperäinen viittaus Starrin & al. 1991.)

Hermeneuttinen kehä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimusprosessi on jatkuvassa kehämäisessä liikkeessä. Se lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa aina takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Tieto ei synny lineaarisesti vaan prosessimaisesti perustuen sekä aineistoon että sitä täydentäviin tutkijan omiin havaintoihin ja kokemuksiin. Tutkijan subjektiivisuus nähdään tässä yhteydessä vahvuutena, ei tutkimusta vääristävänä tekijänä. (esim. Tontti 2005.)

Laadullisen tutkimuksen avulla saavutetaan ilmiötä kuvaileva ja selittävä tutkimustulos, jossa tutkijan tulkinnalla on vahva rooli. Tutkijan tulee olla tietoinen ja läpinäkyvä suhteessa omiin arvoihinsa, tutkimusaiheen valintaan, tiedon tuottamisen näkökulmaan, tavoitteisiin ja analyttisiin valintoihin tutkimuksen aikana. Tämä edellyttää kriittisen realismin omaksumista tutkimusfilosofiseksi lähestymistavaksi. Kriittinen realismi myöntää tietoisuuden ulkopuolisen todellisuuden olemassaolon, mutta näkee todellisuutta koskevan tiedon rakentuvan sosiaalisissa ja kielellisissä suhteissa. Tieto tai tutkimus ei näin ollen saavuta absoluuttista totuutta tai tarkkaa arvoa. (esim. Carson 2001, 66-68)

Laadullinen aineisto on aina epätäydellistä ja sisältää tulkintaa, täydentämistä ja arvailua. Abduktiivinen päättely tunnistaa ja tekee mahdolliseksi tulkitsijan roolin sisällyttämisen osaksi tutkimusta. Abduktiivinen logiikka perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon ja päättyy todennäköisimpään selitykseen ilmiöstä. Päättelyprosessissa teoreettinen ja empiirinen viitekehys sekä tutkittavien tapausten analyysi kehittyvät yhtäaikaaisesti, dialogisesti. (Dubois & Gadde 2002, s. 554; Patton 2014, s.822)

Abduktiivinen päättely rakentuu filosofi Charles Peircen ajatukseen, että teoria muodostuu havainnointiin liittyvän johtoajatuksen (guiding principle) kautta. Pelkät havainnot sinänsä eivät riitä uuden teorian kehittämiseen. Johtoajatus ohjaa tutkijan havaintoja tiettyihin seikkoihin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Anttila, perustuen Peirce 1958)

Laadullisessa tutkimuksessa usein käytettyjä tutkimusstrategioita ovat tapaus- ja haastattelututkimus. Tapaustutkimus on käyttökelpoinen silloin, kun pyritään vastaamaan miten ja miksi kysymyksiin, tutkitaan nykyhetkessä tapahtuvaa

ilmiötä ja tutkija ei pyri eikä pysty kontrolloimaan tutkittavaa ilmiötä. Tapaustutkimukseen sisältyy tutkittavan ilmiön ja kontekstin limittäisyys. Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden ilmiön ja kontekstin syväanalyysiin ja holistiseen käsittelyyn. (Yin 2014, s.9; Eriksson & Kovalainen, 2008.) Oma tutkimukseni ei rajaudu puhtaasti tiettyyn yksittäiseen tapaukseen (case) tai tapauksiin (multiple cases), mutta hyödyntää tapaustutkimukselle ominaista lähestymistapaa, jossa tapausjoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti, ja valittuja tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti. Samoin teemahaastatteluille perustuva haastattelututkimus on yleinen tutkimusstrategia laadullisessa tutkimuksessa. Se antaa hyvän mahdollisuuden tutkia ihmisten kokemuksia, asenteita ja mielipiteitä (esim. Brinkmann, 2013; Hirsjärvi & Hurme 2011.)

3.2 Aineiston keruu ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimukseni primääri aineisto koostuu seitsemästä puoliavoimesta teemahaastattelusta. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita haastattelin ArtsPoolin perustajaa David Sheingoldia. Haastattelun tavoitteena oli ymmärtää paremmin ArtsPoolin toimintamallia ja siihen liittyviä keskeisiä kysymyksiä. Tein haastattelun loppuvuodesta 2018. Tämän haastattelun perusteella rakensin ensimmäisen teoreettisen kehyksen tutkimukselle ja loin rungon kotimaisten toimijoiden haastatteluille. Sheingoldin haastattelu on raportoitu luvun 4 alussa.

Varsinaisen haastatteluaineiston keräsin 2019-20 aikana. Valitsin haastateltavaksi henkilöitä, joilla on laaja työkokemus eri tyyppisistä taideorganisaatioista vapaalla kentällä. Työnimikkeet ovat vaihtelevia (toiminnanjohtaja, tuottaja, ohjelmistopäällikkö jne), mutta kaikkien työnkuvaan kuuluu olennaisesti hallinnollinen, tuotannollinen ja johdollinen työ vapaalla kentällä (eivät siis toimi taiteilijoina). Haastateltavat työskentelevät laajasti nykytaiteen parissa (sirkus, tanssi, nukketeatteri, visuaalinen taide, mediataide, esitystaide) ja vaikuttavat eri puolilla maata (Helsinki, Turku, Rovaniemi). Osa haastateltavista työskentelee tällä hetkellä luvussa 4 esiteltävissä *verkosto-organisaatioissa*³, jotka ovat kehittäneet

³ Nimitän joukkoa verkosto-organisaatioiksi selkeyden vuoksi. Verkosto-organisaatio on tässä yhteydessä kuvaileva otsikko, myös alusta tai sateenvarjo-organisaatio.

jaettuihin resursseihin ja yhteistyöhön pohjautuvia toimintamalleja Suomessa. Tein nämä haastattelut ArtsPoolin haastattelun jälkeen, sillä ajattelin niiden informoivan tutkimuksen seuraavaa vaihetta. Verkosto-organisaatioissa toimivien haastatteluiden perusteella pystyin ensinnäkin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni sekä rajaamaan muita kysymyksiä paremmin. Toinen osa haastateltavista puolestaan toimii taidetta tuottavissa ja esittävässä vapaan kentän *taideorganisaatioissa* (kts. tapauskuvaukset alla), jotka eivät ole tällä hetkellä osallisia edellä mainituissa verkostorakenteissa, vaan hoitavat hallinnolliset prosessit organisaation sisällä. Haastateltavien valitseminen on olennainen osa tutkimuksen suunnittelua ja tulosten merkityksellisyyttä. Valinnan tulisi tukea pyrkimystä tuottaa uutta ymmärrystä aiheesta ja vahvistaa oppimista (Stake 1995, 4), mikä perustelee erityyppisten toimijoiden sisällyttämistä tutkimukseen.

Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne äänitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelu rakentui seuraavan temaattisten kysymysrungon varaan.

Teema 1: Hallinnollinen työ taiteen vapaalla kentällä: työtehtävät, roolit, vaadittu osaaminen, työn organisointi ja vastuut, taidehallinnon erityispiirteet

Teema 2: Hallinnollisen työn resurssit: miten hallinnollinen työ kytkeytyy osaksi organisaation sisällöllistä toimintaa ja sen suunnittelua, miten se on resursoitu?

Teema 3: Yhdistystoiminnan vaikutus hallinnollisiin prosesseihin: Mitä näkökulmia yhdistysmuotoinen yleishyödyllinen toiminta tuo hallinnolliseen työhön ja organisaation toimintaan, päätöksen tekoon ja muihin organisaation prosesseihin?

Teema 4: Taiteen rahoitusrakenteet ja kulttuuripoliittinen toimintaympäristö: Miten vallitsevat rahoitusrakenteet ja hallinnolliset käytännöt vaikuttavat vapaan kentän toimijoihin?

Teema 5: Keskeisimmät haasteet vapaan kentän toimijoiden arjessa ja toiminnan kehittämisessä? Näkemykset ja toiveet tulevaisuuden suhteen?

Teema 6: Kokemukset yhteistyöstä ja verkostoista toimimisesta: arvot, roolit, käytännöt ja resurssit.

Haastattelun lopuksi kävimme vapaata keskustelua haastattelun teemoihin liittyen.

3.2.1 Tutkimustapaukset

Haastatteluaineistossa on mukana erityyppisiä toimijoita. Ns. verkosto-organisaatioista edustettuina ovat seuraavat: Arts Management Helsinki, Pragma Helsinki, Aura of Puppets ja Monitaideyhdistys Piste ry. Esittelen toimijat tarkemmin luvussa 4. Näiden haastatteluiden kautta pääsin käsiksi laajemmin vapaan kentän toiminnan keskeisiin hallinnollisiin prosesseihin, niihin liittyviin haasteisiin sekä yhteistyörakenteiden luomiseen liittyviin kysymyksiin. Nämä haastattelut informoivat osaltaan taideorganisaatioiden haastatteluista ja auttoivat syventämään tiettyjä näkökulmia.

Taideorganisaatioista edustettuina ovat vapaalla kentällä toimivat Publics, Pixelache, Suomen biotaiteen seura ja oma työpaikkani Mad House Helsinki. Organisaatiot ovat kaikki muodoltaan voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, joiden toimintaa tukevat useat eri rahoittajat, tärkeimpinä Taike, kaupungit/kunnat ja yksityiset säätiöt. Lisäksi toimijat saavat vaihtelevasti kansainvälistä rahoitusta esim EU-rahoituksista tai kansainvälisiltä säätiöiltä. Perusrahoitus vaihtelee 100 000€ ja 300 000€ välillä, mutta vuosittaiset vaihtelut kokonaisrahoituksessa ovat isoja. Kaikki toimijat ovat vakiinnuttaneet toimintansa osana kotimaista vapaata kenttää. Ne ovat esimerkkejä nykytaideorganisaatioista, joiden toiminta perustuu laajaan sisällölliseen yhteistyöhön paikallisesti ja kansainvälisesti ja joissa luodaan jatkuvasti uusia taiteellisia käytäntöjä, sisältöjä ja yleisösuhteita. Organisaatiot ovat rakenteeltaan kevyitä. Vakituista henkilökuntaa on vain muutama, mutta ne työllistävät organisaatiot vuodessa useita kymmeniä henkilöitä projekti- ja tuotantokohtaisesti.

PUBLICS

<http://www.publics.fi/>

Publics on 2017 vuonna perustettu nykytaiteen organisaatio, jonka ohjelma rakentuu kuratoiduista kokonaisuuksista kuten näyttely-, tapahtuma- ja julkaisutoiminnasta. Sisällöt painottuvat visuaalisiin taiteisiin ulottuen myös muihin nykytaiteen muotoihin. Publicsin toimintaa edelsi 2013-17 Checkpoint Helsinki. Publics toimii kansallisesti ja kansainvälisesti tuoden nykytaidetta

saavutettavaksi erilaisille yleisöille. Publics ylläpitää myös avointa taidealan erikoiskirjastoa Helsingin Vallilassa. Yhdistys työllistää 2 henkilöä ympärivuotisesti (vuosi 2020) ja useita kymmeniä taiteilijoita ja muita asiantuntijoita projekti- ja tuotantokohtaisesti.

PIXELACHE

<https://pixelache.ac/>

Pixelache on taiteilijavetoinen yhdistys, jonka toiminnan keskiössä ovat digitaalinen kulttuuri ja mediataiteen eri muodot, biotaiteet ja monialaiset kokeellista tiedettä ja taidetta yhdistäviä teknologiaprojektit. Pixelachessa jäsenistö on aktiivisessa roolissa toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Jäsenistö, joka koostuu mm. taiteilijoista, tutkijoista ja muotoilijoista, päättää kulloinkin toteutettavat projektit ja vastaa niiden toteutuksesta. Yhdistyksessä työskentelee osa-aikainen taloushallinnosta vastaava henkilö sekä osa-aikainen tuottaja. Rahoituksesta ja projektista riippuen yhdistys työllistää erimittaisissa suhteissa tuottajia, kuraattoreita ja taiteilijoita. Yksi toiminnan näkyvimpiä muotoja ovat olleet Pixelache-festivaalit, joita on järjestetty vuodesta 2002 alkaen eri puolilla Helsinkiä ja pääkaupunkiseutua. Pixelachin toiminnasta vastaa voittoa tavoittelematon Piknik Frequency ry.

SUOMEN BIOTAITEEN SEURA

<https://www.bioartsociety.fi/>

Biotaiteen seura edistää vuoropuhelua taiteen ja tieteen tekijöiden sekä yleisöjen välillä. Sisällöllisesti toiminta keskittyy biologian, ekologian ja biotieteiden teemoihin. Toiminnan muotoja ovat mm. näyttelyt, tapahtumat, residenssitoiminta ja julkaisut. Seura ylläpitää yleisölle avointa tapahtumatilaa Helsingissä. Vuonna 2008 perustettu yhdistys työllistää täysipäiväisesti taiteellisen johtajan, osa-aikaisen hallintojohtajan, tuottajan ja tiedottajan sekä useita taiteilijoita ja asiantuntijoita vuositasolla projektikohtaisesti. Biotaiteen seura on perustettu 2008.

MAD HOUSE HELSINKI

<https://madhousehelsinki.fi/>

Mad House Helsinki on vuonna 2014 perutettu taiteilijavetoinen yhdistys, joka osatuottaa, esittää ja viestii kokeilevan esitystaiteen eri muotoja. Toiminnan ytimessä ovat kuratoidut ohjelmakokonaisuudet sekä esitystaiteelle nimetyn näyttämön ylläpitäminen ja kehittäminen. Mad House Helsingin ohjelmistossa on vuositasolla useita kymmeniä teoksia ja tapahtumia, joiden toteuttamiseen osallistuu n.70-80 taiteilijaa / taiteellisen työryhmän jäsentä. Organisaatiossa työskentelee 2,5 henkilöä ympärivuotisesti ja sen lisäksi projekti- ja teoskohtaisesti Mad House työllistää reilusti yli 50 henkilöä vuositasolla lyhyisiin työ- ja toimeksiantosuhteisiin. Työskentelen tällä hetkellä itse (2019 alkaen) Mad House Helsingin toiminnanjohtajana.

3.2.2 Muu täydentävä aineisto

Haastatteluiden lisäksi tutustuin kaikkien edellä mainittujen toimijoiden vuosikertomuksiin ja verkkosivuilta löytyviin aineistoihin. Mad House Helsingin osalta tukeudun omiin kokemuksiini ja tietooni organisaation toimintaan liittyen. Lisäksi olen tutustunut vapaata kenttää ja kotimaista taide- ja kulttuurikenttää kuvaaviin tilastoihin ja selvityksiin (mm. Taike, Cupore) sekä tarvittavaan kulttuuripoliittiseen ja lainsäädännölliseen tausta-aineistoon. Erityisen hyödyllisiä ovat olleet Pekka Oeschin vapaan kentän toimintaedellytyksien selvitys vuodelta 2004, vapaan kentän sateenvarjo-organisaatiota visioiva selvitys (Martiskainen et al. 2017) sekä Arts Management Helsingin 2021 julkaisema selvitys vapaan kentän freelancertaiteilijoiden toimeentuloon, työskentelyn ehtoihin ja olosuhteisiin liittyen.

3.3 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysi pohjautuu sisältöanalyysiin. Ensimmäisessä vaiheessa litteroin haastattelut sanatarkasti ja rajasin niistä sisällöllisesti merkityksellisiä lainauksia. Järjestin valitut kokonaisuudet aihealueittain

haastattelun teemojen mukaisesti. Pyrin keskittymään ennen muuta siihen mitä sanotaan, en niinkään miten sanotaan. Loin lainauksista vastaajakohtaisen Excel-
taulukon, jonka avulla loin kokonaiskuvan eri teemoista.

Osa analyysitaulukkoon valituista lainauksista säilytin sellaisiaan ja suurimman osan tiivistin yksinkertaisempaan muotoon. Etsin myös aktiivisesti viittauksia haastattelujen välillä sekä yhtymäkohtia teoriaan. Analyysia ohjasi tutkimustehtävä.

Nimesin aineistosta valitut kokonaisuudet asiasanoilla. Osaan kokonaisuuksista sopi useampi asiasana, jolloin pyrin valitsemaan ensisijaisen. Asiasanojen yhdistelyn ja ryhmittelyn kautta syntyi lopulta kuusi pääkategoriaa.

- Taiteen vapaan kentän hallinnollisen työn sisällöt ja organisaatioprosessit
- Osaamistarpeet ja ammatillinen kehitys
- Organisaatioiden resursointi ja työn organisointi
- Yhdistystoiminnan luomat puitteet
- Rahoitusrakenteet ja kulttuuripoliittinen toimintaympäristö
- Yhteistyön muodot ja ehdot muiden kentän toimijoiden kanssa

Kategoriat noudattavat pitkälti haastattelurungon rakennetta, mikä kertoo osittain siitä, että haastattelujen tekemistä edelsi tutustuminen aiempaan tutkimukseen sekä oma tuntemukseni aiheesta. Haasteeksi muodostuikin analyysin liukuminen aineistolähtöisen ja teoriaohjautuvan analyysin välillä (Tuomi & Sarajarvi 2009, s. 117). Lopputulos sijoittuu näiden välimaastoon.

3.4 Kriittisiä huomioita tutkimusprosessista

Laadullisen tutkimuksen tuloksia haastetaan perinteisesti niiden heikon yleistettävyyden takia. Toisaalta niiden vahvuus on tutkittavaan ilmiöön vaikuttavien eri tekijöiden ja niiden välisten suhteiden ymmärryksen lisääminen. Tutkijalla on käytössään erilaisia keinoja vahvistaa tulosten luotettavuutta. Yksi

niistä on systemaattisuus aineiston keruussa ja käsittelyssä. Kaikki tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut oli järjestetty puitteiltaan rauhallisiksi ja niihin oli varattu aikaan noin tunnin verran. Haastateltaville oli esitelty sähköpostitse tutkimuksen lähtökohtia ja kysymysten teemoja. Aineisto on purettu ja käsitelty samalla tavalla kaikkien kohdalla, johdonmukaisuuden periaatteita noudattaen.

Toinen tärkeä tekijä liittyy tutkijan asemaan ja rooliin suhteessa tutkimusaiheeseen. Oma roolini osana tutkittavaa toimijakenttää takaa toisaalta laajan taustaymmärryksen aiheesta ja helpottaa aineiston keruuta, mutta luo samalla kysymyksen omien mielipiteideni ja asenteideni vaikutuksesta tutkimukseen. Erityisesti haastattelutilanteissa pyrin kiinnittämään huomiota siihen, etten liiaksi ohjaa keskustelua tai tuo esiin omia mielipiteitani. Toisaalta on syytä kriittisesti tarkastella, aiheuttiko oma asiantuntijuuteni ja osallisuuteni tilanteita, joissa haastateltavien vastauksissa jää jotain kertomatta, koska molemmat osapuolet ollettivat asian olevan yleisesti tiedossa. Pyrin kontrolloimaan tätä riskiä haastattelutilanteissa esittämällä tarkentavia kysymyksiä tai muotoilemaan tiettyjä kysymyksiä muutamalla eri tavalla. Toisaalta on hyvä muistaa, että tutkimuksella ei tavoitella yleistettäviä tuloksia vaan täsmentävää tietoa liittyen tutkimusaiheeseen. (Eriksson & Koistinen 2005, s. 34)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan myös triangulaatiosta, joka viittaa aineiston keruumenetelmien monipuolisuuteen. Aineistoa voidaan kerätä useilla eri menetelmillä ja eri näkökulmia hyödyntäen. Haastatteluaineiston ja omien kokemusteni ja havaintojeni lisäksi käytössäni on ollut aiheeseen liittyvä tutkimuskirjallisuus. Lisäksi järjestin osana päivätyötäni Mad House Helsingissä tammikuussa 2021 vapaan kentän tuottajille ja hallinnon parissa työskenteleville suunnatun keskustelutilaisuuden, jossa pohdittiin vapaan kentän rakenteisiin liittyviä keskeisiä haasteita ja käytäntöjä nimenomaan hallinnollisen ja tuotannollisen työn näkökulmasta. Keskustelusta tuotettu avoin muistio tarjoaa mahdollisuuden reflektoida haastatteluaineistoa ja omia havaintojani suhteessa laajempaan mielipidejoukkoon. Keskustelusta syntynyt dokumentaatio ei kuitenkaan ole osa varsinaista tutkimusaineistoa. Hankin myös taustatietoa ja referenssikohteita tutustumalla ja haastattelemalla tutkimuksen ulkopuolisia

toimijoita. Vierailin keväällä 2020 Lontoossa toimivassa Arts Admi – tuotantoyhteisössä, joka on jo pitkään kehittänyt resurssien jakamiseen perustuvaa toimintamallia yksittäisten taiteilijoiden tueksi. Lisäksi olen keskustellut tutkimusprosessista ja sen teemoista useiden kollegoideni kanssa.

Haastateltavien nimet on anonymisoitu, sillä kotimainen vapaa kenttä on hyvin pieni ja monet henkilöt edustavat uransa aikana monia eri organisaatioita ja positioita kentällä. On syytä pitää mielessä mahdolliset eturistiriidat haastateltavien eri roolien välillä myös tulevaisuuden kannalta. Henkilöiden anonymiteetin säilyttäminen takaa tietynasteisen etäisyyden tutkimuksen aineistoon, mikä on perusteltua kun tutkimuksen kohteena eivät ole yksilöt vaan laajempi ilmiökokonaisuus.

Tutkimustehtävän ja kysymysten rajaamiseen olisin voinut paneutua huolellisemmin. Työn osittaisena haasteena on juuri rajauksen väljyys, mikä näkyy kahtena rinnakkaisena tutkimuskysymyksenä ja analysoitavien teemojen runsautena. Henkilökohtaisesti olen kuitenkin saanut työn tekemisestä paljon. Prosessi on ollut työläs, sillä olen tehnyt työn päivätyön ja muun elämän ohessa. Osittain pitkäkestoinen prosessi on luonut uutta työtä, mutta samalla se on tarjonnut mahdollisuuden ajatella tutkimusaihetta ajan kanssa. Lisäksi koronan pandemian synnyttämä kriisi, erityisesti esittävien taiteiden alalla on muuttanut omaa suhtautumistani ja näkemystäni kulttuurin ja taiteen tuotantoon kokonaisuutena. Olen kuitenkin pyrkinyt rajaamaan sen ulos tästä työstä, joka sai alkunsa ennen pandemiaa.

4 TAPAUSESIMERKKEJÄ RESURSSIEN YHTEISKÄYTTÖSTÄ VAPAAN KENTÄN TAIDEORGANISAATIOIDEN HALLINNOLLISESSA TYÖSSÄ

Tässä luvussa esittelen tarkemmin työni inspiraationa toimineen ArtsPoolin (New York) sekä kotimaassa hieman vastaavanlaisten toimijoiden toimintaperiaatteita vastaten samalla tutkimustehtäväni ensimmäiseen osaan eli millaisia hallinnollisten resurssien yhteiskäyttöön ja jakamiseen perustuvia toimijoita vapaalta kentältä löytyy. Vapaalla kentällä toimivat yksittäiset taiteilijat ovat perinteisesti organisoituneet esim. työosuuskuntien muodossa ja kentän kasvaessa on syntynyt erityyppisiä alustoja ja verkostoja, jotka kokoavat kentän toimijoita, mahdollistavat resurssien yhteiskäyttöä esimerkiksi tilojen jakamisen tai markkinoinnin suhteen, ajavat kentän etua, tekevät edunvalvontaa ja tarjoavat kollegiaalista tukea. Alla esitellyt toimijat edustavat nimenomaan hallinnollisen ja tuotannollisen työn uudenlaisia järjestämisen muotoja.⁴

4.1 ArtsPool, New York

”Non-profit toimijoille hallinnollinen ja operatiivinen työ ei ole kilpailuetu, sillä kaikki noudattavat samaa lainsäädäntöä ja byrokraattista protokollaa. Se ei ole osa-alue, joka tekee organisaatiosta uniikin, taide- ja ohjelmasisällöt ovat. Yhdistämällä hallinnollisia prosesseja voidaan vaikuttaa ainakin kahteen resurssiin, jotka ovat aina niukat eli rahaan ja aikaan.”

(haastattelu A)

ArtsPool on vuonna 2014 New Yorkissa perustettu yritysmuotoinen toimija, joka palvelee omistajiaan eli voittoa tavoittelemattomia (non-profit) taideorganisaatioita hallinnollisissa tehtävissä ja organisaation kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Perustajajäsenenä oli 12 taidealan yhteisöä ja nykyään jäseniä

⁴ Muita esimerkkejä tämän tyyppisistä toimijoista ovat mm. Kipinä Productions ja Lillith osuuskunta.

on 29. Alun perin ArtsPool koostui lähinnä esittävän taiteen organisaatioista kuten pienistä teattereista ja esiintyvistä ryhmistä. Jäsenistö on kuitenkin laajentunut ja monipuolistunut kiinnostavalla tavalla. Tällä hetkellä ArtsPoolin jäsenistössä on niin eri taiteenaloilla toimivia taideorganisaatioita kuin pieniä taidetta rahoittavia säätiöitä ja taiteilijoiden etujärjestöjä. (haastattelu A; <https://artspool.co/membership>; <https://artspool.co/background>)

ArtsPool tarjoaa jäsenilleen laajan valikoiman taloushallinnon ja kirjanpidon sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluita, budjetointi- ja rahoitusneuvontaa, veroselvitysten laadintaa, apua laki- ja sopimusasioissa sekä strategista suunnittelua. Keskeisessä roolissa ArtsPoolin toiminnassa on sähköisen palvelualustan kehitystyö ja käyttö. Valtaosa palveluista tarjotaan yhteiskehitetyn alustan kautta, jolloin kaikkien jäsenorganisaatioiden hallinnolliset prosessit ovat yhtenevät ja niitä voidaan kehittää yhteistyössä. ArtsPool myös luo täysin uusia palveluita jäsenorganisaatioiden tarpeiden mukaan, esimerkiksi työntekijäpankkia kausityöntekijöiden palkkaamiseen sekä työntekijöiden yhteispalkkausta organisaatioiden kesken. Lisäksi ArtsPool myy rajoitetusti palveluita varsinaisten jäsenten ulkopuolisille organisaatioille ja taiteilijoille. (haastattelu A)

ArtsPoolin omistavat sen palveluita käyttävät taideorganisaatiot. Mallissa päätäntävalta säilyy taideorganisaatioilla ja toisaalta palveluiden kustannuksia on mahdollista kontrolloida. Jäsenorganisaatiot ovat olleet pilotointivaiheesta asti vahvasti osallisia ArtsPoolin toiminnan kehittämisessä ja resursoinnissa (collective insourcing -prosessi). Organisaatiot investoivat rahaa, aikaa ja osaamistaan ArtsPoolin kehittämiseen ja toimintaan saaden vastineeksi toimivat hallinnolliset palvelut ja tukea organisaatioiden johtamiseen ja arjen pyörittämiseen. (Yarden & Maxfield 2011; haastattelu A)

Toimintamalli hyödyttää jäsenorganisaatioita taloudellisesti ja toiminnallisesti, sillä yksittäisillä organisaatioilla ei usein ole mahdollisuuksia hallinnollisen työn prosessien kehittämiseen sisäisesti ja ostopalvelut ovat monissa tapauksissa liian kalliita tai tarjolla olevat palvelut eivät vastaa taidetoimijoiden tarpeita. Jäsenorganisaatiot maksavat vuosibudjetistaan noin 4-5% ArtsPooliin, mikä on keskimääräisesti laskettuna hallinnollisen työn osuus jäsenorganisaatioissa.

Tämän lisäksi ArtsPoolilla on useita muita rahoittajia, eli jäsenmaksut eivät kata koko toimintaa. Jäsenorganisaatiot ovat lisäksi sitoutuneita osallistumaan tietyllä työajalla ArtsPoolin toiminnan kehittämiseen erilaisissa työryhmissä. ArtsPool työllistää tällä hetkellä 19 taidehallinnon ammattilaista, jotka käytännössä toteuttavat palvelut jäsenille. (haastattelu A; <https://artspool.co/team>)

ArtsPoolin jäsenistön rakenteeseen on kiinnitetty paljon huomiota. Tärkeimpinä kriteereinä ovat jäsenten sitoutuminen yhteiseen arvopohjaan ja ArtsPoolin kehittämistyöhön, mikä vaatii jäseniltä tiettyjä olemassa olevia resursseja ja toiminnallista vakautta. Myös organisaatioiden työskentelykulttuuri vaikuttaa oleellisesti jäsenten valintaan. Jäsenorganisaatioiden tulee olla riittävän samankaltaisia esimerkiksi henkilöstömäärän, vuosibudjetin, toiminnan säännöllisyyden ja toimintaympäristön suhteen, jotta ArtsPoolin kaltainen toimintamalli palvelee jäseniään mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. (haastattelu A.)

4.2 Pragma Helsinki

”Vähitellen aletaan nähdä tuottajat taiteilijoiden rinnalla, että eivät syö toisiaan, että just tehokkuus hallinnossa on se mihin kannattaa satsata, jotta taiteellinen toiminta on kestävä. Ja koska tämä (hallinnollinen työ) ei ole taiteilijoiden asiantuntemusta niin on tärkeää että hoidetaan hyvin.”
(haastattelu E)

Pragma Helsinki on Tanssin- ja sirkuksen tiedotuskeskusten kehityshankkeesta vuonna 2019 syntynyt yritysmuotoinen toimija, joka tarjoaa tuotanto-, hallinto-, viestintä- ja agentuuripalveluita vapaan kentän taiteilijoille ja työryhmille. Tällä hetkellä vakituisia kumppaneita/asiakkaita on 7. Toiminnan käynnistämistä on tukenut opetus- ja kulttuuriministeriö. (<https://pragmahelsinki.fi/about/>)

Pragman tavoitteena on luoda uudenlaista toimintakulttuuria ja kestäviä työskentelyolosuhteita taiteen vapaan kentän ammattilaisille tarjoamalla räätälöidysti tarvittuja tuotannollisia ja hallinnollisia palveluita. Toisin sanoen, esimerkiksi taiteellisten työryhmien ei tarvitse palkata omaa tuottajaa vaan

tuotannollinen tuki ja palvelut voidaan hankkia Pragmasta. Pragman kautta voi hoitaa palkkahallinnon, saada tukea projektin rahoituksen hankintaan tai laajemman toiminnan strategiseen suunnitteluun sekä esitysten ja teosten viestintä- ja markkinointi- ja myyntipalveluita. PRAGMASSA työskentelee tällä hetkellä 3 taiteen tuotannon ja hallinnon ammattilaista. (haastattelu E)

Pragman kehittäminen lähti liikkeelle kokemuksista ja havainnoista, että vapaalla kentällä työskentelevien tuottajien työnkuva on usein liian laaja ja siitä syystä työtaakka raskas. Vapaalla kentällä on käytössä hyvin vaihtelevia käytäntöjä taiteellisen työn tuotannon ja hallinnollisen työn järjestämiseksi ja usein tuottajan työtä ei ole mahdollista resursoida riittävällä ja mielekkäällä tavalla esimerkiksi osana työskentelyapurahoja. Yhtenä seurauksena on, että tuottajat jaksavat työtään joitakin vuosia, mutta lähtevät tilaisuuden tullen alalta, jolloin tietotaitoa häviää kentältä jatkuvasti. Myös taiteelliset työryhmät joutuvat tiheään tahtiin aloittamaan alusta uusien tuottajien kanssa, mikä on toiminnan kannalta tehotonta. Pragmaan on haluttu tietoisesti rakentaa useamman henkilön työyhteisö jakamaan työtä. Sitä kautta on mahdollista syventää välittäjäportaana ammattiosaamista eri osa-alueilla (hallinto, myynti ja markkinointi, viestintä). Ja toisaalta ostopalveluna toteutettu tuotanto- ja hallintopalvelu on myös taiteilijoiden ja työryhmien näkökulmasta usein tehokkaampaa ja kevyempää. (haastattelu E)

Pragma toimii ennen kaikkea taiteen tekijöiden kumppanina ja oleellista on sitoutuminen jaettuuihin arvoihin ja toimintatapoihin. Keskeisiä arvoja ovat taidelähtöisyys, avoimuus ja läpinäkyvyys. Merkittäväksi hyödyksi Pragma työntekijät kokevat haastatteluun perusteella juuri kollegiaalisen tuen ja työnkuvien selkeyden sekä mahdollisuuden aidosti edistää kumppaneiden eli taiteilijoiden toimintaa. Pragman avulla on esimerkiksi saatu korotettua taiteilijoiden rahoituksia, luotua uusia työskentelyavauksia ja vahvistettua kansainvälistä keikka/kiertuetoimintaa. Lisäksi Pragman toiminta vahvistaa käsitystä siitä, että tuotanto ja hallinto nähdään elimellisenä osana taiteen tekemistä ja toimintakenttää. (haastattelu E)

4.3 Arts Management Helsinki

”On vaikea kuvitella toisenlaisia tapoja toimia, jos ei ole käytännön esimerkkejä siitä että asiat voi tehdä toisinkin.” (haastattelu C)

Arts Management Helsinki on vuonna 2012 perustettu tuotantoyhteisö ja tukirakenne, joka palvelee ensisijaisesti yksittäisiä taiteilijoita. Arts Management Helsingin jäseneksi voi liittyä kuukausiperusteisella maksulla ja hintaan sisältyy tietty määrä tuotannollista ja hallinnollista tukea ja apua sekä esimerkiksi oikeus käyttää jaettua toimistotilaa tiettyinä aikoina. Käytännössä palvelu sisältää esimerkiksi sparrausta rahoitushakemuksiin, teosten levitykseen, tukea sopimusneuvotteluissa, mahdollisuuden toimia taiteen tekijöille produktiokohtaisesti työnantajana ja juridisena sopimuskumppanina. Lisäksi jäsenten kesken järjestetään mm. fasilitoituja ja teemallisia keskusteluja, työhyvinvointia tukevaa sekä muuta ammatilliseen kehittymiseen ja yhteisölliseen oppimiseen liittyvää toimintaa. Taiteilijajäsenten kuukausimaksujen lisäksi sen toimintaa tukevat projektiluontoisesti eri rahoittajat, mm. Taike ja OKM. Arts Management Helsingissä työskentelee tällä hetkellä päätoimisesti kaksi henkilöä. Taiteilijapalvelun piirissä on vuosien aikana yli 60 taitelijaa, joista samanaikaisesti 20-35. Arts Management on muodoltaan yritys. (Haastattelu C; Arts Management Helsinki 2021; <https://artsmanagement.fi/>)

Arts Management Helsingin perustamisen taustalla on vaikuttanut ennen muuta freelancertaiteilijoiden tarve tuotannolliselle ja kollegiaaliselle tuelle. Monet taiteilijat työskentelevät yksin ja useat myös painivat saman tyyppisten työskentelyn pitkäjänteisyyteen ja kestävyYTEEN liittyvien haasteiden kanssa. Rahoituskausien ollessa vaihtelevan mittaisia ja suuruisia on yksittäisten taiteilijoiden vaikea luoda työtä tukevia rakenteita tai panostaa esim. työhyvinvointiin. Vapaan kentän taiteilijoiden asema työelämässä on hyvin epävakaa ja heikosti turvattu esimerkiksi sosiaaliturvan näkökulmasta ja yhä useammin työskentely tapahtuu osatuotantoina ja apurahoilla, jolloin mikään taho ei selkeästi vastaa työnantajavelvoitteista. Arts Management Helsinki on perustettu vastaamaan osaltaan näihin haasteisiin ja sen tavoitteena on tarjota vaihtoehtoinen malli taiteen tekijöille tuotannollisen ja hallinnollisen työskentelyn

kehittämiseksi. Arts Management Helsinki osallistuu myös aktiivisesti vapaan kentän rakenteita koskevaan keskusteluun ja kehittämiseen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tarvetta tuotantoalustojen ja erityyppisten verkosto- ja yhteistyömallien kehittämiseen kentällä on, mutta yksittäisten toimijoiden resurssit toiminnan laajentamiseen eivät yksinkertaisesti ole riittäviä. (Arts Management Helsinki 2021; haastattelu C.)

4.4 Monitaideyhdistys Piste ry

”Pohjoisessa pienet resurssit ovat hajallaan jo pitkien välimatkojen takia. Lisäksi VOS-toimijoita subventoidaan runsaasti verrattuna vapaaseen kenttään. Yhteistyö on ainoa mahdollisuus luoda työskentelylle mahdollisuuksia.” (haastattelu D)

Monitaideyhdistys Piste ry/Piste Kollektiivi on perustettu vuonna 2007 Pohjois-Suomessa asuvien ja työskentelevien vapaan kentän taiteilijoiden ja työryhmien työskentelyn tukemiseksi. Piste ry on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon yhdistys ja sen kantavana voimana ovat taiteilijajäsenet, jotka mahdollistavat omaa työskentelyään Pisteestä kautta. Taiteilijat toimivat useilla eri taiteen aloilla (tanssi, sirkus, nukketheateri, teatteri, taidekasvatus ja taiteen soveltavat muodot). Lisäksi Piste pystyy työllistämään tuottajia vaihtelevilla työosuuksilla. Tällä hetkellä yhdistyksessä työskentelee yksi kokopäiväinen ja yksi osa-aikainen tuottaja sekä neljä osa-aikaista tuottaja-taiteilijaa. Jäseniä on 21. Toiminnan tausta-ajatuksena on jakaa resursseja kuten tiloja ja tekniikkaa, tarjota pieniä tuotantotukia taiteilijoille esitysten valmistamiseen, esittämiseen, levitykseen ja kiertuetoimintaan sekä hoitaa jäsenten talous- ja palkkahallintoa. Piste ry:n rahoitus perustuu jäsenmaksuihin, erilaisiin toiminta-avustuksiin ja hankerahoitukseen. (haastattelu D; <http://www.pistery.org/>)

Isoimpana jaettuna resurssina Piste ry hallinnoi Rovaniemellä harjoitus- ja esitystilaa, Sippola11-taidehallia, sekä esitystekniikkaa, joka on jäsenistön käytössä. Lisäksi Piste ry on kehittänyt taiteilijoiden hallinnollisen ja tuotannollisen työ tueksi mm. sisäisen TES-sopimuksen eli jäsenistön yhdessä

luoman käytännön työn hinnoittelusta, silloin kun työtä tehdään Piste ry:n kautta. Piste viestii ja markkinoi jäsentensä teoksista, tarjoaa kollegiaalista tukea ja yhteisön työskentelyn tueksi. Toiminta pohjaa jäsenistön aktiivisuuteen yhdistyksen toimijoina ja kehittäjinä. (haastattelu D)

Piste ry on kiinnostava esimerkki, koska sen toimintaan vaikuttaa vahvasti taiteen tekemisen ehdot harvaan asutussa, pitkien välimatkojen Pohjois-Suomessa. Ammattitaiteilijoita on alueella vähän ja taiteen julkinen rahoitus kohdistuu alueelle niukalti kanavoituen lähinnä VOS-laitoksille, joiden toimintaedellytykset suhteessa vapaaseen kenttään korostuvat. Nämä realiteetit ovat ohjanneet vapaan kentän tekijöitä jakamaan olemassa olevia resursseja ja kehittämään toimintamalleja, jotka mahdollistavat taiteellisen toiminnan toimintaympäristössä, jossa tuotantokustannukset ja –käytännöt muodostuvat hyvin toisella tapaa kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla tai suurissa kaupungeissa. Verkostomaisena yhteisönä Piste on onnistunut luomaan tukevia rakenteita taiteen tekijöille ja välittäjäportaana toiminnalle.

4.5 Aura of Puppets

”Yhteistä etua voidaan saavuttaa kun kaikille jäsenille pystytään tarjoamaan juuri heidän tarvitsemaa apua ja tukea. Kaikki eivät tarvitse samoja asioita. Jo pidemmän uran tehneet taiteilijat ja isommat prokkikset myös luovat uusille tekijöille mahdollisuuksia.” (haastattelu B)

Aura of Puppets ry on nukketeatteritaiteilijoiden verkosto, jonka jäseneksi voivat liittyä nykynukketeatterin ammattilaiset. Toiminnan keskeisiä tavoitteita on jakaa resursseja kuten työtiloja ja -välineitä taiteilijoiden ja työryhmien välillä sekä tukea freelancer-taiteilijoita tuotannollisessa ja hallinnollisessa työssä, sopimusneuvotteluissa ja palkkahallinnossa, esitysten viestinnässä ja markkinoinnissa sekä edistää nykynukketeatterin tunnettuutta. Toiminta painottuu Turkuun, mutta jäseniä on myös muualta Suomesta erityisesti pääkaupunkiseudulta. Aura of Puppets saa sekä pysyväluonteisia toiminta-avustuksia ja hankerahoitusta eri rahoittajilta, sekä kerää pientä jäsenmaksua.

Aura of Puppets syntyi vahvasti paikallisten olosuhteiden vaikutuksesta. Turkuun on nyt jo alas ajatun nukketeatteritaiteen korkeakoulutuksen myötä syntynyt merkittävä ja kansainvälisesti korkeatasoinen nykynukketeatterin keskittymä, joka koostuu vapaalla kentällä toimivista taiteilijoista ja työryhmistä. Ammatissa toimimisen puitteita ja resursseja vahvistaakseen taiteilijat muodostivat aluksi löyhän verkoston, joka on kasvanut ja vankistunut vuosien aikana. Tällä hetkellä Aura of Puppets työllistää vaihtelevilla työosuuksilla 5 tuotannon ja hallinnon ammattilaista ja verkostoon kuuluu yli 60 taiteilijaa. Aura of Puppets on myös vaikuttanut merkittävästi nykynukketeatterin tunnettuuden kasvuun ja vahvistanut sen vakiintumista osaksi esittävän taiteen nykymuotoja. (haastattelu B; <https://auraofpuppets.com/>)

Aura of Puppets on eräänlainen hybridi, joka työskentelee sekä yksittäisten taiteilijoiden ja produktioiden tukena sekä tuottaa omia sisällöllisiä kokonaisuuksia kuten festivaaleja ja muita tapahtumia. Toiminta nojaa ajatukseen, että yhteinen etu ei perustu siihen, että kaikki jaetaan tasan kaikkien kesken vaan siihen, että kaikki saavat tukea ja apua omien tarpeidensa mukaan. Yksilöllisesti räätälöidyt palvelut korostuvat Aura of Puppetsin toiminnassa, kuten muidenkin edellä esiteltyjen toimijoiden kohdalla. Kollegiaalisen yhteistyön ja solidaarisuuden kulttuurin vahvistaminen on niin ikään keskeistä, samoin kuin päätöksenteon läpinäkyvyyden varmistaminen. Aura of Puppets on kiinnostavien haasteiden edessä, sillä sen toiminnan rahoitus on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana ja toiminnan laajentumiseen liittyy aina uusien toimintatapojen luomista esimerkiksi juuri päätösvallan jakautumisen päätöksenteon prosessien suhteen. (haastattelu B)

4.6 Yhteenvetoa verkostotoimijoiden toimintamalleista

Edellä esitelty verkostotoimijoiden haastatteluaineisto antaa kuvan toimijoiden kokoluokasta, toiminta-ajatuksesta, arvoista, käytännöistä ja tavoitteista. Vedän seuraavassa yhteen niitä yhdistäviä tekijöitä suhteessa yhteistyötä ja verkostojen toimintaa käsittelevään tutkimukseen. Aineiston perusteella keskeisinä huomion kohteina ovat yhteistyöhön ja verkostoitumiseen kannustavat tai ajavat tekijät, tavoitteet, arvot ja toimijoiden jäsen- sekä hallintorakenne. Koska aineisto on

ensisijaisesti kerätty toimijakentän kartoitusta varten, jää analyysi verkostotutkimuksen näkökulmasta pintapuoliseksi. Se kuitenkin tarjoaa eväät tutkimuksen seuraaville osille.

4.6.1 Yhteistyön muodostumisen lähtökohta ja tavoitteet

Kaikkien esimerkkitoimijoiden taustalla vaikuttaa selkeä ruohonjuuritasolta nouseva tarve yhteistyölle. Toiminta on syntynyt kaikissa tapauksissa orgaanisesti ja toimijalähtöisesti, ei esimerkiksi julkisen hallinnon määräyksen tai ohjauksen kautta. Verkostotutkimuksessa erotellaan alhaalta-ylöspäin ja ylhäältä-alaspäin syntyvät verkostot, koska muodostumisen tapa vaikuttaa monilta osin yhteistyön käytänteisiin. Jaettujen tarpeiden ja tavoitteiden ympärille orgaanisesti syntyvän yhteistyön on todettu rakentavan nopeammin luottamusta kumppaneiden välille ja erityisesti yhteistyön alku voi olla verrattain mutkatonta. (esim. Thorgren, Wincent, & Örtqvist 2009; Ahuja, Soda & Zaheer 2012). Mekanismi on myös hyvin luonteva yleisesti katsottuna kolmannen sektorin toimijoille, joiden toiminta jo lähtökohtaisesti perustuu vapaaehtoiseen ja tarvelähtöiseen yksilöiden ja yhteisöjen organisoitumiseen.

Keskeisenä motivaatiotekijänä korostuu vapaan kentän toimintaympäristön epävakaus ja haasteellisuus yksittäisten taiteilijoiden, tuottajien ja pienten yhteisöjen näkökulmasta. Yksin on vaikea pärjätä, resurssit ovat niukat, työ on kuormittavaa, työnantajavastuun jakautuminen ja kantaminen on epäselvää ja alalla vaadittu osaaminen ei kumuloidu ja juurru kentälle. Yhteistyöhön näyttää ajavan ensisijaisesti halu selvityä, parantaa työskentelyolosuhteita, mahdollistaa yhteisöllinen oppiminen sekä luoda vakaampia ja uudenlaisia toimintamalleja laajemmin koko kentälle. Verkostotutkimuksessa on tunnistettu useita erilaisia funktioita yhteistyölle. Edellä mainitut aineistosta nousevat tekijät liittyvät ennen muuta toimintakapasiteetin ja sosiaalisen pääoman lisäämiseen, yhteisölliseen oppimiseen, tiedon jakamiseen, resurssien yhteiskäyttöön sekä osittain työn tehostamiseen. Mainittujen tavoitteiden ympärille rakentuvat verkostot ovat usein verrattain laajoja, tai niiden tavoite on laajentua, sillä mitä enemmän toimijoita ja kumppaneita on verkoston piirissä, sen suurempi potentiaali yhteisen edun

saavuttamiseksi on. (kts. esim Popp et al 2014, s. 32; Huxham & Vangen 2009; Rodríguez, Langley, Béland, & Denis 2007.)

Verkostotutkimuksessa on niin ikään korostettu, että verkostot syntyvät usein tilanteessa, jossa muut tavat ratkaista haaste tai ongelma eivät tuota tulosta, tai käsillä on suoranainen kriisi (Huxham & Vangen 2005; Agranoff 2008).

Mekanismi on näin ollen reaktiivinen, mikä on nähtävissä myös haastatteluaineistossa. Toisaalta yhteistyötä voi syntyä myös ennakoivasti, proaktiivisesti, jolloin ohjaavina vaikuttimina ovat esim. halu vaikuttaa julkiseen päätöksentekoon tai tarve vahvistaa toiminnan legitimitettä ja hyväksyttävyyttä. Myös nämä motivaatiotekijät on löydettävissä aineistosta.

4.6.2 Jaetut arvot yhteistyön perustana

Kaikki toimijat nostivat haastatteluissa esiin jaettujen arvojen merkityksen. Taide- ja taiteilijälähtöisyys, tasa-arvo, kumppanuus, läpinäkyvyys ja avoimuus sekä työskentelyn kestävyys tulivat esiin kaikissa haastatteluissa. Arvot ja niiden perusteella syntyvä luottamus ovat myös verkostotutkimuksen piirissä laajalti tutkittu aihe. Yhteiset arvot ovat keskeinen tekijä luottamuksellisen suhteen luomiseksi kumppaneiden välille sekä yhteisten päämäärien ja toimintatapojen määrittelylle. (esim. Huxham & Vangen 2009, 2012; Berardo 2009; Page 2013.) Arvopohjan jakaminen riittävällä tasolla on ehdottoman tärkeää erityisesti silloin kun toimijat ovat riippuvaisia samoista resursseista, niin kuin taiteen kentällä pitkälti on. Taiteen rahoittajat, alalla tarvittava osaaminen ja tekijät ja osittain myös yleisöt, ovat pitkälti samoja ja kilpailuasetelman sijaan aineistosta nousee esiin halu yhteisen edun tavoitteluun ja solidaarisuuteen.

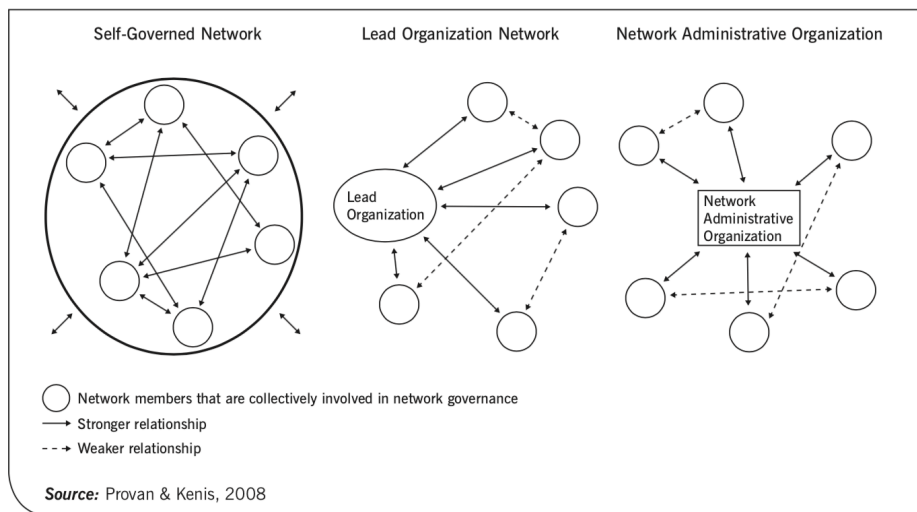
Arvot ovat tärkeitä myös yhteistyön käytäntöjen luomiseksi. Taidealalle on tyypillistä työnkuvien laajuus, joustavuus ja tietynasteinen epäselvyys. Vastuiden jakaminen on toisinaan haastavaa ja prosessit ovat vaikeasti ennakoitavissa. Yhteistyön ja kumppanuussuhteen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka suhteen sisältö pystytään määrittelemään ja käytännössä toteuttamaan. Odotusten ja toiminnan realiteettien kuten käytössä olevien resurssien tulisi vastat mahdollisimman hyvin toisinaan. Esimerkiksi ArtsPool on luonut hyvin pitkälti

määritellyn sopimus pohjaisen jäsenyysmallin ja samansuuntaisia ratkaisuja on myös kotimaisilla toimijoilla.

4.6.3 Jäsenrakenne, resurssit ja verkoston hallinto

Yksi keskeinen kysymys yhteistyön ja verkostojen kannalta on sen jäsenrakenne. Aineistosta piirtyy selvästi esiin kumppaneiden samankaltaisuus. Tutkimus tukee havaintoa siitä, että yhteistyöhön ryhtyvien on riittävällä tasolla muistutettava toisiaan esimerkiksi koon, maantieteellisen läheisyyden tai toimintalogiikan suhteen. Yksilötasolla läheisyys ilmenee identiteettien kautta. Identifioituminen samaan ryhmään, esimerkiksi ammattikuntaan, rohkaisee useimmissa tapauksissa yhteistyöhön. Toki muitakin lähtöasetelmiä kumppanuuksille ja verkostoille on, mutta suhteutettuna edellä esitettyihin yhteisiin tavoitteisiin läheisyys ja samaistuttavuus korostuvat. Esimerkiksi Piste ry, ja osittain Aura of Puppets, perustavat sekä jaetulle ammatilliselle identiteetille sekä alueellisiin erityispiireteisiin, jotka ovat luoneet maaperää yhteistyölle. Pragma ja Arts Management Helsinki puolestaan ovat lähteneet liikkeelle nimenomaan esittävän taiteen tekijöistä, kuitenkin poissulkematta muun alan taiteilijoita. Selvästi monipuolisin jäsenrakenne löytyy ArtsPoolilta.

Jäsenrakenteen lisäksi yhteistyön hallinnointi ja johtaminen ja sen vaatimat resurssit ovat oleellisia yhteistyön onnistumisen suhteen. Vaikka verkostossa toimiminen tuottaisi jäsenille etuja, se myös vaatii huomattavaa panostusta. Resurssiniukassa ympäristössä toimivilla organisaatioilla ja yksilöillä ei useimmissa tapauksissa ole yhteistyöhön vaadittavia panoksia (aikaa, rahaa, osaamista jne). Ruohonjuuritasolta nouseville verkostoille on tyypillistä muodostaa aluksi itseohjautuvia ja jaettuun hallintoon perustuvia rakenteita (Self-Governed Network). Niiden kyky toimia pitkäjänteisesti ja kasvaa on kuitenkin rajallinen, koska toiminta on riippuvaista kunkin jäsenen olemassa olevista resursseista. Erillinen hallinnollinen verkosto-organisaatio puolestaan mahdollistaa toiminnallista vakautta, toiminnan laajentumisen ja jäsenten vaihtumisen ilman, että koko verkoston toiminta vaarantuu. Alla on havainnollistettu erilaisia verkoston hallinnon rakenteita ja toimijoiden suhteita.



Kuvaaja 7: Verkoston hallinnon muodot

Lähde: alkuperäinen kuvio Provan & Kenis, 2008

Kaikki tässä luvussa esitellyt toimijat voidaan määritellä hallintorakenteeltaan hallinnolliseksi verkosto-organisaatioksi (Network Administrative Organisation). Jäsenet ovat ensisijaisessa suhteessa erillisesti resursoituun organisaatioon ja jäsenten väliset suhteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Verkoston johtaminen ja toiminnan koordinointi ei ole yksittäisten jäsenten harteilla vaan verkosto-organisaatio huolehtii siitä. Päätöksen teko voi silti olla avointa ja osallistavaa sekä tapahtua eri tasoilla riippuen päätettävistä asioista.

Itsenäisten hallinnollisten verkosto-organisaation kannalta suurin haaste on luonnollisesti löytää sen pyörittämiseen vaadittavat resurssit. Ainakin kotimaiset verkostotoimijat törmäävät nopeasti samaan haasteeseen kuin yksittäiset taiteilijat tai taideorganisaatiot eli rahoituksen niukkuuteen. Jos ajatellaan esimerkiksi Pragmaa tai Arts Management Helsinkiä niin taiteilijoille tarjottavia palveluita ei voi hinnoitella kovin korkealle, koska varsinkaan yksittäisillä taiteilijoilla ei ole varaa maksaa palveluista. Liiketalousmallina toiminta on haastava saada kannattavaksi. Myöskään taiteilijavetoiset verkostot eivät pyöri jäsenmaksujen varassa ja ne toimivat pääosin erilaisten avustusten ja tukien avulla. Myös ArtsPoolin toiminta mahdollistuu yhdistämällä jäsenmaksut ja ulkopuolinen rahoitus. Rahoituksen niukkuus läpi leikkaa kaikkia kentän toimijoita ja estää tai

hidastaa myös uudenlaisten toimintatapojen luomista. Suomessa taiteen rahoittajat ovat vasta viime aikoina alkaneet tunnistaa verkostojen ja tuotantoalustatyypisten toimijoiden roolin ja tarpeen kentällä. Esimerkiksi Taiteen edistämiskeskus on virallisesti myöntänyt toiminta-avustusta tämän tyyppisille toimijoille 2019 alkaen. Tuotantoyhteisöt ja resurssien jakamiseen perustuvat toimintamallit etsivät siis vielä paikkaansa vapaan kentän rakenteessa.

5 HALLINNOLLINEN TYÖ KÄYTÄNTÖNÄ JA KOKEMUKSENA VAPAAN KENTÄN ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa paneudun tutkimustehtäväni toisen osa kysymyksiin. Tarkennan tarkastelua edellisen luvun pohjalta nousseisiin vapaan kentän hallinnollis-operatiivisiin toimintatapoihin, muutostarpeisiin ja –valmiuksiin sekä niiden suhteutumiseen vapaan kentän instituutionaaliseen toimintaympäristöön. Luvussa 4 esitellyt toimijat keskittyvät pääasiassa yksittäisten taiteilijoiden näkökulmaan, mutta koska vapaalla kentällä pienten organisaatioiden ja yhteisöjen rooli on huomattava, on aineiston ja tarkastelukulman laajentaminen perusteltua.

5.1 Joustavat työnkuvat

Vapaalla kentällä työskentelevien hallinto- ja tuotantotyötä tekevien työnkuva on verrattain laaja ja vaikeasti hahmottuva. Työnimikkeet vaihtelevat tuottajasta, hallintosihteerin ja –johtajaan, toiminnanjohtajasta ohjelmapäällikköön ja koordinaattoriin. Vakituksia työpaikkoja on harvassa ja työsuhteiden ehdot ja kestot vaihtelevat rahoituksen mukaan. Haastatteluaineistosta nousevat esiin seuraavat hallinnolliseen työhön lukeutuvat tehtävät, joita hoidetaan organisaatioissa keskimäärin 1-2 henkilön voimin:

Rahoituksen hakeminen, projektien hallinta, budjetointi ja taloushallinto, toiminnan raportointi, vaikutusten arviointi, tilastointi ja seuranta, yhdistyksen lakisäätöasiat, hallitustyöskentelyn fasilitoiminen, palkanmaksu ja palkkahallinto, lobbaus, viestintä, kirjanpito, laskutus, ohjelmasisältöjen suunnittelu ja tuotanto, kokoustaminen, verkostoituminen ja yhteistyöprojektit, organisaation kehittäminen, yleistyö, tekninen tuottaminen, arjen pyörittäminen, siivoaminen, kansainvälinen yhteistyö ja kansainvälisten projektien koordinointi.

Haastatteluaineiston ja aiempien selvitysten perusteella työnkuvien laajuus, työn vaativuus ja vastuullisuus koetaan taidealalla merkittäväksi kuormittavaksi tekijäksi ja ajoittain ylimitoitetuksi suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja palkkaukseen (vrt. Lahtinen 2020). Useammassa haastatteluissa viitataan ns. piilovastuun kantamiseen:

”Kyllä sitä arvostetaan, että hallinto on hyvin hoidettu, mutta harva todella ymmärtää mitä se vaatii.” (haastattelu G)

”On aika hurjaa, että se olen ainoastaan minä joka tiedän kuinka nämä hommat hoidetaan.” (haastattelu H)

Organisaatioiden näkökulmasta työnkuvien laajuus ja keskittyminen yhdelle tai muutamalle henkilölle takaa tietynlaista joustavuutta ja kustannustehokkuutta resurssien käytössä, mutta samalla siitä aiheutuu haasteita rutiinien luomisessa, prosessien vakiinnuttamisessa, ammatillisessa kehityksessä, organisaatiotason osaamisen vahvistamisessa, toiminnan laajentamisessa ja työssä jaksamisessa. Selkeiden työnkuvien puuttuessa, on omaa työtä vaikea rajata ja suunnitella, työaika venyy helposti ja alalle tyypillisesti ilmaista työtä tehdään myös hallinnollisella puolella merkittävässä määrin. Haastatteluissa korostuu myös yksin työskentelyn tuomat haasteet:

”Aika harvoin sitä ajatellaan, että kaikki on kiinni yhdestä henkilöstä. Jos vaikka tapahtuisi jotain, että ei olisi käytettävissä tai pysty työskentelemään, niin kaikki tieto toiminnasta on pitkälti mulla.”
(haastattelu H)

”Olisipa ihanaa, jos olisi joku jolta kysyä ja yhdessä ratkoa näitä asioita.”
(haastattelu F)

Työnkuvien väljyyteen vaikuttaa myös oleellisesti työntekijöiden koulutustausta ja identifioituminen nimenomaan taidealan asiantuntijoina, joiden ammatillisen kiinnostuksen keskeisin osa-alue ei välttämättä ole organisaation operatiivinen tai hallinnollinen työ. Työidentiteetti muodostuu ns. rakkaudesta taiteeseen, ja

hallinnollinen työ tulee kylkiäisenä. Monella alalla työskentelevällä ei ole suoranaisesti työtehtäviä vastaavaa koulutusta, tai koulutus ei ole sisältänyt riittäviä valmiuksia hallinnollisen työn hoitamiseen.

”Olen kulttuurituottajaksi valmistunut, mutta ei meillä ollut juuri mitään esimerkiksi taloushallintoon liittyvää.” (haastattelu F)

”Mun koulutuksessa ei ole mitään tähän työn puoleen liittyvää.”
(haastattelu G)

Välittäjäportaassa työskentelevien taustat ja lähtökohdat ovat siis hyvin vaihtelevat ja alalla on näin ollen useita rinnakkaisia työkäytäntöjä ja –kulttuureita.

5.2 Osaamistarpeet ja ammatillinen kehittyminen

”Yleensä kulttuurialalla on heikko talousosaaminen ja asenne voi olla mikä on, kuten varmaan tiedät, että ei tää oo tärkeitä ja sit se kuitenkin on tärkeää. Kantapää kautta kaikki opitaan ja se on hommaa, jota jokainen organisaatio joutuu tekemään ja usein yksittäiset taiteilijatkin niin ehkä sen asenteen muuttaminen ja lisää osaamista tuottajille taloushallinnosta, vaikka ei olisi kivaa. Oppimiskäyrä on ollut huima, mutta ei ole tehokasta olla koko ajan uuden oppimisen tilassa.” (haastattelu F)

Kuten lainauksesta käy ilmi, että työssä oppiminen on merkittävässä roolissa vapaan kentän pienissä organisaatioissa. Hallinnollisten prosessien, henkilöstöjohtamisen tai vaikkapa yhdistyksen talouden yksityiskohtainen ymmärrys on harvoin taidealalle hakeutuvien ensisijaista osaamista . Osaamistarpeiksi haastatteluissa nousevatkin esiin mm. seuraavat osa-alueet.

Taloushallinto ja tilinpäätöksen strateginen hyödyntäminen, strateginen suunnittelu, kansainvälinen projektinhallinta ja -rahoitus, henkilöstöjohtaminen, esiintymis- ja viestintätaidot sekä varainhankinta eri lähteistä.

Eräs haastateltava puolestaan kuvaa osaamistarpeita näin:

Työn vaatimukset myös vaihtelevat niin hirmuisen paljon. Riippuu ihan siitä, mitä hankkeita työstetään ja kun hakkeet ovat lisääntyneet todella paljon, ja että onko esim yhteistyökumppaneita kansainvälisesti tai paikallisesti, että se osaamisen tarve on tavallaan loputon. (haastattelu H)

Vaikka omassa ja organisaation osaamisessa koetaan olevan puutteita, haastateltavat ajattelevat pääsääntöisesti, että hallinnollisen työn tärkeys ymmärretään taidealalla yhä paremmin. Organisaatioissa hallintoa hoitavat henkilöt ovat usein avainroolissa toimien ikään kuin tulkkeina toiminnan eri osapuolien kesken. Keskustelut yhdistyksen hallituksen, taiteilijoiden ja taiteellisen johdon, yhteistyökumppaneiden tai kirjanpitäjän kanssa rakentuvat eri lähtökohdista, mutta kaikkien osapuolien on tärkeää saada riittävä määrä tietoa organisaation prosesseista. Tätä kautta ymmärrys ja osaaminen vähitellen juurtuvat laajemmin organisaatioon. Toisaalta useampi haastateltava nosti esiin, että suoranaisia mahdollisuuksia oman osaamisen lisäämiseksi ei käytännössä ole, eikä työnkuvia määritellä riittävästi osaamisen kautta:

“Kouluttautumiseen ja oman osaamisen täydentämiseen työn ohessa ei ole mahdollisuuksia, sillä siinä mennään jo muutenkin ihan ääri rajoilla, kun on nämä moninaiset roolit näissä pienissä organisaatioissa.” (haastattelu H)

“Aika harvoin siinä vaiheessa kun haetaan työntekijöitä pieniin organisaatioihin puhutaan näistä taidoista, että kuinka laajasta työnkuvasta on kyse ja mitä siltä yhdeltä ihmiseltä odotetaan ja mitä resursseja on saatavilla, että se on aika vähän huomioitu juttu” (haastattelu E)

Erityisen ratkaisevaksi tekijäksi osaamisen kehittämisessä haastateltavat kokevat mahdollisuuden työntekijöiden sitouttamiseen sekä tietotaidon siirtämiseen eteenpäin. Aineistossa nousee esiin yksi taidealan haasteista eli ns. aivovuoto, mikä tarkoittaa alalla työskentelevien siirtymistä muihin töihin pätkätyösuhteiden,

matalan palkkatason ja työn kuormittavuuden takia. Useissa yhteisöissä joudutaankin aloittamaan alusta tasaisin väliajoin uuden työntekijän kanssa, mikä luonnollisesti kuluttaa resursseja ja hidastaa toimivien prosessien juurtumista. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja eteen päin välittäminen sekä yhteisöllinen oppiminen koetaan poikkeuksetta aineiston valossa erittäin merkitykselliseksi. (vrt. luku 4)

5.3 Resursointi ja työn organisointi

Hallinnolliseen työhön käytettäviä rahallisia ja ajallisia resursseja on haastattelujen kautta vaikea hahmottaa tarkasti osittain sen vuoksi, että lähes kaikki työ tehdään organisaatioissa sisäisesti eikä työtä hankita esimerkiksi ostopalveluina, kirjanpitoa ja tilinpäätöstä lukuun ottamatta. Käytännössä hallintokulut koostuvat hallinnollisesta työstä vastaavan henkilön tai henkilöiden palkkakustannuksista, ohjelmisto-, pankki- ja toimistokuluista, ostopalveluna teetetystä tilinpäätöksestä, joissakin organisaatioissa palkanlaskijan palveluista ja pakollisista muista hallinnollisista maksuista. Hallinnolliseen työhön kuluva työajan arviointi organisaatiotasolla on niin ikään haastavaa.

“Menisi varmasti enemmänkin hallinnolliseen työhön, jos vaan olisi aikaa, mutta siitä on helppo vähän nipistää kun työnkuvaan kuuluu niin paljon muutakin... Käytännössä työtä olisi yhdelle henkilölle kokoaikaisesti, mutta mun kokemuksen mukaan siihen on tosi harvoin mahdollisuuksia vapaan kentän pienissä organisaatioissa. Itse käytän ehkä 40% viikkossa tällaiseen hallintotyöhön, riippuu vähän miten se määritellään.”

(haastattelu H)

”Meillä on osa-aikainen hallintosihteeri, joka hoitaa mm. taloushallinnon, palkat ja raportointia. Muut työt tehdään vähän sen mukaan kuka osaa ja ehtii.” (haastattelu G)

Hallinnollisen työn resursointiin suhtaudutaan aineiston perusteella kahtalaisesti. Toisaalta, kuten edellä todettua, työmäärä on iso ja monilla haastateltavilla on kokemus, että työtä olisi hyvä jakaa useammalle tekijälle tai ulkoistaa osittain.

Toisaalta organisaation hallinnollisia kuluja ei haluta kasvattaa vaan ennen muuta löytää keinoja, joilla organisaation pyörittäminen muuttuu tehokkaammaksi ja sujuvammaksi, mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sähköisen kirjanpidon käyttöönottoa tai lisäosaamisen hankkimista.

”Hallinto on mielestäni tärkeää, ei niin että siihen pitää käyttää koko elämä, vaan jos se hoidetaan hyvin niin siihen ei tarte käyttää koko elämää. Kun asiat tehdään huonosti, niin sit istutaan ja mietitään mikä meni pieleen. Ammattimaisuuden taso on se että kaikki osa-alueet saadaan hoidettua kunnolla ja vaikka sisältö on tärkeää niin se tapahtuu vain jos muutkin osa-alueet on asiallisesti hoidettu.”

Kysymys resursoinnista on kiinnostava, sillä organisaatioissa etsitään jatkuvasti tasapainoa hallinnollisen työn ja ohjelmasisältöihin käytettävien resurssien välillä. Tärkeänä arvona resursoinnin näkökulmasta haastateltavat nostavat taiteilijoille ja muille sisällön tekemiseen osallistuville reilun korvauksen maksamisen, sillä taidesisältöjen mahdollistaminen ja esittäminen ovat yhteisöjen perustehtäviä ja niidenkin rahoitus on pääsääntöisesti niukkaa. Näin ollen organisaatorakenne halutaan pitää kevyenä, jotta hyvin rajalliset resurssit eivät valu organisaation ylläpitämiseen ja byrokratiaan taidesisältöjen sijaan, vaikka samalla hallinnollisen työn määrän ja vaatimusten koetaan kasvaneen selvästi. Ajatteluun sisältyy jonkin asteinen jännite tai ristiriita hallinnon ja sisällöllisen työn välillä. Erityisen haastavaksi tilanne muodostuu yhteisöjen toiminnan kasvaessa ja laajentuessa, jos hallinnollisen työn vaatimia lisäpanostuksia ei tunnisteta riittävän selkeästi. Erilaiset muutos- ja kriisitilanteet ovatkin vapaan kentän toimijoille usein haastavia kuten seuraavista kommenteista ilmenee:

”Ollaan kasvettu viimevuosina paljon, ja on tullut työn vaatimus yllätyksenä, kun mä en ole ollenkaan mikään hallinnon ihminen, ja jonkun pitää tehdä nää työt...niin se on tietysti kätevää, että on tilitoimisto käytössä, mutta varsinkin sit kun kasvetaan niin kyllä se tieto pitää olla talossa, että miten se menee. Tulee aika sekamelska muuten, niin olen sen kokenut.” (haastattelu F)

”Että saatais lähtökohdat kuntoon, että miten näitä kannattaa ajatella, miten kirjanpitoa kannattaa ajatella, mitä kirjanpito tarkoittaa organisaatioissa...että ihan sellainen yksinkertainen ajatus, että kirjanpito heijastelisi sitä mitä tehdään. Meidänkin organisaation pitäisi olla jo aika vakaa, mutta just taloushallinnon puolella se on ollut kivinen tie, kun ei ole yhtään joka osaisi. En vielääkään väitä, että osaisin, mutta tiedän jollakin tavalla, miten se menee” (haastattelu F)

Palaan seuraavassa luvussa tarkemmin resursointiin liittyviin kysymyksiin, sillä ne ovat keskeisessä roolissa, kun tarkastellaan mahdollisuutta työn uudelleen organisoimiseksi yhteistyössä muiden alan toimijoiden kanssa ja toisaalta suhteessa rahoitusrakenteisiin.

5.4 Yhdistystoiminnan kehys

”Pieni yhdistys ei pääsääntöisesti ole hyvä työnantaja. Sieltä puuttuvat resurssit ja osaaminen. Ei ole mitään järkeä, että kaikki perustavat yhdistyksen.” (Haastattelu C)

Taiteen vapaa kenttä, osana kolmatta sektoria, nojaa pitkälti yhdistystoiminnan traditioon. Haasteet organisaatioiden toiminnassa, työn ja vastuiden jakamisessa ja riittävän osaamisen ja tuen varmistamisessa nivoutuvat osittain myös yhdistyksen toimintaperiaatteisiin. Yhdistysmuoto on käytännöllinen, sillä esimerkiksi julkinen rahoitus on perinteisesti kanavoitunut juuri yhdistysten kautta. Organisoitumisen rakenteena se ei kuitenkaan aina palvele taidealan toimijoita optimaalisesti.

Haastatteluaineiston valossa yhdistysmuotoa pidetään hyvin luontevana koska se on vallitseva käytäntö ja rakenteena se luo mahdollisuuden demokraattiselle ja osallistavalle päätöksenteolle. Useampi haastateltava kuitenkin tunnistaa, että esimerkiksi yhdistyksen hallitustyöskentelyä ja kokoonpanoa on ollut tarvetta kehittää. Hallitukseen on pyritty löytämään monipuolista osaamista, myös hallinnollisesta ja operatiivisesta näkökulmasta. Toiset haastateltavat taas

puoltavat hallituksen ja jäsenistön roolia ennen muuta taiteellisten ohjelmasisältöjen asiantuntijana. Huomattavaa on myös se, että yhdistysten hallitukset vaihtuvat useimmissa tapauksissa ainakin osittain vuosittain, jolloin aikajänne on hyvin lyhyt. Lisäksi vapaaehtoisuuteen perustuva hallitustyöskentely on haastavaa yhdistää esimerkiksi työnantajavelvoitteiden hoitamiseen. Käytännössä tämä johtaa tilanteeseen, jossa yhdistyksen työntekijät vastaavat itse omista työnantajavelvoitteistaan sekä sen rinnalla yhdistyksen palkkaamien projektikohtaisten työntekijöiden ja freelancertaiteilijoiden työntantajana toimimisesta. Pienillä toimijoilla saattaa olla vuodessa useita kymmeniä lyhytaikaisia työsuhteita ja toimeksiantoja, jolloin ymmärrettävästi kaikista työnantajalle kuuluvista velvoitteista ei ole mahdollista huolehtia. Esimerkiksi työnohjaukseen, työterveyteen ja työhyvinvointiin ja toisinaan myös työaikaan ja palkkaukseen liittyvät käytännöt ovat vapaalla kentällä hyvin kirjavina. Yhdistystoimintaan liittyy paljon historiallisia kerroksia ja tiukkaan juurtuneita toimintatapoja.

“Ristiriitana siinä on, että rahoittajat ovat tottuneet, että on se toiminnanjohtaja tai vastaava (siis yksi henkilö), joka hoitaa hallinnollisen työn ja sen työn rahoittamiseksi on mahdollista saada rahoitus, mutta samanaikaisesti keskustellaan itse ohjelmasisältöjen ja taiteilijoiden työn rahoituksesta, vuokratkäytännöistä puhumattakaan, mikä ehkä menee sinne yhdistystraditioon ja miten taiteilijajärjestöt ovat aikanaan ponnistaneet, mutta sitä ei ole päivitetty siihen miten työelämä ja koko maailma, se miten operoidaan on muuttunut. Monta ongelmakohtaa päällekkäin, vaikea lähteä puuttumaan.” (haastattelu H)

Haastatteluissa ei juurikaan viitattu yhdistysmuodon vaikutuksiin päätöksen teossa, mutta omiin kokemuksiini pohjautuen nostan esiin myös siinä ilmenevän ristiriidan. Yhdistystoiminta nojaa ajatukseen, että tietyiltä osin päätöksenteko tehdään yhteistoiminnallisesti jäsenistön kanssa, mikä vie prosessina aikaa. Vapaa kenttä toimii kuitenkin hyvin lyhyillä aikajännteillä, vuosittain vaihtuvilla rahoituspohjilla ja toimijoilta vaaditaan usein nopeaa sopeutumista ja reagoimista. Operatiivista ja hallinnollista työtä tekevän näkökulmasta on monissa tapauksissa haastavaa hakea perusteita päätöksille jäsenistöltä tai hallitukselta, jotka ovat

kuitenkin verrattain etäällä päivittäisestä toiminnasta. Vaarana on, että päätöksen teosta tulee hallituksen ja jäsenistön osalta lähinnä muodollista ja päätäntävalta keskittyä lopulta muutamalle päivittäistä työtä tekeväälle henkilölle.

5.5 Monikanavainen rahoitus, tilivelvollisuus ja kilpailu

Haastatteluaineiston perusteella on merkityksellistä nostaa erikseen esiin rahoitukseen liittyvä hallinnollinen työ, joka on yksi eniten organisaatioissa ja yksittäisten taiteilijoiden työskentelyssä työaikaa vievä osa-alue. Vapaan kentän toimijoiden rahoitus perustuu monipohjaiseen malliin ja se on selkeä kriteeri esimerkiksi Taiken ja Helsingin kaupungin toiminta-avustuksen saamiseksi⁵. Pienelläkin toimijalla on väistämättä vuositasolla useita rahoittajia.

Erilaisia rahoitushakemuksia tehdään haastatelluissa yhteisöissä vuositasolla 5-10. Haastatteluaineistoissa nousee esiin, että hakemusten tekeminen ja toiminnan raportointi eri rahoittajille aiheuttaa huomattavaa työtaakkaa, jota lisää ennen muuta se, että haku- ja arviointikriteerit vaihtelevat rahoittajasta riippuen. Useiden erilaisten toiminnan kuvausten, talousselvitysten, eri näkökulmista tuotetun numeraalisen tiedon ja toiminnan laadullisten arvioiden tekeminen eri rahoittajien tarpeisiin tuottaa merkittävästi työtä, vaikka käytännössä kyse on yhdestä ja samasta toiminnasta.

“On ne pakolliset dokumentit, toimintakertomus, tilinpäätös jne, mutta sitten joka ikinen kerta sä räättälöit ne sisällöt eri rahoittajille, oli se sit vuositason toimintaa tai projektirahoitusta, että sehän on ihan käsittämätöntä minkälaisen siivun se vie työajasta. Että miten rahoittajat edes paikallisella tasolla voisi kommunikoida tän asian suhteen, tai voisiko jollakin helpottaa sitä. Menee mielettömästi aikaa vaan sen rahoituksen hakemiseen, jolla sitten vois tehdä sitä, mikä on koko toiminnan tarkoitus. Se on itselle tosi iso turhautumisen aiheuttaja.” (haastattelu H)

⁵ Esim. Taiken toiminta-avustuksen ja Helsingin kaupungin rahoituksen ehtona on, että toiminnalla tulee olla muutakin rahoitusta

Rahoituksen saaminen on myös hankaloitunut koska kilpailu samoista resursseista on kiristynyt vapaan kentän kasvaessa. Hakemuksissa ja raporteissa korostuu yhä enemmän mitattava ja numeraalinen data, kuten talouden tunnusluvut ja katsojaluvut, ja toimintaa tulee kehittää ja arvioida niiden lisäksi niin ympäristövaikutusten, saavutettavuuden, hyvinvoinnin, vetovoimaisuuden, kansainvälisyyden, innovatiivisuuden, työhyvinvoinnin, työllistymisvaikutusten, taiteellisen laadun kuin monen muun osa-alueen kautta. Tilivelvollisuus toiminnasta korostuu niin talouden kuin muidenkin vaikutusten osalta.

”Se mitä 10 vuotta sitten vaadittiin apurahaan oli ihan eri tasoa kuin nyt. Vaatimukset ovat kasvaneet huimasti... ja olen kyllä sitä mieltä, että rahoittajat ei pysty arvioimaan sisältöjä, niin sit ne arvioi numeroiden perusteella. Ja niiden lukujen esittäminen on vähän niin kuin pimeässä ammuntaa, että mites ne nyt esitetään tällä kertaa.” (haastattelu F)

”Alalle on syntynyt keinotekoinen kilpailuasetelma samoista resursseista” (haastattelu C)

Useista eri lähteistä tuleva rahoitus ei lähtökohtaisesti ole ongelma vaan sen haasteellisuus liittyy siihen, että vapaan kentän toimijoiden saama perusrahoitus toiminnan pyörittämiseen on liian alhaisella tasolla. Tämä johtaa jatkuvaa tarpeeseen hakea hankerahoitusta, joka puolestaan kuluttaa perustoiminnan resursseja. Työ pirstaloituu niin organisaatioissa kuin taiteen tekijöiden arjessa. Rahoituksen muodostuessa tilkkutäkkimäisesti lyhyiden rahoituskausien varaan, on toiminnan suunnittelu pitkällä tähtäimellä tai esimerkiksi pitkäkestoisten työsuhteiden tarjoaminen hankalaa. Yhteisöjen on myös erittäin haastavaa kerätä minkäänlaista taloudellista puskuria toiminnan varmistamiseksi eri tavoin jaksottuvien rahoitusten välillä. Toimintaa leimaa helposti lyhytjänteisyys, reaktiivisuus ja epätasaisesti jakautuva työ.

Edellä sanottua ei kuitenkaan tule tulkita sen kautta, että taideyhteisöt eivät kokisi toiminnan hyvää suunnittelua, seurantaa ja arviointia merkityksellisenä. Ristiriitaisuutta kuitenkin aiheuttaa se, että rahoituksen tavoitteet ja kriteerit ovat pääsääntöisesti rahoittajien määrittelemiä, jolloin taidetoimijan omat tavoitteet

joudutaan muovaamaan rahoitukseen sopivaksi. Haastatteluaineistossa nouseekin esiin toiveita taidetoimijoiden ja rahoittajien dialogin lisäämisestä ja rahoitusta saavien osallisuuden vahvistamisesta rahoitukseen liittyvän päätöksenteon yhteydessä. Numeraalisen ja mitattavan datan rinnalle kaivataan rahoittajien tietämyksen syventämistä suhteessa rahoitettavien toimijoiden toiminnan sisältöihin. Taiteellisen työn arvot ja toimijoiden erityisosaaminen tulevat hyvin rajallisesti kuvatuksi hakulomakkeiden ja raporttien numeraalisten kenttien kautta.

”Voisko olla joku mielekkäämpi tapa esittää tuloksia. Etenkään kun numerot eivät anna ihan oikeaa kuvaa toiminnasta kun meillä on niin monia rahoituslähteitä ja niitä käytetään eri tavoin, esim vastinrahoitukset. Ne joutuu kuitenkin menemään sinne tilinpäätökseen katsomaan mitä ne on. Säästettäisi kaikkien aikaa jos vois keskittyä sisältöön, vaikka siihen, millaisia sosiaalisia hyötyjä, uusia yhteistyökuvioita, yleisöjä jne. Voisiko numerot esittää vapaamuotoisemmin, niin kuin on meidän mielestä järkevää ja loogista. Voivat kysellä sit lisää. Toki lisää virkamiesten työtä.” (haastattelu F)

”Jos rahoittajat tulisivat edes kerran katsomaan tai osallistumaan rahoittamaansa toimintaan, niin vuoropuhelu olisi hedelmällisempää.” (haastattelu G)

Nykyiset rahoituskäytännöt ja ennen muuta niihin liittyvä mitattavuuden ja yhteismitallisen datan kasvava tarve heijastelevat laajemmin julkishallinnossa viime vuosikymmeninä korostunutta uuden julkisjohtamisen ideologiaa. Siinä korostuvat ennen muuta tulosohjaus, organisaatio- ja tuotantoprosessien tehokkuus ja asiantuntijoille keskitetty päätäntävalta. Lähestymistapa on kuitenkin haastava, kun ajatellaan toisaalta taideyhteisöjen ja taiteellisen työn laatua ja arvoja, jotka harvoin ovat mitattavissa. Hallinnollinen ideologia tukee kilpailuasetelman syntymistä saman kentän toimijoiden välille ja ikään kuin kannustaa tuottamaan ja tekemään mahdollisimman paljon pienillä resursseilla. Vapaan kentän toimijat puolestaan eivät koe olevansa toistensa kilpailijoita vaan

tuottavansa kenttänä rikasta kulttuuri- ja taide-elämää koko yhteiskunnan tarpeisiin.

Tämän lisäksi taidetoiminnan tuloksellisuuden todentaminen vapaalla kentällä on haastavaa, koska usein kentällä tehty työ tulee ”mitattavaksi” huomattavalla viiveellä (”defferred value”). Vapaan kentän yhteisöt saattavat esimerkiksi työskennellä uransa alkuvaiheessa olevien taiteilijoiden kanssa luoden merkittävää pohjaa ja verkostoja taiteilijan tulevaisuutta ajatellen. Sama tekijä voi vuosien päästä kerätä huomattavat yleisöt vakiintuneen taideinstituution ohjelmistossa, jolloin työn tulokset näkyvät kyseisen instituution tilastoissa. Uran alkuvaiheessa tapahtunutta verkostoitumista ja mahdollisuutta kokeilla ja kehittää tekemistään, mikä on osaltaan luonut edellytykset työskentelyyn uusissa ja isommassa puitteissa uran edetessä, on kuitenkin vaikea tuoda esiin lyhytjänteisessä, usein vuositasolla tehtävässä toiminnan arvioinnissa, johon tämänhetkinen taiderahoitus vapaan kentän yhteisöjä vahvasti ohjaa. (kts. Engqvist & Möntmann 2018; Thelwall 2011)

5.6 Kokemuksia ja ajatuksia yhteistyöstä vapaalla kentällä

”Meidän toiminnassa uusien yhteistyömallien etsiminen ja kokeilu on keskeinen sisältö. Niitä pyritään tietoisesti kehittämään.” (haastattelu H)

Vapaata kenttää voisi hyvällä syyllä kuvata jo itsessään verkostoksi. Kentän toimijat ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteissa ja toiminta nojaa erityyppisiin yhteistyökuvioihin. Tästä syystä nostan haastatteluaineistosta yhteistyön esiin omana teemanaan.

Vapaalla kentällä toimivat organisaatiot ovat pääsääntöisesti erittäin motivoituneita yhteistyöhön ja käytännössä vapaan kentän toiminta perustuu erityyppisiin kumppanuuksiin ja verkostoihin toimijoiden ollessa hyvin pieniä. Organisaatioiden kumppaneina ovat yksittäiset taiteilijat, toiset vapaan kentän organisaatiot, isot taide- ja kulttuurilaitokset, yliopistot ja oppilaitokset, kunnalliset toimijat, yritykset ja niin edelleen. Yhteistyön sisällöt vaihtelevat ja ne liittyvät usein sisältökokonaisuuksien tai yhteishankkeiden toteuttamiseen ja viestintään, tuotannollisten resurssien kuten tilan jakamiseen tai kansainväliseen

toimintaan. Yhteistyön kesto ja intensiteetti vaihtelevat myös huomattavasti. Yhteistyö syntyy usein henkilökohtaisten kontaktien kautta orgaanisesti:

”Yleensä se menee niin että joku ehdottaa jotain ja joku tuntee jonkun, joka vie asioita eteenpäin. Tosi paljon yhteistyö perustuu henkilökohtaisille verkostoille.” (haastattelu G)

Vaikka yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa suhtaudutaan positiivisesti, on kaikilla haastateltavilla selkeä näkemys siitä, mitkä tekijät tukevat ja mitkä rajoittavat yhdessä tekemisen mielekkyyttä ja tuloksellisuutta. Kuten luvussa 4 esitetty, samankaltaisuus on tietyllä tasolla yhteistyötä fasilitoiva tekijä. Liian läheinen suhde voi kuitenkin olla myös jarruttava tekijä siinä missä toimijoiden epäsuhta koon tai toimintatapojen suhteen.

”Joidenkin kanssa homma menee enemmän keskustelukerhoksi. Ei ole selkeitä tavoitteita tai toiminnan rakenteita vaikka ollaan läheisiä ja arvostetaan toisten työtä. Isompien kumppaneiden kanssa taas pitää pitää huoli, että meidänkin tavoitteet tulee huomioiduiksi. Voi syntyä helposti ajatus, että yhteistyö isomman toimijan (esim Yliopiston) kanssa on jo itsestään riittävä ja silloin vain isomman toimijan tarpeet huomioidaan. Mutta ei se niin ole”

Haastateltavat myös korostavat, että selkeä viestintä, johtaminen, realistiset yhdessä määritellyt tavoitteet ja luottamus ovat keskeisiä yhdessä työskentelyn tekijöitä, jotka eivät aina toteudu. Yhteistyö vie paljon resursseja ja sen tuottama taakka ja tahmeus ovat niin ikään kaikille haastateltaville tuttuja kokemuksia.

Yhtenä selkeänä haasteena aineistosta esiin nousee vapaalla kentällä vallitseva käytäntö, jossa rahasta ja resursseista ei puhuta riittävän avoimesti ja konkreettisesti kumppaneiden kesken. Parhaimmillaan yhteistyön kautta voidaan yhdistää monenlaisia voimavaroja, mutta usein käy myös niin, että asioista ei sovita riittävän konkreettisella tasolla, jolloin väärinkäsitysten setviminen vaatii huomattavasti aikaa ja vaivaa. Toisaalta pitkäjänteinen suunnittelu yhteistyön näkökulmasta on kentän toimijoille hankalaa rahoitusten ja muiden resurssien

vaihtelun vuoksi. Ilmassa on ennen muuta toiveita ja tarpeita kentän sisäisen yhteistyön tiivistämiseksi, mutta käytännössä se on usein verrattain haastavaa toteuttaa.

Kaikki haastateltavat toivottavat kuitenkin tervetulleiksi yhteistyön ja verkostotoiminnan lisäämisen vapaalla kentällä. He myös näkevät ArtsPoolin toimintamallin kiinnostavana ja ehdottomasti tutustumisen arvoisena. Yhteistyön rakentaminen hallinnollis-operatiivisen työn näkökulmasta näyttäytyy houkuttelevalta nimenomaan organisaation resurssien tehokkaamman allokoinnin, tiedon ja osaamisen jakamisen, yhteisöllisen oppimisen sekä oman työroolin selkeytymisen näkökulmasta.

6 INSTITUUTIONAALINEN LOGIIKKA, TYÖ JA MUUTOS TAITEEN VAPAALLA KENTÄLLÄ

Jotta taiteen vapaan kentän käytäntöihin ja rakenteisiin vaikuttavia muutostarpeita ja valmiuksia, josta luvussa 4 esitellyt toimijat ovat orastavia esimerkkejä, on toimintakenttää tarkasteltava useista eri näkökulmista. Aloitan aineiston johtopäätösten analyysin institutionaalisen logiikan elementtien sekä niiden puitteissa tapahtuvan institutionaalisen työn muotojen kautta. Institutionaalisen logiikan pilarit muodostuvat sääntelyn, normien ja kulttuuris-kognitiivisten elementtien varaan. Institutionaalinen työ taas ilmenee yksilön toiminnan tasolla kiinnittyen niin menneeseen, nykyisyyteen kuin tulevaankin. Institutionaalinen työ luo, uusintaa ja muuttaa sekä hajottaa vallitsevia rakenteita ja toiminnan logiikoita. Lopuksi suhteutan tekemäni johtopäätökset institutionaalisen muutoksen prosessiin.

6.1 Sääntely ja toive dialogista

Institutionaalisen sääntelyn piiriin lukeutuvat lait, säädökset ja sanktiot, joilla instituution toimintaa ohjataan. Niiden noudattaminen on pakollista, lakisäätteistä (katso luku 2.4.1). Keskeisimmät sääntelyn elementit aineiston perusteella liittyvät yhdistystoiminnan ja rahoituksen puitteissa syntyneisiin käytänteisiin. Institutionaalisen työn muotoina aineistosta voidaan tunnistaa nykyhetkeen kiinnittyvä hallinnollisten prosessien kehittämistä sekä tulevaisuuteen suuntavia toiveita dialogista rahoittajien, päättäjien ja kentän muiden toimijoiden kanssa.

Sääntelyn näkökulmasta on syytä todeta, että vapaan kentän taideorganisaatioiden laillinen ja hallinnollinen toimintasäde määrittyy useiden lakien ja säädösten kautta. Vapaan kentän organisaatiota, tässä tapauksessa yhdistyksiä, määrittää ensinnäkin yhdistyslaki, jossa säädetään organisaation rakenteeseen, päätöksentekoon, toiminnan tarkoitukseen ja sitä kautta taloudelliseen asemaan liittyviä tekijöitä. Toisaalta yhdistykset, jotka työllistävät palkkasuhteisesti, ovat velvoitettuja työnantajavastuun kantamiseen ja työlainsäädännön noudattamiseen. Yhdistysmuoto nousi haastatteluaineistossa esiin eri tavoin, mutta erityistä painoarvoa saivat juuri työnantajana toimimiseen liittyvät haasteet ja vaikutukset

vapaalla kentällä työskenteleviin. Taide- ja kulttuurialalla itsensä työllistäjien ja epätavallisissa työsuhteissa olevien työmarkkina-asema ja sosiaaliturva ovat jo lähtökohtaisesti heikkoja, ja pienten organisaatioiden resurssit ovat rajalliset tämän tyyppisten vastuiden hoitamisessa. Usein on myös kyse siitä, että yksiselitteisesti vastuun nimeäminen tietylle taholle on lähes mahdotonta, jos kyseessä on esimerkiksi yhteistuotanto usean tahon kesken ja rahoitusta tulee lisäksi tekijöiden henkilökohtaisten apurahojen kautta. Tämä on osa-alue, johon vapaa kenttä kaipaa selkeää, yhteistyöllä rakennettua toimintatapaa tai –alustaa (vrt. Arts Management Helsinki 2021; Martiskainen et al 2017.) Yhtenäinen toimintatapa lisäisi tasa-arvoa kentällä työskentelevien välillä, vahvistaisi läpinäkyvyyttä ja keventäisi välittäjäportaan työtä.

Taloudellisen toiminnan osalta yleishyödylliset voittoa tavoittelevat yhdistykset ovat sitoutuneita käyttämään mahdollisen toiminnan tuoton yhdistystoiminnan kehittämiseen, mikä sinänsä sopii taidekentän tavoitteisiin, eikä sitä koettu ongelmana. Haastavampana sen sijaan koettiin tasapainottelu eri rahoittajien luomassa rahoituskäytäntöjen ja säädösten *viidakossa*. Julkisen rahoituksen käyttöä säädellään lailla, joka käytännössä tarkoittaa, että myönnettyt avustukset on käytettävä myöntövuoden tai muuten määritellyn ajanjakson aikana ja menoiksi hyväksytään vain tietyt kulut. Yksityisten säätiöiden toimintaa taas säätelee säätiölainsäädäntö, jonka lisäksi säätiöillä on keskenään vaihtelevia toimintatapoja rahoituksen suhteen. Taidetoimijoilla on täysi työ pysyä perässä, millä ehdoin minkäkin rahoittajan myöntämiä avustuksia voi siirtää ja käyttöaikaa ja -tarkoitusta pidentää, milloin yhdistyksen tilillä olevat varat ovat ongelma, jos ovat, ja miten rakentaa tilinpäätös niin, että se palvelee eri rahoittajia mahdollisimman laajasti ja säästää taidetoimijat lisäselvityksiltä. Työlästä on myös räätälöidä toiminnan tavoitteet, tulokset ja vaikutukset eri rahoittajien kriteerien mukaisesti.

Taloudellisesti säänteleväksi ja pakottavaksi elementiksi voidaan lukea myös perusrahoituksen niukkuus, mikä ohjaa monikanavaisen rahoitusmalliin ja pirstaleiseen toiminnan resursointiin. Vaikka jatkuva hankkeiden kehittäminen ja uusien rahoitusten hakeminen tuntuvat työtä tekevien näkökulmasta raskaalta, ei juuri muita vaihtoehtoja ole tarjolla. Rahoituksen hakeminen ja raportointi ovat yksi

eniten työaika vaativista työtehtävistä ja moni alan toimija allekirjoittaa toiveen hakuprosessien yhtenäistämistä ja keventämisestä. (vrt. Martiskainen 2017)

Säänteleviä elementtejä analysoitaessa on kuitenkin syytä huomioida, että velvoittavan luonteensa lisäksi ne myös takaavat ja turvaavat vapaan kentän toimintaa. Taiken toimintaa ohjaa laki, samoin kuin kuntalaki velvoittaa kuntia takaamaan kuntalaisille kulttuuripalvelut ja taiteilijoille työskentelymahdollisuudet. Kiinnostavasti tämä näkökulma ei noussut esiin aineistossa. Lait ja sääntely ovat siis myös voimavara ja organisaatioita vakauttava elementti (vrt. Scott 2001; Thornton & Ocasio 2008).

Laajemmasta näkökulmasta katsottuna edellä mainittuihin lakeihin, säännöksiin ja sääntöihin vaikuttavat yhteiskunnalliset ja poliittisideologiset suuntaukset, jotka määrittelevät julkisia hallintorakenteita ja -tapoja. Uusliberalistinen yhteiskuntapolitiikka ja uusi julkisjohtaminen (NPM) vallitsevana hallintoideologiana vaikuttavat suoraan taiteen julkiseen rahoitukseen ja resursointiin. Käytännössä tämä näkyy vaatimuksina toiminnan tuloksellisuuden varmistamisesta, tehokkuudesta, tilivelvollisuudesta lyhyellä aikavälillä. Uusi julkisjohtaminen ja managerailismi ovat keskeisesti muuttaneet taiteen ja järjestökentän institutionaaliseen logiikkaan viime vuosikymmenien aikana, mutta taidetoimijoiden ylläpitämien arvojen ja tavoitteiden kannalta ristiriita on ilmeinen. Kuten luvussa 5 käy ilmi rahoittajien luomat mittarit ja kriteerit taideorganisaatioiden arvioimiseen heijastavat hyvin vaihtelevasti toimijoiden näkemyksiä siitä, miten toiminnan arvoa tulisi tarkastella. Kiinnostavasti myös Taiken toimintaa käsittelevä selvitys (Sokka & Jakonen 2020 s. 44) nostaa esille saman suuntaisen huomion. Sääntelyä toteuttava virasto suhtautuu itse verrattain kriittisesti tulosohjaukseen ja rahoituksen tavoitteiden yksityiskohtaiseen määrittelyyn. Myös esimerkiksi akateemista työtä ja korkeakoulutuksen suhdetta uuteen julkisjohtamiseen tarkasteleva tutkimus tukee havaintoa (esim. Adler & Lalonde 2020). Managerialismi ja tulosvastuu ovat verrattain vaikeasti yhteen sovitettavia ajattelun ja ilmaisun vapauteen, kokeilevuuteen ja luovuuteen.

Aineiston valossa byrokraatiaan ja sääntelyyn liittyvä työ on luonteeltaan nykyhetkeen kiinnittyvää, toimintatapoja ylläpitävää työtä ja toisaalta tulevaan kurkottavaa. Se sisältää paljon rutiininomaista, toistuvaa työtä, jonka tekemiseen toimijat ovat motivoituneita kehittämään sujuvia prosesseja, mutta jonka sisältöön ei juurikaan voi vaikuttaa. Esimerkiksi tilinpäätökset ja kirjanpito tulee laatia lain mukaan, samoin kuin yhdistyksen toiminnan raportointi, rahoitushakemukset ja muut lakisääteiset työt. Byrokratian määrä sääntelyyn liittyen on kasvanut edellä kuvattujen laajempien kehityskulkujen myötä monilla aloilla. Organisaatioissa pitää kiinnittää enenevässä määrin resursseja hallintoon, joskin taiteen vapaalla kentällä tämä on haastavaa. Taidetoimijat toivotakin paitsi byrokratian selkeyttämistä ja yhdenmukaistamista myös lisäosaamista ja sopivia välineitä työn hoitamiseen tehokkaasti.

Toisaalta aineistosta löytyy myös halukkuutta ja valmiutta muutoksen tekemiseen. Esimerkiksi toive dialogin vahvistumisesta rahoittajien ja päättäjien välillä, ideat siitä, miten oman toiminnan merkityksestä voisi paremmin kertoa, sekä halukkuus kutsua rahoittajat osallistumaan taidetapahtumiin ja organisaatioiden kehittämiseen viittaavat kentällä ilmenevään muutospotentiaaliin. Tällä hetkellä hallinnon rakenteet eivät tue osallistavaa ja verkostossa tehtävää päätöksen tekoa (kts. luku 2.2 uusi julkishallinta/verkostohallinta) parhaalla mahdollisella tavalla, mutta esimerkiksi säätiökenttä on tehnyt avauksia keskusteluyhteyden avaamiseksi kutsumalla rahoittajia ja taiteen tekijöitä yhteiseen pöytään (Koneen Säätiö on mm. aloittanut Fiksu taiderahoitus -tapahtumasarjan).

6.2 Normit ja jännitteet

Institutionaalisen kentän normatiiviset elementit eli kuvaus siitä, mikä on hyväksyttyä ja toivottavaa toimintaa ilmenevät muun muassa ilmauksina arvoista, jotka kertovat toiminnan tavoitteista, sekä kuvauksina hyvistä käytänteistä ja hyväksytyistä toimintatavoista. Normatiivisissa ulottuvuuksissa korostuu sosiaalinen konteksti ja vastuuntunto, toiminnan seurausten arviointi siihen osallistuvien näkökulmasta sekä toimintaan liitettävät yhteiskunnalliset odotukset. (Scott 2001, 54-56, 67; Heiskala 2003, 19). Tästä näkökulmasta keskeisimmiksi tekijöiksi nousevat aineiston valossa ristiriita taidetoimijoiden omien arvojen ja

rahoittajien asettamien tavoitteiden välillä, jotka tulivat ilmi myös sääntelyn yhteydessä, sekä resursoinnin periaatteet. Institutionaalisen työn muodot puolestaan kiinnittyvät toisaalta taiteen itseisarvon korostamiseen ja sitä kautta perinteitä ylläpitäviin ajatusmalleihin ja toisaalta ratkaisujen etsimiseen uudenlaisten rakenteiden kuvittelun ja osaamisen lisäämisen kautta.

Taidetoimijoiden arvot ovat vahvasti esillä haastatteluaineistossa. Tavoiteltavina ja vaalittavina asioina aineistossa nousivat taidelähtöisyys ja taidesisältöjen asettaminen ensisijaiseksi, taiteilijoiden työn mahdollistaminen, reilu palkkaus, vakaus ja toiminnan kestävyys, yhteistyömuotojen kehittäminen kentän toimijoiden ja muiden kumppaneiden kanssa, solidaarisuus, taiteen merkityksen ja arvostuksen vahvistaminen yhteiskunnassa yleensä, avoimuus ja läpinäkyvyys. Käytännön tasolla arvojen toteuttaminen kuitenkin koettiin haastavaksi. Iso henkilökohtainen työtaakka, kiire, oman osaamisen ja organisaatiotason osaamisen puutteet, vakiintumattomat työtavat ja rutiinit, haasteet toiminnan resurssien riittävydessä ja jatkuvuudessa sekä toisaalta toimintaympäristön epävakaus ja moninaiset vaatimukset, joita kävin läpi edellisessä alaluvussa, luovat ristiriitaa tavoiteltavan ja todellisen toiminnan välillä.

Ratkaisevaksi jännitteeksi normatiivisen ulottuvuuden näkökulmasta nousee tulkintani mukaan vapaan kentän rahoitusrakenne ja rahoituksen taso suhteessa toimintaan liitettyihin odotuksiin ja arvoihin. Niukkuus resursseissa, joka koskee koko kenttää yksittäisistä taiteilijoista organisaatioihin, luo aliresursoinnin kehän. Samalla kun lähtökohtaisesti pirstaleisesti ja matalalla tasolla rahoitettua taiteellista työtä pyritään tukemaan taideorganisaatioissa mahdollisimman paljon, nipistetään organisaatioiden ja välittäjäportaon resursseista, jonka yhteisvaikutuksesta työskentelyyn syntyy kaoottisuutta ja kiirettä. Lopulta tämä heijastuu mahdollisuuksiin esimerkiksi yleisöjen tavoittamisessa ja taiteen saavutettavuuden varmistamisessa, sillä siihen vaadittavia resursseja ei vapaalla kentällä käytännössä ole. Toisaalta rahoittajat ovat kiinnostuneita juuri tuloksista, joita mitataan esimerkiksi yleisömäärien, lipputulojen tai toiminanna näkyvyyden kautta, toiminnan taloudellisesta tehokkuudesta ja kestävyydestä sekä välineellisistä vaikutuksista. Tämä on luonnollisesti pelkistys, mutta mekanismina

kuvaa yhtä perustavanlaatuaista jännitettä, jonka vapaan kentän toiminnasta on tunnistettavissa. Käytännössä niukkoja resursseja paikataan ilmaisella työllä, mikä pitkässä juoksussa uuvuttaa tekijät ja seurauksena on usein alanvaihto. Jatkuva perustoiminnan hankkeistaminen ja lukuisat eri rahoituslähteet eivät myöskään tarjoa helppoa ratkaisua, sillä ne lisäävät hallinnoista työtä, johon ei perusrahoituksen puitteissa ole osoittaa lisäresurssia.

Institutionaalisen työn näkökulmasta edellä kuvattu logiikka luo kahdensuuntaista käytäntöä. Toisaalta ristiriitaisia paineita käsitellään vetoamalla taiteen itseisarvoon ja taiteellisen työn keskeisyyteen toiminnan perustana. Taiteellinen työ on kiistämättä haastavassa asemassa yhteiskunnallisesti ja viimeistään korona-aika on osoittanut, kuinka vähän taiteen kentän ulkopuolella ymmärretään taiteen tekemisen prosesseja ja merkitystä. Vapaalla kentällä toimivat kokevat keskeiseksi tehtäväksi suojata ja mahdollistaa taiteellista vapautta, kokeilua ja riskien ottoa pyrkien samalla luomaan edes jonkinlaiset työskentelyolosuhteet. Toisaalta logiikka vahvistaa myös mainittua ilmaisen työn tekemistä, jonka ikään kuin katsotaan kuuluvan alalle, jossa työskennellään omasta valinnasta ja intohimosta. Syntyy selviytymisen kulttuuri, jossa tilanteista aina päästään yli tavalla tai toisella, mutta toisin ajatteluun, reflektointiin tai arviointiin jää harvoin mahdollisuutta. Nämä työn muodot kiinnittävät vapaan kentän toimijoita helposti historiasta kumpuaviin, näin on aina ollut –tyyppisiin ajatus ja toimintatapoihin.

Vapaan kentän rahoitusrakenteet ja –käytännöt palautuvat edelleen laajempaan poliittiseen ja ideologiseen kontekstiin, jota olen kuvannut uusliberalismin ja uuden julkishallinnon kautta. Suomessa taide- ja kulttuuri on perinteisesti nähty osana julkista toimintaa, jonka tulisi kuulua kaikille. Esimerkiksi juuri vapaan kentän toimijoista monet pitävät yleisötoimintansa ilmaisena tai hyvin kohtuullisen hintaisena, jotta osallistuminen ei olisi kiinni taloudellisista resursseista. Olemassa olevia rahoitusvajeita tulisi siis paikata jollain muualla tavoin, mutta käytännössä esimerkiksi laajamittaisesti yritysyritysohjon panostaminen jää vain ajatukseksi pienissä organisaatioissa. Se on kokonaan omaa osaamista ja valtavasti aikaa vaativa työtehtävä, jota jo ylityöllistetty henkilökunta ei voi sisällyttää nykyiseen työhönsä. Sama haaste koskee monia muita uusien toiminnan avauksia, verkostoihin

osallistumista tai vaikkapa henkilökunnan osaamisen kehittämistä. Työskentelyä leimaa helposti lyhytnäköinen suunnittelu ja tunne siitä, että asioita ei voi tehdä toisin, vaikka haluaisi. Tämä aiheuttaa turhautuneisuutta ja samojen virheiden toistamista ja jatkuvassa oppimisen tilassa olemista.

Toisaalta esitettyä problematiikka voidaan ja tulee lähestyä myös organisaatioiden sisäisten prosessien kautta. Myös haastavissa rakenteissa on aina mahdollisuus toimia toisin. Jännitteisyys arvojen ja sosioekonomisen normin välillä luo myös tilan, jossa yksilöt voivat toimia vastoin odotuksia. Haastatteluaineistossa nousi esiin kentän halu ammatillisen osaamisen vahvistamiseen hallinnollisessa työssä, kollegiaaliseen tukeen, organisaation prosessien kehittämiseen esimerkiksi yhdistyksen hallituksen osaamis pohjan laajentamisen kautta, toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen sekä jaettujen työtapojen kehittämiseen. Välittäjäportaassa työskentelevät hyötyisivät aineiston mukaan esimerkiksi tiiviistä ammatillisesta lisäkoulutuksesta, kollegiaalisesta verkostosta ja tiedon systemaattisesta jakamisesta toimijoiden välillä. Yhdessä oppiminen ja tiedon juurruttaminen kentälle vähentäisi ns. aivovuodon aiheuttamaa osaamisen pakenemista, tekisi alalle tyypillisen hiljaisen tiedon näkyväksi ja tarjoaisi kollegiaalista tukea usein yksin työtä tekeville vapaan kentän ammattilaisille. Luvussa 4 esitellyt toimijat ovat yksi esimerkki tähän tarpeeseen vastaavista toimintamalleista.

6.3 Kulttuuris-kognitiiviset elementit ja ammatti-identiteetti

Analyysin viimeisenä ulottuvuutena käsittelen kulttuuris-kognitiivista logiikkaa rakentavia tekijöitä. Siinä huomio kiinnittyy jaettuihin käsityksiin, kollektiiviseen merkityksen antoon, tulkintoihin, uskomuksiin, rutiineihin ja rituaaleihin, joita organisaatioissa luodaan ja uusinnetaan. Näiden prosessien kautta yksilöt perustelevat omaa toimintaansa mielekkäällä tavalla ja muokkaavat arkisia ohjeita ja toimintatapoja organisaatiokulttuuriksi. (Scott 2001, 39; Peltonen 2010, 142, 150; Kankainen 2012, s.88)

Jaetut merkitykset, jotka ilmenevät esimerkiksi vakiintuneiden kielellisten ilmaisujen kautta, ovat oleellisia yksilön ryhmään identifioitumisen kannalta. Kokemus kuulumisesta tiettyyn porukkaan esim. ammattikuntaan vahvistaa ryhmän sisäistä koheesiota ja samalla rakentaa eroa muihin. Haastatteluaineiston perusteella vapaalla kentällä toimivilla on selkeä käsitys itsestään nimenomaan vapaan kentän edustajina. Haastateltavat jakavat jotakuinkin yhtenevän määritelmän vapaasta kentästä ja sen toimintaa määrittävistä tekijöistä. Toisaalta vapaata kenttää myös määritellään sen kautta, mitä se ei ole. Konkreettisesti tämä tarkoittaa, että se on VOS-rahoituksen ulkopuolella, mutta toisaalta ei kuulu myöskään yksityisen sektorin piiriin. Vapaa kenttä ei myöskään ole yleisesti tunnettu käsite taidealan ulkopuolella, sillä kyse on kuitenkin verrattain pienestä toimijajoukosta taiteen laajemman kentän sisällä. Julkisessa keskustelussa puhutaan esimerkiksi taide- ja kulttuurialan freelancereistä ilman tarkempaa määritelmää. Osittain tästä johtuneen myös ristiriita sen suhteen, että vapaan kentän toimijoiden tarpeita ei aina tunnisteta edes rahoittajien toimesta. Vapaan kentän merkitys ja arvo hahmottuvat paremmin sen piirissä toimiville kuin ulkopuolisille.

Syytä on myös kiinnittää huomiota siihen, että vaikka puheen tasolla toimijoilla on selkeästi jaettuja käsityksiä vapaasta kentästä ja siellä toimimisesta, työskentelykulttuuri on hyvin vaihteleva, kuten myös eri työtehtäviä tekevien taustat ja osaaminen. Moni hallinnollista ja operatiivista työtä tekevä on taustaltaan taiteilija tai muun kuin hallinnollisen työn asiantuntija. Työrooli myös rakentuu henkilökohtaisen intohimon ja taiteen asiantuntijuuden pohjalta. Tietyn varauksin tästä on tehtävissä johtopäätös, että osa taideorganisaatioiden toiminnallisista haasteista juontuu siitä, että lähtökohtaisesti hallinnollinen työ nähdään edelleen pakollisena lisänä, ei toiminnan rakenteellisena osana.

Toinen kentällä vahvasti jaettu merkitys ja sitä kautta toimintakulttuuri piirre liittyy kentän jatkuvaan muutokseen. Yksittäiset henkilöt liikkuvat projektien, työryhmien ja organisaatioiden välillä ja kenttä muodostaa alati muovautuvan verkostomaisen rakenteen. Alttius ja valmiudet tehdä yhteistyötä on korkea, mutta samalla sitoutuminen yhteistyöhön on olosuhteiden pakosta lyhytjänteistä. Liikettä tapahtuu myös organisaatioiden tasolla eli uusia syntyy ja vanhoja häviää verrattain

nopeasti. Yksilötasolla liikettä tapahtuu lisäksi kentältä pois eli vapaata kenttää ei nähdä koko työuraa mahdollistavana työympäristönä. Valitettavan usein tähän valintaan vaikuttaa työsuhteiden epävarmuus sekä matala palkkaus suhteessa työn vaativuuteen ja kuormittavuuteen, oman työn suunnittelun vaikeus ja epäselvät työroolit. Nämä kaikki tekijät toisaalta ylläpitävät kentän dynaamisuutta ja *vapautta*, mutta samalla luovat esteitä esimerkiksi alan tieto- ja taitopohjan vakiintumiselle, työn tunnustamiselle laajemmin.

Korona-aikana on käyty paljon julkista ja alan sisäistä keskustelua taiteilijoiden ja kulttuurityöläisten joukkovoimasta tai sen puutteesta. Menemättä syvemmälle kyseiseen keskusteluun on oman työni valossa perusteltua kysyä, onko kentällä riittävästi kulttuurista voimaa laajempien muutosten aikaansaamiseksi (vert. Kankainen 2012). Haluan samalla korostaa, että voimattomuus ei liity yksilöihin tai heidän haluttomuuteensa toimia vaan enemminkin kentän hajanaisuuteen ja haurauteen. Kun rakenteissa tapahtuu yllättäviä muutoksia, ei oikeastaan jää jäljelle muuta kuin yksilöt. Tätä taustaa vasten toiveet ja haaveet kentän laajemmasta yhteistyöstä, solidaarisuudesta ja irtautumisesta tulostavasti ja tehokkuuden ideoista ovat hyvin todellisia ja konkreettisia, mutta toteutuakseen ne vaativat muutoksia muuallakin kuin yksilön toiminnassa.

6.4 Institutionaalisen muutoksen edellytykset

Institutionaalisen muutoksen prosessi toimii työlleni eräänlaisena synteetin mahdollistavana kehyksenä, sillä olen analysoinut aineistoa useiden eri käsitteiden ja näkökulmien kautta. Muutos mahdollistuu instituution eri tasoilla tapahtuvien murrosten myötä ja voi kanavoitua niin yksilön kuin koko institutionaalisen logiikan tasolla (kts. luku 2.4.2; Harries 2012). Muutoksen suunta ja voimakkuus riippuu osittain institutionaalista työtä ohjaavista tekijöistä; viekö työ aktiivisesti kohti tulevaa, kiinnittykö se nykyhetkeen vai ankkuroiko se toiminnan menneeseen. Muutoksen voidaan katsoa tapahtuvan uudenlaisten johtajien ja yksidioiden ajattelun kautta, instituutioiden rajojen hälventymisen, kilpailevien instituutioiden sisäisten logiikoiden syntyminen tai ulkoisten pakottavien muutosten myötä.

Yksilötasolla tarkasteltuna taiteen vapaalla kentällä on aineiston valossa kiinnostusta ja motivaatiota muutoksen tekemiseen. Uudenlaiset toimintamallit kuten tuotantoalustojen ja verkostotoimijoiden synnyttäminen vaatii myös yksilötasolla uutta ajattelua ja mielikuvitusta asioiden toisin tekemisestä. Tulkintani mukaan tällainen valmius kentältä löytyy, vaikka käytännössä resursseja tai välineitä siihen ei aina olekaan. Yksilötason analysoiminen on kuitenkin työni tutkimustehtävän valossa hankalaa, sillä aineiston luomisen lähtökohta on ollut organisaatioiden ja niiden välisen yhteistyön näkökulma. Martiskainen et al (2017) ovat kartoittaneet taiteilijoiden ajatuksia ja toiveita uudenlaisten sateenvarjo-organisaatioiden toiminnasta taiteen vapaalla kentällä ja selvitys tukee oman työni tuloksia. Valmiuksia on ja toiveet liittyvät niin resurssien jakamisen tuomaan työskentelyolosuhteiden ja toimeentulon parannukseen sekä työn sosiaalisiin ulottuvuuksiin kuten pysyvämmän työyhteisön muodostumiseen.

Toiseksi muutos voidaan paikantaa eri instituutioiden välisten rajojen hälvenemiseen ja uudenlaisen yhteistyön syntymiseen. Aineiston valossa on havaittavissa orastava kiinnostus organisaatiomuotojen kehittämiseksi perinteisen yhdistystoiminnan rinnalle, mikä voidaan luokitella kuuluvaksi kyseisen muutosmekanismin alle. Osuuskunta tai yritysmuotoisten toimijoiden vakiintuminen osaksi taiteen vapaan kentän rakenteita esimerkiksi tuotantoalustoina tai hallinnollisia palveluita tarjoavina palveluyrityksiä on tulevaisuuden näkymä, jossa muutos voi konkretisoitua ja vahvistua. Muovautuminen kohti hybridioorganisaatioita, joissa yhdistyvät julkisen, kolmannen ja yksityisen sektorin logiikat on yksi mahdollinen kehityskulku myös taidealalla. Yhteiskunnassa on jo pitkään tunnistettu erilaisia välimuotoja yhdistysten ja yritysten välillä, kuten esimerkiksi yhteiskunnalliset ja sosiaaliset yritykset sekä osuuskunnat. Tämä kehitys liittyy siirtymään perinteisestä kolmannesta sektorista ns. uuteen kolmanteen sektoriin. Esimerkiksi juuri yhteistyöverkostojen organisoituminen muun kuin yhdistystoiminnan logiikan mukaan voisi tarjota uudenlaisia toimintamalleja ja näkökulmia resurssien yhteiskäyttöön vapaalla kentällä. (vert. uusi kolmas sektori luku 2.1; Arts Management Helsinki 2021.)

Kolmas muutoksen taso voidaan luokitella instituution sisäiseksi toimintalogiikan muutokseksi, joka tapahtuu kilpailevien järjestyksien muovatessa olemassa olevia käytänteitä. Vaikka yhteiskuntapoliittinen ideologia on vahvasti painottunut uusliberalistisen managerialismin ja uuden julkisjohtamisen periaatteisiin, on taiteen vapaalla kentällä myös pidetty kiinni taiteen itseisarvoon liittyvästä ajattelun ja ilmaisun vapaudesta, mahdollisuudesta kokeilla ja ottaa riskejä sekä rakentaa solidaarisuutta suhteessa toisiin kentän toimijoihin sisäisen kilpailun sijaan. Samanlaista vastarintaa ja logiikkojen jännitteitä on todennettu julkisia palveluita kuten koulutusta, sosiaalityötä ja terveydenhuoltoa käsittelevässä tutkimuksissa (vrt. Österberg & Qvist 2020; Hadfield & Ainscow 2018; Geri 2009.) Tähän liittyvät myös pyrkimykset alan hiljaisen tiedon jakamiseen, kollektiiviseen oppimiseen, ammatillisen osaamisen vahvistamiseen yhteistyön kautta sekä halu avoimeen dialogiin rahoittajien ja päättäjien kanssa. Taiteen vapaalla kentällä on valmiuksia ja tarve tuoda kentän toimijoiden identiteetit ja toiminnan arvot linjaan hallinnollisen ideologian kanssa. Käytännössä tämä vaatii muutosta tai siirtymää hallintoideologiassa kohti uutta osallistavaa verkostohallintaa (kts. luku 2.2), jossa julkista valtaa käyttävät ja sääntelyä harjoittavat tahot uudelleen asemoituvat yhteisöllisen päätöksenteon ja verkostomaisen toiminna mahdollistajiksi. Taiteen vapaan kentän tavoitteita ja toimintatapoja ja rakenteita suunniteltaisiin näin ollen dialogisessa suhteessa kentän toimijoiden kanssa, sen sijaan, että tavoitteet asetetaan yksisuuntaisesti nojautuen tulosohjauksen periaatteisiin.

Neljäs muutostekijä on äkillinen toimintaympäristön muuttuminen tai suoranainen kriisi. Koronapandemia on tarjonnut kokemuksen ennakoimattomasta kriisistä, mutta sitäkin isompi vaikutus on tulkintani mukaan julkisessa rahoituksessa tapahtuvat kehityskulut, jotka eivät vapaan kentän toimijoiden näkökulmasta näytä erityisen valoisilta. Kenttä on väistämättä uuden edessä, jos tulevaisuuden toimintaedellytykset halutaan varmistaa. Yksi, joskin ei missään nimessä ainoa tai yksin riittävä keino, on suunnata pieniä resursseja yhä enemmän yhteistyötä tukevien rakenteiden mahdollistamiseen.

6.5 Lopuksi

Työtäni ohjaavana lähtökohtana oli havainto muutoksen tarpeesta taiteen vapaan kentän toimintalogiikassa ja rakenteissa. Vuodesta toiseen toistuvat samat haasteet taiteilijoiden ja pienten organisaatioiden toiminnassa (vrt. Oesch 2004) sekä niukkeneva julkinen rahoitus ajavat kentällä toimivia etsimään uudenlaisia toimintamalleja ja ratkaisuja. Tässä työssä tarkastelin kentän jakamia haasteita välittäjäportaan ja hallinnollis-operatiivisen työn näkökulmasta sekä yhteistyötä ja verkostorakenteita mahdollisina ratkaisun avaimina.

Käytännössä lähestyin tutkimustehtävää kahta kautta. Tavoitteena oli ensinnäkin tuoda esiin toimintamalleja, jotka perustuvat taideorganisaatioiden yhteistyöhön ja resurssien jakamiseen hallinnollis-operatiivisessa työssä. Toiseksi pyrin tarkastelemaan analyttisesti vapaan kentän organisaatioiden hallinnollis-operatiivista työtä ja kentän toimintaympäristöä. Keskeistä työssäni on tunnistaa ne tekijät, jotka motivoivat, tukevat ja estävät organisaatioita muutoksen aikaan saamisessa.

Työni tulosten valossa taiteen vapaalla kentällä on selkeä tarve uudennlaisille rakenteille, joilla tukea niin yksittäisiä taiteilijoita, työryhmiä kuin pieniä organisaatioitakin hallinnollisessa ja operatiivisessa työssä. Keskeisinä motivaatiotekijöinä ovat selvityminen resurssiniukassa ja epävarmassa toimintaympäristössä, tarve ammatillisen osaamisen ja alan työkuulttuurin vahvistamiselle, kollegiaaliselle yhteisön kaipuu sekä koko kentän toimintaedellytysten vahvistaminen keskinäisen kilpailun sijaan. Tuotantoalustat tai verkosto-organisaatiot voivat olla yksi väylä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä ne voisivat vastata osittain työnantajavastuisiin ja työhyvinvointiin liittyviin haasteisiin, keventää erityisesti organisaatioissa tehtävää hallinnollista työtä yhtenäistämällä ja tehostamalla niihin liittyviä prosesseja, tukea uusien aloitteiden ja yhteistyösuhteiden syntymistä kentän toimijoiden välillä sekä vähintäänkin selkeyttää vapaan kentän välittäjäportaan työnkuvia ja resurssien allokointia, josta hyötyisivät ennen muuta taiteellisen työn tekijät, mutta mahdollisesti myös yleisöt,

joiden tavoittamiseen ja huomioimiseen jäisi enemmän resurssia.

Käytännön tasolla yhteistyölle ja resurssien jakamiselle on taattava riittävät resurssit, jotta työ ei jää yksittäisten toimijoiden harteille. Tämä vaatii myös puhtaasti rahaa. Taiteellisen työn ja organisaatioiden toiminta-avustusten rinnalle olisi tärkeää luoda erillinen momentti, josta alustatoimijat ja yhteistyöverkostot voivat saada tukea. Näin ollen kentän toimintaedellytyksiä tuettaisiin lähtökohtaisesti verkostojen, ei yksittäisten organisaatioiden kautta. Erillinen verkosto-organisaatio lienee kestävin tapa hallinnoida vapaan kentän toimijoiden yhteistyötä. Rahoitusrakenteisiin pohjautuva yhteistyö ja resurssien hallinta loisi pohjan systemaattiselle ja pitkäjänteiselle verkostotoiminnalle yksittäisten projektien sijaan. Vaikka vapaalle kentälle on ominaista synnyttää yhteistyötä itseohjautuvasti, ruohonjuuri taoselta käsin, näen että rahoittajien ja hallinnon selkeä alaoitteellisuus juuri erilaisten rahoitusmekanismien ja momenttien luojina vahvistaisi uudenlaisten rakenteiden juurtumista kentälle loputtomien hakekokeilujen sijaan.

Laajemmin tarkasteltuna vapaan kentän toimintaedellytysten heikkous nivoutuu paitsi niukkaan rahoitukseen myös vallitsevan hallintoideologian luomaan kehukseen. Jonkinasteinen siirtymä uudesta julkisjohtamisesta kohti uutta osallistavaa verkostohallintaa voisi edesauttaa vapaan kentän prosessien uudelleen organisoimista, poistaa keinotekoista kilpailuasetelmaa toimijoiden välillä ja lisätä dialogia rahoittajien kesken sekä päättäjien, rahoittajien ja toimijoiden välillä. Kaikkea vapaan kentän toimintaan liittyvää byrokratiaa, toiminnan tavoitteiden, arvojen ja tulosten määrittelyä olisi näin ollen mahdollisuus kehittää jaettujen prosessien kautta, mikä lähentäisi kentän sisäisiä arvoja ja hallintoideologiaa suhteessa toisiinsa. Instituution sisäisten vaihtoehtoisten toimintalogiikoiden vahvistaminen sisältää aidon potentiaalinen muutokseen ja uutta luovaan institutionaaliseen työhön.

Työni on luonteeltaan laaja ja kuten aiemmin totesin, tutkimustehtävän ja näkökulmien rajaamista olisi ollut vara tiukentaa. Tutkimus kuitenkin piirtää esiin niitä keskeisiä haasteita, joihin on tavalla tai toisella etsittävä ratkaisuja taiteen

vapaalla kentällä. Taiteen vapaan kentän tutkiminen on haastavaa sen jatkuvan muutoksen ja toimijoiden pienuuden takia. Näenkin että työni merkittävin kontribuutio on yritys ulottaa organisaatioteorioita ja hallintotutkimuksen näkökulmia kentälle, josta on tarjolla verrattain vähän tutkittua tietoa. Työni toimikoon avauksena pohdinnalle ja käytännöille systemaattisen yhteistyön rakentamiselle taiteen vapaan kentän rakenteissa. Uusien käytäntöjen myötä avautuneeseen myös kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita, kuten verkosto- ja yhteistyörakenteiden pitkäkestoisten vaikutusten arviointi taideorganisaatioissa, yhteisöllisen oppimisen ja tiedon jakamisen vaikutuksista alan ammatilliseen kehittymiseen ja ammatti-identiteetin rakentumiseen tai rahoittajien ja julkisen hallinnon piirissä kehittyvistä uusista rahoituskäytännöistä.

KIRJALLISUUS JA AINEISTO

Adler, C. & Lalonde, C. (2020). "Identity, agency and institutional work in higher education: a qualitative meta-synthesis", [Qualitative Research in Organizations and Management](#), Vol. 15 No. 2, pp. 121-144. <https://doi.org/10.1108/QROM-11-2018-1696>

Adler, P. S., & Seok-Woo K. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

Agranoff, R. (2008). Enhancing Performance Through Public Sector Networks: Mobilizing Human Capital in Communities of Practice, *Public Performance & Management Review*, 31:3, 320-347
<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310301>

Ahuja, G ., Soda, G ., & Zaheer, A . (2012) . The genesis and dynamics of organizational net- works. *Organization Science*, 23(2), 434–448 .

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, October 2008, Pages 543–571
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Anttiroiko, A. (2017). ”Verkostodemokratia: osallistuminen politiikka- ja hallintaverkostojen toimintaan”. Teoksessa Elina Kestilä-Kekkonen & Paul-Erik Korvela (toim.) Poliittinen osallistuminen. Vanhan ja uuden osallistumisen jännitteitä. SoPhi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ataee, M., Memarzade, G. & Alvani, S.M. (2011). Inter-Organisational Collaboration: a Conceptual Model. *International journal of Collaborative Enterprise*, Vol 2. Nos. 2/3, 2011.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2018). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*. 2019;40(2):199-218.
doi:10.1177/0170840618772610

Arts Management Helsinki (2021). Kohti freelancereiden yhteistä tuotantoalustaa. Esiselvityshanke 2019-2020. <https://artsmanagement.fi/portfolio/kohti-yhteista-tuotantoalustaa/>

Battilana, J. and D’Aunno, T. (2009), “Institutional work and the paradox of embedded agency”, in Lawrence, T.B., Suddaby, R. and Leca, B. (Eds), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 31-58.

Berardo, R . (2009) . Generalized trust in multi-organizational policy arenas: Studying its emergence from a network perspective . *Political Research Quarterly*, 62(1), 178–189 .

Berg Johansen, C., & Waldorff, S. (2015). What are Institutional Logics - and Where is the Perspective Taking Us? *Academy of Management Proceedings*, 2015(1)

Berry, F. S., Brower, R. S., Choi, S. O., Xinfang Goa, W., Jang, H., Kwon, M., & Word, J. (2004). Three traditions of network research: What the public management research agenda can learn from other research communities. *Public Administration Review*, 64(5), 539–552.

Borgatti, S. P., & Halpin, S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181.

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Royston Greenwood; Christine Oliver; Thomas B. Lawrence; Renate E. Meyer. (toim.) 2.ed. London : Sage Publications, Incorporated, 2017. p. 77-101.

Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing. Understanding Qualitative Research*.

Burr V., Dick P. (2017) *Social Constructionism*. In: Gough B. (toim) *The Palgrave Handbook of Critical Social Psychology*. Palgrave Macmillan, London.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-51018-1_4

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society, and Culture Vol. I*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.

Conteh, C. (2013). Strategic Inter-Organizational Cooperation in Complex Environments. *Public Management Review*, 15(4), 2013.

van Dijk, J. (1991). *The Network Society*.

Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), pp. 553-560.
doi: 10.1016/S0148-2963(00)00195-8

Engqvist J. H., Möntmann N. (2018). *Agencies of Art: A Report on the Situation of Small and Medium-Sized Art Centres in Denmark, Norway and Sweden*. Ok Book, Norway. <http://www.tenstakonsthall.se/uploads/208-Agencies%20of%20Art.pdf>

Ek Österberg, E. & Qvist, M. (2020). Public Sector Innovation as Governance Reform: A Comparative Analysis of Competitive and Collaborative Strategies in the Swedish Transport Sector. *Administration & Society*, 52(2), 292–318.
<https://doi.org/10.1177/0095399718789077>

Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monialainen tapaustutkimus. Toinen painos. Kuluttajatutkimuskeskus 11/2014. doi. [10.13140/RG.2.1.3944.6489](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3944.6489)

Freitas, D. C., Oliveira, L. G., & Alcantara, R. L. C. (2018). Collaborative initiatives: Motivators, barriers and benefits. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(3). doi:10.1590/1678-6971/eRAMR170126 https://www.researchgate.net/publication/326662403_Collaborative_initiatives_Motivators_barriers_and_benefits

Gadolin, C. (2018). Professional employees' strategic employment of the managerial logic in healthcare. *Qualitative Research in Organization and Management*, 13 (2018), pp. 126-143, [10.1108/QROM-02-2016-1359](https://doi.org/10.1108/QROM-02-2016-1359)

Geri, N. (2009). Overcoming the challenge of cooperating with competitors: Critical success factors of interorganizational systems implementation.(Report). *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 12, p. 123.

Gherardi, S. (2011). Organizational learning: The sociology of practice. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (Vol. 2, pp. 43–65). Malden, Oxford, Melbourne, Berlin: Blackwell Publishing.

Gorski, P. S. (2013). "What is Critical Realism? And Why Should You Care?" *Contemporary Sociology*, 42(5), 658–670. <https://doi.org/10.1177/0094306113499533>

Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, 31, 207.

Hadfield, M. & Ainscow, M. (2018). Inside a self-improving school system: Collaboration, competition and transition. *Journal of Educational Change* 19/2018: 441. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9330-7>

Harries, S. (2012). Innovation and change: ideas, networks and communities. A Handbook for Regulation, Innovation and Transformation Chandos Information Professional Series 2012, Pages 115-141.

Heikkala, J. (2005). Järjestön strategia. (3. painos) Tampere: Tampere University Press. 77.

Heikkala, J. (2012). Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.). *Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Kansanvalistusseuran julkaisu. Vantaa: Hansaprint Oy.

- Heiskala, R. (2003). Instituutiot, sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan rakenteellinen muutos. Teoksessa Harri Melin & Jouko Nikula (toim.) Yhteiskunnallinen muutos. Tampere: Vastapaino, 15-28.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H., (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huotari, T., Pyykkönen, M., & Pättiniemi, P. (2008): Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa. Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen. Helsinki: STKL.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2003). Researching Organizational Practice through Action Research: Case Studies and Design Choices. *Organizational Research Methods* 2003 6: 383 DOI: 10.1177/1094428103254454
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2009). *Introducing the theory of collaborative advantage*
- Huxham, C., Vangen, S. (2012). The tangled web: unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 731–760.
- Häyrynen, S. (2015). Kulttuuripolitiikan liikkuvat rajat. Kulttuuri suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Jokinen, H. & Rautiainen, P. (toim.) (2008). *Taiteen edistämistä varten – Taidetoimikunnat 40 vuotta. Taiteen keskustoimikunta*, Helsinki.
- Kankainen, L. (2012). Aikuissosiaalityön haasteet. Institutionaalinen näkökulma kehittämishankkeiden kuvaamaan sosiaalityöhön Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Sosiaalityön tutkimuksen laitos, Sosiaalityön ammatillinen lisensiaatintutkimus, Hyvinvointipalvelujen erikoisala.
- Keränen, M. (2017). ”Hallinnallistuuko kansalaistoiminta? Valtion ja kansalaisyhteiskunnan suhteet hallinnan paradigmojen muutoksessa”. Teoksessa Elina Kestilä-Kekkonen ja Paul-Erik Korvela (toim.), *Poliittinen osallistuminen. Vanhan ja uuden osallistumisen jännitteitä*. Jyväskylä: SoPhi, 134–159.
- Lawrence, T.B., Suddaby, R. and Leca, B. (2009), “Introduction: theorizing and studying institutional work”, in Lawrence, T.B., Suddaby, R. and Leca, B. (Eds), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-27.
- Lawrence, T.B., Suddaby, R. and Leca, B. (2011), “Institutional work: refocusing institutional studies of organizations”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20 No. 1, pp. 52-58.

Lawrence, T. B. & Suddaby, R., 2006. Institutions and Institutional Work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.) Handbook of organization studies, 2nd Edition: pp. 215-254. London: Sage.

Lounsbury M, Crumley ET. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*. 2007;28(7):993-1012.
doi:[10.1177/0170840607078111](https://doi.org/10.1177/0170840607078111)

Martiskainen, S., Petiläinen, V., Repo, M., Ritvasalo, T., Torikka, A., Vainio, M., Valtanen, S. (2017). Vapaan Kentän Varjot – selvitys vapaan kentän sateenvarjo-organisaatioista. Tekijöiden julkaisema.
https://www.tinfo.fi/documents/vapaan_kentan_varjot_pienennetty.pdf

Murto, E. (2014). Virkamiesvaltaa? Ministerien ja virkamiesten väliset valtasuhteet Suomessa viime vuosikymmenien aikana. Tampere: Tampere University Press.

Mykkänen, J. (2017). Kuka päättää hyvinvointimallin tulevaisuudesta? Teoksessa Kananen, J. (toim.), Kilpailuvaltion kydyssä. Suomen hyvinvointimallin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus, 97–127.

Oesch, P. (2004). Kulttuuriyhteisöjen harkinnanvarainen tuki. Valtionavustusjärjestelmän muutokset ja yhteisöjen toimintamahdollisuudet. Taiteen keskustoimikunta.
<https://www.taike.fi/documents/10162/48540/yhteenvedoPekkaOesch.pdf>

Oinaala, A., Ruokolainen, V. (2013). Vapaan kentän jäljillä. Tutkimus teatterin, tanssin, sirkuksen sekä performanssi- ja esitystaiteen vapaasta kentästä. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäatiö. Cuporen verkkojulkaisuja 20. Helsinki. Retrieved from
<https://www.cupore.fi/images/tiedostot/vapaankentanjaljilla.pdf>

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
<https://doi.org/10.2307/258610>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). Vapaan kentän ammattilaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:14.

Osborne, S. P. (2006): The New Public Governance?. Vol. 8 Issue 3 2006 377 – 387 *Public Management Review* ISSN 1471-9037 print/ISSN 1471-9045 online 2006 Taylor & Francis <http://www.tandf.co.uk/journals>
DOI: 10.1080/14719030600853022

- Page, S. (2013). Achieving shared aims through organizational networks. *Public Administration Review*, 73(6), 891–893. A review of Saz-Carranza, A. (2012). *Uniting diverse organizations: Managing goal-oriented advocacy networks*. New York/London: Routledge.
- Patton, M. (2014). *Qualitative research & evaluation methods*. Los Angeles: SAGE.
- Peltonen, Tuomo (2010) *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- Pollitt, C., van Thiel, S. & Homburg, V (2007). *New Public Management in Europe* in *Management Online REview*, www.morexpertise.com
- Popp, J.K., Milward H.B., MacKean, G., Casebeer, A., Lindstrom, R. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*, Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.
- Powell W. and DiMaggio, P. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), s. 147-160.
- Provan, K., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229.
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648.
- Qvist, M. (2017). Meta-governance and network formation in collaborative spaces of uncertainty: The case of Swedish refugee integration policy. *Public Admin.* 2017; 95:498–511
<https://doi.org/10.1111/padm.12310>
- Rodríguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J. (2007). Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network. *Administration & Society*, 39(2), 150.
- Salminen, A. (2002) *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Edita.
- Salminen, A. (2008) *Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita.

Saukkonen, P. (2014). Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäatiö Cuporen verkkojulkaisuja 23/2014.

<https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kulttuuripolitiikankehitys.pdf>

Suomen Kulttuurirahasto (2015). Rahan kosketus. Miten taidetta Suomessa rahoitetaan.

<https://skr.fi/serve/rahan-kosketus>

Scott, W. R. (2001) Institutions and organizations. Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Sokka, S & Jakonen, O. (2020). Taidepolitiikan kepit ja porkkanat. Taiteen edistämiskeskuksen toiminta-avustukset taiteenalojen yhteisöille 2013–2019. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore.

Siisiäinen, M. & Kankainen, T. (2009). Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Helsinki: Oikeusministeriö.

https://www.researchgate.net/publication/339201316_Jarjestotoiminnan_kehitys_ja_tulevaisuudennakymat_Suomessa

Stake, R. (1994). The Art of Case Study Research.

Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L & Styrborn, S. 1991. Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund. Lund: Studentlitteratur.

Sulkunen, P. (2006) Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Satu Rantala & Pekka Sulkunen (toim.). Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 17-38.

Taiteen edistämiskeskus (2019). Taiken tuki taiteen ja kulttuurin edistämiseen 2019.

<https://www.taike.fi/documents/10921/1335113/Taiken+tuki+taiteen+ja+kulttuurin+edist%C3%A4miseen+2019/ff6deb65-945e-796a-c205-77b5cc6bcb48>

Thelwall (2011). Size Matters: Notes towards a Better Understanding of the Value, Operation and Potential of Small Visual Arts Organisations, Common Practice, London.

Popp, J.K., Milward, MacKean, G., Casebeer, A. & Lindstrom, R. (2014). Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice Collaborating Across Boundaries Series 2014. IBM Center for the Business of Government. www.businessofgovernment.org.

Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. Journal of Engineering and Technology Management, 26(3), 148–166.

Thornton, P.H. & Ocasio, W. (2008) Institutional Logics. Teoksessa Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby & Kerstin Sahlin The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 78 – 98.

Tontti, Jarkko: Olemisen haaste – 1900-luvun hermeneutiikan päälinjat. Essee teoksessa Tulkinnasta toiseen. Esseitä hermeneutiikasta, toimittanut Tontti, Jarkko. Vastapaino, Tampere 2005.

Vargo, S.L., Wieland, H. and Akaka, M.A. (2015). Innovation through Institutionalization: A Service Ecosystems Perspective. Industrial Marketing Management, 44, 63-72.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>

Yarden G., Maxfield S. (2011). Collective Insourcing. A Systemic Approach to Nonprofit Arts Management.
<https://www.art-newyork.org/assets/documents/collective-insourcing-a-systemic-approach-to-nonprofit-arts-management.pdf>

Yin, R.K., (2014). Case study research: design and methods. SAGE Publications, Inc. Los Angeles, USA.

Lait ja asetukset:

Yhdistyslaki 503/1989

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Laki esittävän taiteen edistämisestä 1082/2020

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2020/20201082?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20esitt%C3%A4v%C3%A4n>

Museolaki 314/2019

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190314?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=museolaki>

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190166?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20kuntien%20kulttuuri>

Verkkosivustot:

Anttila, P., Tutkimisen taito ja tiedon hankinta.

<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Patentti- ja rekisterihallitus

http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html

Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/yhdistys/>

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>

Taiteen edistämiskeskus, Strategia vuosille 2015-2020.

<https://www.taike.fi/fi/strategia>

Teatteri&Tanssi+Sirkus-lehti 5/21, 9.9.2021.

<https://www.teatteritanssi.fi/2021/09/kulttuurin-rahoituksen-kohtalonhetki-on-nyt/>

YLE Uutiset 26.2.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-11226329>

YLE Uutiset 23.8.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-11505111>

<http://www.pistery.org/>

<https://artspool.co>

www.madhousehelsinki.fi

<https://pragmahelsinki.fi>

<https://artsmanagement.fi/>

<https://auraofpuppets.com/>

<https://pixelache.ac/>

<https://www.bioartsociety.fi/>

<https://www.publics.fi/>

Haastattelut: (nauhoitteet ja muistiinpanot tekijän hallussa)

Haastattelu A: ArtsPool, perustaja/ kehityspäällikkö, 10.10 2018, New York

Haastattelu B: Aura of Puppets, toiminnanjohtaja, 2.5.2019 Helsinki

Haastattelu C: Arts Management Helsinki, 3.5.2019 toiminnanjohtaja, Helsinki

Haastattelu D: Monitaideyhdistys Piste, 7.5.2019, tuottaja, Helsinki

Haastattelu E: PRAGMA Helsinki, tuottaja, 23.6.2020, Zoom

Haastattelu F: Suomen biotaiteen seura ry, kuraattori/vastaava tuottaja, 30.6 Zoom

Haastattelu G: Pixelache / Piknik Frequency ry, tuottaja-taiteilija-jäsen, 21.8.2020, Zoom

Haastattelu H: Publics, ohjelmajohtaja, 30.9.2020 Zoom