

Jenny Kilponen

Festivaaliverkosto 2.0

Verkostotoiminnan kehittäminen Oulun juhlaviikoilla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja ylempi ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotannon ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

20.11.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Jenny Kilponen Festivaaliverkosto 2.0 – Verkostotoiminnan kehittäminen Oulun juhlatuokilla 55 sivua + 4 liitettä 20.11.2015
Tutkinto	Kulttuurituottaja (yamk)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Leena Björkqvist
<p>Oulun juhlatuokilla on vuonna 2010 perustettu yhdeksän itsenäisen elokuisen oululaisen festivaalin verkosto, joka näkyvyyden, korkeatasoisen sisällön sekä vaikuttavuuden lisäksi tavoittelee jäsenilleen taloudellista ja tuotannollista tehokkuutta. Viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana Oulun juhlatuokkojen organisaatio ja toiminnan tarkoitus on löytänyt asemansa kulttuurialan kehittäjäorganisaationa Pohjois-Pohjanmaalla.</p> <p>Opinnäytteen tausta pohjautui KUVÉ-hankkeen esiselvitykseen, jonka tuloksena havaittiin verkoston sisäinen potentiaali, mutta toisaalta laajemman yhteisen kehittämistyön esteenä oli verkostosuhteiden heikkous. Sen seurauksena opinnäytteen aiheeksi valittiin Oulun juhlatuokkojen verkostotoiminnan kehittäminen. Työn tavoitteeksi rajautui verkoston innovatiivisen, jakamiselle ja vertaisoppimiselle perustuvan toimintakulttuurin kehittäminen sekä suunnitelma verkostotoiminnalle.</p> <p>Lähestymistavaksi valittiin verkostotutkimus. Verkoston kehittämistarpeiden kehittämiseen käytettiin menetelmänä sähköistä kyselyä. Verkostotoimintaa tarkasteltiin benchmarkamalla festivaaliverkostojen lisäksi pelialan verkostoja. Kehittämistyön loppupuolella Oulun juhlatuokkojen verkosto osallistui työpajaan, jonka tavoitteena oli pohtia festivaalien tulevaisuutta ja kehittää työvälineitä verkoston toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyöprosessissa verkoston sisältä löytyi paljon intoa, kykyä ja näkemystä Oulun juhlatuokkojen jäsenfestivaalien kehittämiseen. Työn tuotoksena saatiin festivaalien kehittäjäorganisaation malli, joka leikkaa läpi verkoston vapaaehtoisista taiteellisiin johtajiin sekä verkostotoiminnan vuosikellon. Verkosto oli itse toteuttamassa näitä tuloksia, mikä oli verkostotoiminnan jatkon kannalta merkittävin asia. Opinnäytteen tuloksena oli saada verkoston jäsenet ottamaan aktiivinen rooli festivaalien kehittämisessä.</p> <p>Verkostojen merkitys on yhteiskunnassa huomattava. Laajojen verkostojen sijaan tämä opinnäytetyö keskittyi verkostosuhteisiin sekä -työskentelyyn, ja siihen miten pirstaloitu-neista festivaaliorganisaatioista valjastetaan ihmisiä kehittämistyöhön.</p>	
Avainsanat	verkostotoiminta, festivaali, tapahtumatuotanto

Author(s) Title	Jenny Kilponen Developing the Network Collaboration of Oulu August Festival
Number of Pages Date	55 pages + 4 appendices 20 November 2015
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Leena Björkqvist, Senior Lecturer
<p>Oulu August Festival is a network organization of nine independent festivals in Oulu, Northern Finland, founded in 2010. In addition to promoting the festivals as well as improving their status on the market, the organization aims to optimize its members' financial and operational efficiency. During its first five years of operation, Oulu August Festival has reached a position as an influential development organization in the field of culture and arts in the Northern Ostrobothnia area.</p> <p>The thesis was based on the final report of the KUVE project. The project discovered that the inner potential of the network had never been fully utilized due to the lack of connections between the network members. As a result, this thesis focused on developing the network model of Oulu August festival. The goal of this thesis was to find tools to develop an innovative network model that is based on sharing and co-learning and action plan.</p> <p>Network research was chosen as the approach for this thesis. The development demands within the network were mapped out via an online survey. Other network organizations were examined by benchmarking networks operating in the gaming industry. Finally, the member festivals of Oulu August Festival participated in a workshop in which the event organizers deliberated the future of the festivals as well as developed tools to improve the year around network collaboration.</p> <p>During the process it was discovered that the network members have genuine enthusiasm, skills and visionary ambition to develop the Oulu August Festival network model. As a result, the research produced a model for network coordination that does not only involve the year-around festival staff, but also the short-term staff such as artistic directors and volunteers, as well as created an annual schedule for Oulu August Festival's network related activities. Most importantly, the network members were actively participating in the development process.</p> <p>The value of networks is significant in modern society. Instead of focusing on large-scale networks the emphasis of this thesis was in relationships and working methods within the networks and how individual festival organizations can reach mutual benefits by close collaboration.</p>	
Keywords	network, festival, event production

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Lähestymistapa ja menetelmät	4
2	Oulun juhlatuokot – kehittyvä festivaalien alusta	6
2.1	Jäsenfestivaalien suhde Oulun juhlatuokoihin	6
2.2	Verkostolle lähtölaulus kaupungilta	8
2.3	Sisällöt verkoston keskiössä	9
2.4	Kärkenä yhteismarkkinointi ja alan kehittäminen	10
2.5	Esikuvana Edinburgh Festival	12
3	Lähtökohdat toimivalle verkostolle	13
3.1	Luottamus verkostotoiminnan perustana	13
3.2	Verkostojohtajuus mahdollistajana	15
3.3	Verkostotoimijoiden erilaiset lähtökohdat	16
3.4	Viestintä tukee verkostoa	17
3.5	Viestinnän välineet	19
4	Oulun juhlatuokkojen jäsenfestivaalien kehittämistarpeet	21
4.1	Festivaalien kehittämistarpeita kartoitettiin kyselyllä	21
4.2	Kyselyn tulokset	22
5	Verkostot toimivat muualla – vai toimivatko?	26
5.1	Benchmarkingilla oivalluksia omaan toimintaan	26
5.2	Festivaalijättiläiset verkoston kulmakivinä	27
5.2.1	Pirfest pienen festivaalin tukiverkkona	29
5.3	Tekijät paikallisen pelialan verkoston lähtökohtana	30
5.4	Neogames pelialan fasilitaattorina	33
6	Oulun juhlatuokkojen festivaalit tarttuvat ohjaksiin	35
6.1	Työpaja pilottina verkoston työskentelylle	35
6.2	Vuosikellosta Oulun juhlatuokkoille 2020	37
7	Verkostotoiminnan suunnitelma	40

7.1	Työryhmätyöskentelyllä ryhtiä operatiiviseen kehittämiseen	42
7.2	Vuosikello festivaaliyhteisön työkaluna	45
7.2.1	Ajatusten tuulettaminen käynnistää festivaalivuoden	46
7.2.2	Kevät vie kohti konkretiaa	47
7.2.3	Panoksia purkuun, kannuksia kehittämiseen	49
8	Johtopäätökset ja pohdinta	50
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1. Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaalit	
	Liite 2. Kartoitus verkoston tarpeista, kysymykset	
	Liite 3. Työpajan tehtävät	
	Liite 4. Verkostotoiminnan vuosikello	

1 Johdanto

1.1 Kehittämistyön tausta ja tavoitteet

Elämme verkostoyhteiskunnassa, jossa keskeisenä menestyksentekijänä on taito toimia verkostoissa ja muodostaa omia liiketoimintaverkostoja. (Sydänmaalakka 2012, 75). Erityisesti pienten organisaatioiden kuuluminen verkostoon tuo jäsenilleen monenlaisia hyötyjä. Yhteisönä se tarjoaa vertaistukea ja toisilta oppimisen ympäristön. Taloudellisten helpotusten ja tehostamisen lisäksi, verkoston sisällölliset mahdollisuudet eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön ovat lähes rajattomat. Lisäksi verkosto voi toimia strategisena ja toimialan kehittäjäorganisaationa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on Oulun juhla viikkojen festivaaliverkoston kehittäminen.

Kotimainen festivaalientä on ollut suuressa murroksessa viime vuosina. Pienet taide- ja kulttuurifestivaalit kamppailevat pienentyvän julkisen rahoituksen aiheuttamassa paineessa. Suuret rockfestivaalit kilpailevat isoista pääartisteista, ja liikuttavat suuria yleisömassoja vuosittain, mutta kansallisesti merkittävien rockfestivaalien tuotanto on siirtynyt suurille kansainvälisille yrityksille (Jokelainen 2014). Toisten festivaalien kanssa kilpailemisen lisäksi yleisön saavuttamiseksi haasteena ovat monipuolistuneet vapaaajan mahdollisuudet. Tapahtumia syntyy useita vuosittain, mutta myös kuolee. (Artes ym, 2010, 49) Pienet sisältöpainotteiset festivaalit kamppailevat taloudellisen epävarmuuden siivittämisenä aallokossa, johon verkostot tuovat turvaa.

Tämän työn tilaajana toimii Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry, joka koordinoi elokuisia Oulun juhla viikkoja. Kotimaisessa mittakaavassa uudenlainen festivaaliverkosto tai tapahtumien alusta on herättänyt kiinnostusta ympäri Suomen. Verkostoon kuuluu yhdeksän itsenäisen organisaation tuottamaa kulttuuri- ja taidefestivaalia, jotka muodostavat Oulun juhla viikot. Kaikki festivaalit eivät ole yhdistyksen jäseniä, vaan muodostavat erilaisia suhteita Oulun juhla viikkoihin. Osa festivaaleista oli perustamassa yhdistystä ja näin ollen sen ovat jäseniä. Yksi festivaaleista on Oulun juhla viikkojen tuottama, toiset taas verkoston jäsenenä ilman kummempaa virallista sinettiä. Yhteistä on jäsenfestivaaleille on sisältökeskeisyys ja ajankohta. Perinteisten, mutta toisaalta jopa kansainvälisesti uniikkien sisältöjensä vuoksi festivaaliverkostolla on potentiaali kehittyä menestyneeksi tapahtuma-alustaksi kotimaisella ja ulkomaisella festivaalientällä.

Oulun juhlatuotantoyhtiö sai poikkeuksellisesti opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisesti merkittävien kulttuuritapahtumien toiminta-avustuksen jo vuoden toiminnan jälkeen (normaalisti toimintaa täytyy olla vähintään kolme vuotta). OKM on osoittanut kannuksensa verkostomaiseen festivaalitoimintaan ja seuraa Oulun juhlatuotantoyhtiön toiminnan kehittymistä. Myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna verkostotoimintaan pureutuminen on erityisen tärkeää. Oulun juhlatuotantoyhtiöllä on tärkeä rooli festivaalien kehittämisessä niukkaresurssisten toimijoiden hyväksi.

Oulun juhlatuotantoyhtiön jäsenfestivaaleja tuotetaan eri lähtökohdista. Pääsääntöisesti festivaaleja tuottavat osa-aikaiset tuottajat, joskin ympärivuotisesti. Joitakin festivaaleja tuotetaan osana ympärivuotista tapahtumatuotantotoimintaa, osaa taas harrastuspohjalta ammattimaisesti. Tämä tuo haasteita verkostotoiminnan ja sitä kautta koko festivaaliverkoston kehittämiseksi. Festivaalin tekeminen on pahimmillaan pieni murto-osa yksittäisen tuottajan vuosittaisesta työajasta, jolloin tapahtumajärjestelyiltä ei jää resursseja pitkäjänteiseen kehittämiseen. Festivaalien riveissä on kuitenkin useita keikkatyöntekijöitä, aktiivisia vapaaehtoisia sekä taustaorganisaatioiden hallituksen jäseniä, jotka toimivat vaikuttajina oululaisessa kulttuurielämässä. Festivaalien tuotanto-organisaatiot toimivat tehokkaasti, ja ne pyrkivät systemaattisuuteen, tulosten mittaamiseen, verkostojen muodostamiseen, ammattitaidon parantamiseen sekä strategiseen uusiutumiseen (Amberla 2011, 71). Finland Festivalin toiminnan johtaja Kai Amberlan (2011, 74) mukaan vuonna 2010 festivaalien budjetista vain noin 10 prosenttia käytettiin henkilökunnan palkkoihin.

Opinnäytetyön lähtökohtana on vuonna 2014 Oulun juhlatuotantoyhtiöllä toteutettu KUVEn eli Kulttuurin verkostoituminen -hanke, jonka tavoitteena oli kartoittaa Oulun juhlatuotantoyhtiön ja seudun liike-elämän tarpeita, haasteita ja kehittämiskohteita yritysyhteistyön näkökulmasta (Laine 2014, 21). KUVEn hankkeen tiimoilta projektipäällikkö Maija Laine vieraili festivaaliverkostoitumisen edelläkävijänä tunnetussa Edinburghissa, sillä siellä toimii yksi maailman tunnetuimmista festivaaliverkostoista. Festivaaliverkosto on mm. muodostanut jäsenistään työryhmät, jotka vievät eteenpäin ohjelmistoa, ympäristöasioita, markkinointia sekä innovaatiotoimintaa. Festivaalien sateenvarjo ylläpitää ja kehittää kaupungin kilpailukykyä tapahtumakaupunkina ja luo yhteistyötä festivaalien välille. Tärkeänä tehtävänä on tapahtumien vaikuttavuuden mittaaminen eri näkökulmista. Festivaalit tavoittavatkin yhteensä 4 miljoonaa ihmistä ja tuovat alueelle pelkästään

elokuisen tiiveimmän festivaalikuukauden aikana ravintolaliiketoimintaan 37 miljoonaa punttaa.

KUVE-hankkeen yhtenä tuloksena oli, että hankkeessa esitettyjen tavoitteiden eteenpäin viemiseen tulisi festivaaliverkostoa tiivistää ja kehittää. KUVE-hanke osoitti Oulun juhlatuokkien sisällä olevan paljon potentiaalia, jonka hyödyntämiseen tarvitaan työtä ja resursseja. Valitettavasti ainakaan vuonna 2014 jäsenfestivaaleilla ei ollut mahdollisuuksia panostaa yritys yhteistyön kehittämiseen sen tarvitsemassa laajuudessa. (Laine 2014, 21) Hankkeen tulokset osoittivat, että verkoston tulisi vahvistaa yhteisöään ja perustaansa mahdollistaakseen menestyksekkään kehittämisen tulevaisuudessa.

Tällä hetkellä Oulun juhlatuokkien näkökulmasta verkoston koordinoinnista puuttuvat selkeät tavoitteet, suunnitelma ja työvälineet. Toisaalta Oulun juhlatuokkien rooli on hioutunut viitenä ensimmäisenä toimintavuotenaan ja vakiinnuttanut itsensä yhtenä merkittävistä kaupunkifestivaaleista sekä tapahtuma-alan kehittäjäorganisaatioista Pohjois-Pohjanmaalla. Verkostotoiminnan kehittäminen tulee toisaalta erinomaiseen taitteeseen.

Vahvistaakseen yhteisöään, Oulun juhlatuokkien onnistunutta verkostoitumisprosessia tullaan tarkastelemaan ja kehittämään esimerkiksi Järvensivun yms. (2010, 18-19) mukaan seuraavista vaiheista, jotka vahvistavat toisiaan:

1. Tunnistetaan haasteet, verkoston jäsenet ja kutsutaan koolle tarvittavat osapuolet.
2. Luodaan yhteiset tavoitteet ja toimintatavat
3. Työskennellään järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti tavoitteiden eteen ja seurataan etenemistä
4. Jaetaan saavutetut tulokset.

Jäsenfestivaalien odotukset verkostotoiminnalta ovat korkeat, mutta toisaalta, oma panostus verkostotoimintaan käy vajaalla. Verkostotoimintaa yritetään ohjata ulkoa käsin. Perustamisvaiheessa tiettyjä verkostotoiminnan perusedellytyksiä on jätetty huomioimatta, sillä muun toiminnan käynnistäminen on vienyt organisaation resurssit. Verkosto ei ole kaikille jäsenfestivaaleille luonnollinen, sisäänrakennettu osa-alue omassa toiminnassaan, mikä näkyy sitoutumisen puutteena. Verkostotoimintaan ollaan osin hyvin tyytyväisiä, mutta erinomaisesti toimivan verkoston mahdollisuuksia ei tunnusteta.

Verkoston aktiiviset toimijat jäsenfestivaaleilta on rajattu pääasiassa tuotantohenkilöihin. Verkoston laajuutta voidaan rakentaa uudelleen, sillä festivaalien taustaorganisaatioissa on paljon aktiivisia toimijoita, joilla voisi olla annettavaa yhteiseen kehittämiseen.

Yhteistyöhaluinen, avoin, vuorovaikutteinen ja sitoutunut verkosto on koko toiminnan perusta. Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi rajautuivat:

1. Verkoston innovatiivisen, jakamiselle ja vertaisoppimiselle perustuvan toimintakulttuurin kehittäminen.
2. Sekä suunnitelma verkostotoiminnalle.

Vahva ja toimiva verkosto mahdollistaa festivaalien laadukkaat sisällöt, kirkastaa tapahtumien brändiä ja edistävää tapahtumien saavutettavuutta yleisölle.

Verkoston toimivuuden kriteereitä ovat: jäsenten sitoutuminen, luottamus ja toisten tunteminen, tiedonkulku sekä tyytyväisyys verkostotoimintaan. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 43-54) Toimiva verkosto tuottaa jäsenilleen arvoa ja vastaa heidän tarpeisiin ja verkoston toimintaa voidaan kehittää uudistamalla verkoston rakenteita, toimijoita sekä heidän välisiään suhteita. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 13) Oulun juhla- viikkojen jäsenfestivaalien on aika tarkastella verkostoa ja ottaa sen kehittäminen haltuun omien tarpeidensa pohjalta. Verkoston hiljainen potentiaali hyödynnetään ja toiminta saadaan uudelle tasolle, joka mahdollistaa yleisölle parempia festivaalikokemuksia.

1.2 Lähestymistapa ja menetelmät

Opinnäytetyön aihe käsittelee verkoston toimintaa sekä kehittämistä ja toimijoiden välisiä suhteita, jolloin lähestymistavaksi valittiin verkostotutkimus. Verkostojen tutkiminen on haastavaa, sillä ne muuttuvat jatkuvasti. Hyvä verkosto toimii pitkäkestoisesti, vapaaehtoisesti ja vailla hierarkiaa. Verkostoissa toimitaan monenlaisissa rooleissa ja sitoutumisen tasolla. (Korkala, 2012)

Verkostotutkimukselle ei ole ominaisia menetelmiä eikä prosessin vaiheita, mutta sen tavoitteena on verkoston kehittäminen. (Ojasalo ym. 2009, 88-89) Menetelminä on käytetty

tetty kyselyä festivaalien tarpeiden kartoittamiseen, benchmarkingia festivaali- ja pelialan verkostoista sekä työpajaa toiminnan yhteiskehittelyyn Oulun juhlatuokkien verkostossa. Opinnäytteen lopussa esitetään verkostotoiminnan suunnitelma, joka pohjautuu kerättyyn aineistoon ja tuloksiin.

Tietoperustaan tutustumisen jälkeen opinnäytetyössä lähdettiin kartoittamaan verkoston kehittämiskohteita yleisesti jäsenfestivaaleilta. Kysely toimii hyvin ajatusten herättelijänä aiheeseen oman festivaalin kehittämisen näkökulmasta. Tarkoituksena on Järvensivu ym. (2010, 18-19) mukaan tunnistaa kehittämiskohteet ja hahmottaa verkoston osapuolet. Kaikille verkoston jäsenille taustaorganisaatioineen annettiin mahdollisuus vaikuttaa vastaamalla. Näin saatiin myös kartoitettua verkostotoiminnasta kiinnostuneet henkilöt. Kevyesti toteutettuun kyselyyn on helppo vastata anonyymisti ja se johdattaa vastaajan oman festivaalin näkökulmasta koko verkoston kehittämiseen. Kyselyn tuloksissa havaittiin, ettei festivaaliverkostossa hahmotettu toimivan verkoston potentiaalia.

Seuraavaksi menetelmäksi valittiin benchmarking, jolla lähdettiin selvittämään muiden verkostojen toimintaa, viestintää, jäsenten sitoutumista sekä osallistumista kehittämistoimintaan. Kohteiksi valittiin yksi kansallisesti merkittävimmistä festivaaliverkostoista, Pirfest Pirkanmaalta. Organisaatio on kehittänyt verkostotoimintaa perustamisvaiheessaan Voimaa verkostosta -hankkeessa.

Pirfestin jäsenet ovat Pirfest ry:n yhdistyksen jäseniä, toisin kuin Oulun juhlatuokkien jäsenfestivaalit eivät ole Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry:n jäseniä. Pirkanmaan festivaaliverkosto ottaa kalenterivuoden haltuun kokonaisuudessaan, eivätkä tapahtumat kohdistu tiettyyn kuukauteen tai vuodenaikaan. Pirfest on toiminut esimerkkinä Oulun juhlatuokkille aiemmin, esimerkiksi perustamis- sekä KUVÉ-hankkeen aikana. Festivaaliverkostoon kuuluu jopa kansainvälisesti vakiintuneita, perinteisiä festivaaleja sekä uusia pieniä tapahtumia, ja jäsenfestivaalien määrä on runsas. Tavoitteena oli tarkastella, miten merkittävä festivaaliverkosto toimii isojen ja pienten festivaalien näkökulmasta.

Uutta näkökulmaa verkostotoimintaan haettiin erilaisesta luovasta toimintaympäristöstä, pelialalta. Start-up -buumin myötä peliteollisuus on kehittynyt viime vuosina yhdeksi keskeisimmäksi nousevaksi toimialaksi Suomessa. (Talouselämä 2015). Verkostot ovat organisoituneet aina paikalliselta ruohonjuuritasolta kansainväliseen saakka. Vapa-

muotoisempaa paikallista verkostoa edusti IGDA Oulu ja kansallista alan kehittäjäverkostoa Neogames.

Kartoituksen ja benchmarkingin havaintojen pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin työpaamuotoinen yhteiskehittelytapaaminen koko verkostolle. Työpajassa esiteltiin verkostotoiminnan periaatteita sekä kyselystä ja benchmarkingista nousseita kohtia. Tapaamisen tavoitteena oli aktivoida jäsenfestivaaleja kehittämään omaa ja verkostotoimintaa yhdessä. Kyselyyn vastanneiden lisäksi kutsua välitettiin laajasti verkostossa. Paikalle saapui 15 henkilöä: tuottajia, keikkatyöntekijöitä, vapaaehtoisia, yhteistyökumppaneita ja taustaorganisaatioiden hallitusten jäseniä. Tilaisuus toimi pohjatyönä kehittämissuunnitelmalle, jonka avulla verkostotoimintaa pystytään viemään eteenpäin opinnäytetyön jälkeen.

2 Oulun juhlatiikot – kehittyvä festivaalien alusta

Vuonna 2010 perustettu Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry koordinoi Oulun juhlatiikkoja. Verkosto syntyi pienten festivaalien tarpeesta olla yhdessä jotain suurempaa. Laajemmassa kuvassa yhdistyksen tarkoituksena on edistää kulttuurin ja taiteen saatutettavuutta Oulun seudulla sekä vahvistaa alueen kulttuuritoimijoiden toimintaedellytyksiä. Tässä luvussa kerrotaan Oulun juhlatiikkojen perustamisesta sekä nykytilanteesta.

2.1 Jäsenfestivaalien suhde Oulun juhlatiikkoihin

Ajatus Oulun juhlatiikkojen perustamisesta ja verkoston synnyttämisestä on lähtenyt festivaaleilta itseltään, silti Oulun kaupunki on ollut merkittävässä roolissa tukemassa tapahtumien alustan kehittymistä. Tässä luvussa käydään läpi Oulun juhlatiikkojen taustaa sekä kuvaillaan verkoston nykytilannetta.

Monitaidefestivaaliin kuuluu yhdeksän taloudellisesti ja sisällöllisesti itsenäistä festivaalia, joita on järjestetty Oulun seudulla 4-27 vuotta. Nämä tapahtumat siis ovat Oulun juhlatiikkojen perusta ja sisältö. Lähitulevaisuuden suunnitelmissa on festivaalien tuotannon ja hallinnon resurssien yhteen tuomista, mikäli se on tapahtumille luonnollista ja mielekäästä. Esimerkiksi Oulun kaupungin tuottama Oulunsalo Soi siirtyi vuoden 2015

alusta Oulun juhla viikkojen tuotantoon. Tulevaisuuden Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys voisi olla alueellinen ympärivuotisen festivaalituotannon osaamiskeskus, jonka yksi brändi on elokuiset Oulun juhla viikot.



Kuvio 1. Oulun juhla viikot -festivaaliverkosto ja organisaatio. Oulun juhla viikkojen verkostoon kuuluu yhdeksän festivaalia, joita tuottaa erilaiset taustaorganisaatiot.

Yhdistyksen perustajajäseniä ovat Jazz 20 ry, Oulunsalon Kulttuuri-instituutti (lakkautettu vuonna 2013), Toiminimi Haavemylly (ei omaa festivaalia), Oulun taiteiden yö ry sekä Oulun Musiikkivideofestivaalit ry. Oulunsalon Kulttuuri-instituutin lakkautuksen myötä Oulunsalo Soi siirtyi Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry:n tuotantoon. Taustalle jäi aktiivisesti vaikuttamaan myös festivaalin kannatusyhdistys OuMuska ry.

Oulun Kulttuuritapahtumayhdistyksen hallituksessa istuu jäsenien sekä verkoston jäsenfestivaalien edustajia, jotka on organisaatiokaaviossa merkitty katkoviivareunalla. Varajäseninä toimii ulkopuolisia henkilöitä asiantuntijaroolissa. Hallitus kokoontuu lähes kuukausittain ja on erittäin aktiivisessa roolissa toiminnan kehittämisessä.

Festivaaliverkosto muodostuu 9 itsenäisen festivaalin kesken, joista osa ei ole yhdistyksen jäseniä. Ne ovat mukana verkostossa lähtökohdista, jotka kiteytettiin vuoden 2014 toimintakertomukseen tulevaa ajatellen. Vakiintuneen tapahtuman sisällön tulee olla taiteessa tai kulttuurissa täydentäen Oulun juhla viikkojen kokonaisuutta. Taustaorganisaatiolta toivotaan paikallisuutta ja ammattimaisuutta (tai potentiaalia ammattimaisuuteen), eikä tapahtuma saa kilpailla jo mukana olevien tapahtumien kanssa. Jäsenfestivaaleilla ei ole jäsenmaksua verkostossa olemisesta. Jäsenkyselyitä on tullut vuosien aikana ja niitä käsitellään edellä mainittujen ohjeiden pohjalta.

Yleisölle Oulun juhla viikot näyttäytyy brändinä, joka pitää sisällään laadukkaita sisältöpainotteisia festivaaleja. Oulun juhla viikot ei ole elokuinen tapahtumakalenteri, johon kuka tahansa tapahtumajärjestäjä voi ilmoittaa itsensä mukaan.

2.2 Verkostolle lähtölaukaus kaupungilta

Oulun juhla viikot muodostettiin ensi kertaa vuonna 2011 yhdeksän festivaalin ympärille. Festivaaliverkostoon kuuluu Oulunsalo Soi -kamarimusiikkifestivaali, Elojazz-rytmimusiikkifestivaali, Oulun Muusajuhlat -sanataidefestivaali, Koiteli Elää -festivaali, Jalometalli -metallimusiikkifestivaali, Oulun Taiteiden Yö, Oulun Musiikkivideofestivaalit, Ilmakitaransoiton MM-kisat sekä Time Tunnel -elektronisen musiikin tapahtuma. Festivaalit taustaorganisaatioineen on kuvattu liitteessä 1. Lisäksi Oulun juhla viikot tuottaa omia tapahtumia, jotka tukevat jäsenfestivaalien ohjelmistoa. Elokuussa kuullaan ja nähdään lisäksi mm. kuoromusiikkia, sirkustaidetta, tanssia sekä kuvataiteita.

Oulun juhla viikkojen katalysaattorina toimi Oulun Musiikkivideofestivaalit ry (OMVF ry) joka kehitti toimintaansa 2000-luvun loppupuolella EU-hankkeissa. Niiden tuloksena oli muun muassa Ilmakitaransoiton MM-kisojen yhtiöittäminen omaksi kokonaisuudeksi OMVF ry:n alta sekä elokuinen Juhlateltha-tapahtuma-areena, joka toteutettiin vuosina 2008 ja 2010. Noina aikoina OMVF ry:ssä nousi ajatus verkostosta, joka kokoaisi kaupungin laadukkaimmat loppukesän tapahtumat yhden sateenvarjon alle.

Oulun kaupunki osoitti kannatuksena idealle hankkimalla OMVF ry:ltä ostopalveluna verkoston taustaselvityksen. Sen seurauksena perustettiin Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys, ja palkattiin ensimmäinen työntekijä, Oulun juhla viikkojen festivaalikoordinaattori. Syksyllä 2011 organisaatio sai toisen työntekijän, tuottajan, jonka työaika

muodostui mm. kahden jäsenfestivaalin ympärivuotisesta tuottamisesta ostopalvelusopimusten kautta. Vuoden 2012 alussa Oulun kaupunki solmi Oulun Kulttuuritapahtumayhdistyksen ja kuuden muun oululaisen kulttuurialan toimijan kanssa kolmivuotisen rahoituskumppanuuden. Oulun juhlatuotantoyhdistys on myös kansallisen festivaaliverkoston Finland Festivalsin jäsen.

2.3 Sisällöt verkoston keskiössä

Oulun juhlatuotantoyhdistyksen ensimmäinen toimintavuosi käynnistyi vasta maaliskuussa, jolloin verkostona lähdettiin liikkeelle yhteismarkkinoinnin keinoin. Vuonna 2011 Oulun juhlatuotantoyhdistys toteutti yhteistuotantona Abba the Show –tribuutin ja Hannah ja rakkaus –näyttämöteoksen sekä omana tuotantona Anna Järvisen konsertin, jotka esiteltiin Oulun juhlatuotantoyhdistyksen esittämien tapahtumasarjojen alla. Myöhemmin kyseinen sarja konseptoitettiin tuomaan esille paikallisia taiteilijoita ja heidän tuotantojaan. Yhteistuotannoille lanseerattiin Ekstrat -niminen tapahtumasarja vuonna 2013.

Aluksi yhdistyksen toiminnassa tavoiteltiin jäsenfestivaalien verkostokoordinoimisen lisäksi isojen yhteistuotantotoimintojen tekemistä joko jäsenten tai muiden kaupallisten toimijoiden kanssa. Abba-tribuutti oli siitä hyvä esimerkki. Muutamien ensimmäisten toimintavuosien jälkeen yhdistyksessä todettiin, että resursseja tulisi käyttää enemmän jäsenfestivaalien laadukkaiden sisältöjen esille tuomiseen, ja omat tai yhteistuotannot olisivat enemmän tukemassa sekä täydentämässä olemassa olevaa ohjelmistoa.

Vuonna 2012 Oulun juhlatuotantoyhdistys oli osatuottajana Elojazz-festivaalin avajaiskonsertissa, kun pääartistiksi saapui Grammy-palkittu Dee Dee Bridgewater. Yhdistys voi tulla tulevaisuudessa olla jakamassa taloudellista riskiä esimerkiksi jäsenfestivaalinsa ison ohjelmistosatsauksen vuoksi, mutta kaupallisten tapahtumatuotantotoimijoiden kanssa ei haluta lähteä kilpailemaan.

Oulun juhlatuotantoyhdistys tarjoaa massatapahtumien lisäksi pieniä ja intiimejä kulttuurielämyksiä. Festivaalien sisällöllisen yhteistyön keinona on lanseerattu Makrokonsertit. (Juopperi 2013) Makro-nimitys tulee makrolinssistä, jota käytetään lähikuvaukseen. Makroobjektiivin avulla kameran kennolle pieni kohde saadaan projisoitua suurennussuhteessa 1:1. (Saari 2012) Makrokonserteissa artistit tekevät perinteisestä kaavasta poikkeavan esiintymisen: esimerkiksi laulaja-lauluntekijä kirkkoveneessä Oulujoella esittä-

mässä vanhan kansan isojen poikain lauluja, kahdeksan soutajaa yleisönään. Sarjassa on kuultu myös kupletteja horisontissa, hiekkasärkällä 18 kilometrin päässä rannikosta. Vuonna 2014 Olavi Uusivirta keikkaili korkeuksissa vesitornin näköalatasanteella ja tähtitieteilijöiden observatoriossa, kun taas vuonna 2015 M. A. Numminen viihdytti pientä yleisöä Oulun kaupunginteatterin katolla. Uudenlaiset tapahtumapaikat kuvastavat Oulun pohjoista ulottuvuutta, rauhallista elämänrytmiä luonnon ympäröimänä.

Yleisömäärä konserteissa on rajallinen, noin 10-20 henkeä, mikä tekee elämyksestä intiimin ja ainutlaatuisen. Vaikka tapahtumat ovat eksklusiivisia, pienelle yleisölle suunnattuja ainutlaatuisia taide-elämyksiä, elävät ne taltioinneissa ja tarinoissa. Oulun juhla viikkojen verkkotoimitus taltioi konsertit, ja näin pieni pääsee kasvamaan suureksi. Tavoitteena on suunnitella makrokonserttisisältöjä tiiviimmin jäsenfestivaalien kanssa, jolloin saadaan taloudellista hyötyä ja näkyvyyttä. Makrokonsertit ovat pieni punainen lanka festivaaliverkostossamme, jota tulisi vahvistaa edelleen.

2.4 Kärkenä yhteismarkkinointi ja alan kehittäminen

Verkostotoiminta lähti hyvin vauhdikkaasti liikkeelle tekeminen edellä. Pienehköt festivaalit halusivat olla yhdessä jotain suurempaa, ja näin sateenvarjon yhteistä brändiä lähdettiin rakentamaan. Yhteinen markkinointiviestintä oli avainasemassa, ja sen kautta toimintaa oli selkeintä lähteä viemään eteenpäin. Myöhemmin verkoston käyttöön hankittiin työkaluja esimerkiksi tiedotukseen.

Oulun juhla viikot näkyvät jäsenfestivaalien viestinnässä vähintään logonäkyvyydellä. Tulevaisuudessa pohditaan, voisiko visuaalisissa ilmeissä olla vahvempi yhteinen elementti, joka sitoisi kaikki tapahtumat selkeämmin yhteisen brändin alle. Kokonaan yhteistä visuaalista ilmettä ei tulla toteuttamaan, sillä tapahtumilla on hyvin erilaiset kävijäprofiilit ja niiden brändit halutaan säilyttää.

Yhdistyksen toiminnassa tärkeässä roolissa on kehitys- ja strategiatyö, jota on toteutettu yhdistyksen perustamisesta saakka Oulun juhla viikkojen hallituksen johdolla sekä vuodesta 2013 hankkeiden muodossa. EU-rahoitteisista laajoista hankkeista on neuvoteltu ja niitä on valmisteltu Oulun kaupungin kanssa, joka on luonteva kumppani toimialan kehittämisen kannalta.

Vuonna 2013 Oulun juhlaviikot sai ensimmäisen hankerahoituksen opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Kulttuurin matkailulliseen tuotteistamiseen hankkeessa toteutettiin mm. kävijäkyselyitä sekä kehitettiin Oulun juhlaviikkojen verkkosivuja matkailullisesta näkökulmasta vuosina 2013 ja 2014.

Kesällä 2015 Oulun juhlaviikot toteutti OKM:n rahoittaman saavutettavuusprojektin, jonka siivittämänä kaikki tapahtumat saivat festivaalikohtaisen saavutettavuuskartoituksen ja toimenpidesuunnitelman. Hankkeella oli tärkeä rooli, se toi merkittävästi lisää laatua tapahtumatuotantoon ja -viestintään tehden festivaalit helpommin lähestyttäväksi yleisölle.

Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaalit tapaavat 2-3 kertaa vuodessa, jolloin koolle kutsutaan pääasiassa tuottajat. Yleensä tapaamisissa vaihdetaan kuulumisia ja ohjelmistosuunnitelmia sekä pohditaan verkoston kehittämistä. Koska osa verkoston tapahtumatuottajista on päivätöissä muualla, heitä on vaikea saada yhtä aikaa saman pöydän ääreen. Se on suuri haaste ja vaikuttaa verkoston vuorovaikutussuhteisiin sekä sitoutumiseen.

Tapahtumien taiteelliset vastuuhenkilöt kutsuttiin kokoon ensi kertaa keväällä 2014. Tilaisuus sai hyvän vastaanoton, ja hienoja ideoita syntyi. Ongelmaksi niiden toteutumiselle kiteytyivät liian pienet resurssit. Festivaalien budjetit oli lyöty jo tuossa vaiheessa lukkoon, ja kynnyskysymykseksi nousivat taloudelliset lähtökohdat. Tapahtumien sisällöistä riippuen ohjelmisto suunnitellaan hyvin eri vaiheessa vuotta. Musiikkipainotteiset festivaalit julkaisevat ohjelmiaan jo tammikuussa, toisaalta taas Oulun Taiteiden Yön ohjelmaa hiotaan vielä tapahtuma-aamuna ja Oulun Musiikkivideofestivaalit keräävät ohjelmistonsa viimeisimmät trendit vielä kesän aikana.

Verkostolle on oma sähköpostilista, jossa, kuten tapaamisissa, kohteena on festivaalien tuottajat. Oulun juhlaviikkojen sisäistä viestintää hoitaa pääasiassa koordinaattori. Verkostoviestejä lähetetään noin kvartaaleittain, jolloin verkostolle kerrotaan kuulumiset ja viestinnän deadlinet.

Yleensä yhteisiä asioita hoidetaan sähköpostitse ja puhelimitse. Kun kaupungin kanssa neuvoteltiin vuosien 2015–2017 -kumppanuudesta, verkoston jäseniltä kysyttiin toiveet kumppanuuden suhteen. Kaupungin kanssa neuvotellaan jatkuvasti, kuinka se voisi

edistää tapahtumien järjestämistä Oulussa. Oulun Kulttuuritapahtumayhdistyksen roolina on koko toimialan kehittäminen Oulussa ja lobbaaminen.

2.5 Esikuvana Edinburgh Festival

Tämän opinnäytetyön taustalla olevassa KUVÉ-hankkeessa perehdyttiin festivaaliverkostojen edelläkävijänä tunnettuun Edinburgh Festivaliin. Tapahtumasateenvarjo on toiminut esikuvana Oulun juhlaviikoille, ja organisaatioiden toimintamalleissa on samankaltaisuuksia. Molemmissa verkostoissa tapahtumat ovat itsenäisiä, sijoittuvat rajattuun ajankohtaan ja toimintaa rahoittaa kaupunki. Tässä luvussa on kuvailtu KUVÉ-hankkeen havaintoja festivaaliverkostosta Edinburghissa.

Edinburghin 12 suurinta tapahtumaa muodostavat vuonna 2007 perustetun Festivals Edinburghin, joka järjestetään huhti-syyskuun aikana: Edinburgh International Science Festival, Imagination Festival, Edinburgh International Film Festival, Edinburgh Jazz and Blues Festival, Edinburgh International Festival, Edinburgh Festival Fringe, Royal Edinburgh Military Tattoo, Edinburgh International Book Festival, Edinburgh Art Festival, Edinburgh Mela, Scottish International Storytelling Festival ja Edinburgh's Hogmanay. Kaupungin lisäksi toimintaa rahoitetaan jäsenmaksuilla.

Festivaalien sateenvarjo ylläpitää ja kehittää kaupungin kilpailukykyä tapahtumakaupunkina ja luo yhteistyötä festivaalien välille. Tärkeänä tehtävänä on tapahtumien vaikuttavuuden mittaaminen eri näkökulmista. Laaja vaikuttavuusraportti julkaistiin vuonna 2011, ja osa-alueita päivitetään nykyisin vuosittain. Festivaalit tavoittavatkin yhteensä 4 miljoonaa ihmistä ja tuovat alueelle pelkästään elokuisen tiiveimmän festivaalikuukauden aikana ravintolaliiketoimintaan 37 miljoonaa puntaa.

Festivals Edinburghin perustamisen taustalla on vuonna 2007 valmistunut the Thundering Hooves Report – Maintaining the competitive edge of Edinburgh's festivals, joka listaa 14 suositusta, miten Edinburgh pidetään myös jatkossa maailman tunnetuimpana tapahtumakaupunkina. Samalla perustettiin myös malli, jolla valtion toimijat (City of Edinburgh Council, Scottish Government, Creative Scotland, Event Scotland, VisitScotland, Scottish Enterprise) ovat mukana kehittämässä tapahtumakaupunkia pitkällä aikajänteellä. Ulkopuolisista asiantuntijoista ja valtion toimijoista muodostuva Festival Forum johtaa korkeimmalla statuksella festivaaliverkostoa. Hallitus muodostuu jäsen-

festivaalien johtajista. Työntekijöitä sateenvarjo-organisaatiolla on alle kymmenen ja toimipiste kaupungin kulttuuritoimen tiloissa.

Kiinnostavin tuomintamuoto Edinburghin festivaalien verkostotoiminnassa ovat operatiivisen toiminnan kehittämisryhmät, jotka keskittyvät ohjelmistoon, ekologisuuteen, markkinointiin ja innovaatioihin. Työryhmät kokoontuvat noin kuuden viikon välein ja raportoivat organisaation hallitukselle. Esimerkkeinä ympäristötyöryhmä tekee yhteistyötä tapahtumapaikkojen kanssa ympäristövaikutusten vähentämiseksi, innovaatioryhmä kehittää yhteistä mediapankkia ja ratkaisuja ohjelmistoihin sekä markkinointiryhmä kehittää yhteisbrändiä, ja promootiokampanjoita. Myös yritysyhteistyölle oli oma työryhmä, mutta siitä luovuttiin, sillä festivaalit eivät olleet valmiita jakamaan tietoa kumppanuuksistaan.

Edinburgh Festivalin toimintamalli on herättänyt paljon kiinnostusta Oulun juhlaviikoilla ja se voisi tuoda hyvän ja vähemmän muodollisen lisän yhdistyksen hallitustoiminnan rinnalle. Festivaalien riveissä on paljon erilaista osaamista ja kiinnostusta mahdollisuuteen vaikuttaa, jotka olisi hyvä saada käyttöön yhteiseen kehittämiseen.

3 Lähtökohdat toimivalle verkostolle

Koska Oulun juhlaviikkojen verkoston toimintaa tai sen suhteita ei ole organisaation historian aikana tutkailtu, on syytä perehtyä verkoston peruseräisiin. Verkostojohdaminen organisaatiossa on haastavaa, sillä organisaation johtaminen on ylipäätään hajautettu yhdistyksen hallitukselle sekä työntekijöille. Tähän lukuun on poimittu keskeisintä tietoa verkostotoiminnasta, -johtamisesta sekä yhteisön viestinnästä Oulun juhlaviikkojen näkökulmasta.

3.1 Luottamus verkostotoiminnan perustana

Verkostotoiminnan vahvuus on joustavuus. Kuten Oulun juhlaviikoilla, verkostoorganisaatiossa osapuolet toimivat ja tekevät päätöksiä pääasiassa itsenäisesti. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 6) Organisaatorajat ylittävät verkostot muodostuvat yhdessä tekemisestä, jaetuista tavoitteista ja kiinnostuksesta. Kaikkien osapuolten tulee hyötyä verkostotoiminnasta. (Juholin, 2009, 174) Verkosto on jatkuvasti kehittyvä,

vuorovaikutusprosessi, joka vaatii pitkäjänteistä luottamuksen rakentamista. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 17)

Verkostoituminen on osa nykypäivän työelämää. Kun asiantuntijat työskentelevät samankaltaisen asian parissa, kuten Oulun juhlatuokioilla, he hakeutuvat omaehtoisesti kollegoiden puoleen, jolloin tietoa siirtyy asiantuntijalta asiantuntijalle. Tällaisen verkostoitumisen tarkoituksena on toisilta oppiminen, ajan hermolla pysyminen sekä päällekkäisyyksien välttäminen. Yhteistyöllä tekemistä voidaan tehostaa ja parantaa laatua. (Juholin, 2009, 174)

Verkostotoiminnan elinvoimaisuuteen tarvitaan vahvoja ja heikkoja suhteita. Vahvat suhteet, kuten Oulun juhlatuokiojen jäsenfestivaalien omiin tuotannollisiin sidosryhmiin (vapaaehtoiset, alihankkijat) sekä katto-organisaatioon, tuovat rutiinia ja syvällistä yhteistyötä. Heikot suhteet jakavat esimerkiksi yhteistyökumppaneiden ja festivaalien välisesti laajasti tietoa ja mahdollistavat innovaatioita. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 12)

Verkostosuhteiden perustana on luottamus ja sitoutuminen, ja se on tärkein tehtävä ennen varsinaisten tavoitteiden määrittelemistä. Oulun juhlatuokio -verkostoa perustaessa erityisesti tätä vaihe verkostoitumisessa on jäänyt taka-alalle, vaikka osa festivaalien tuottajista tunsi toisensa hyvinkin henkilökohtaisesti. Luottamuksen rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää verkoston kehittämistoiminnan kannalta. Innovaatiotoiminta vaatii hiljaisen tiedon siirtymistä osapuolten välillä. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 8) Verkostoituminen vaatii aikaa ja toistuvuutta, ja niitä on sallittava osapuolille. Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen kulkevat verkostoitumisprosessissa käsi kädessä osapuolten välillä. Sitoutumista ja luottamusta ei synny, jos osapuolet eivät tunne toisiaan. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 13-14).

Osapuolten tutustuminen vaatii tapaamisia, joista osa voi olla vapaamuotoisiakin, eli tilannetta ei ole aikataulutettu tai se ei vaadi konkreettisia tuloksia. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 19) Koska Oulun juhlatuokiojen perustamisvaiheessa luonnollista tutustumista festivaalien välille ei ole pystytty muodostamaan, yhtenä verkoston tiiviin toiminnan esteenä on yhteisöllisyyden puute, joka heijastuu panostamattomuutena jäsenfestivaalien puolelta.

Toiminnan kehittämisen avain on parhaiden käytäntöjen löytäminen oman toiminnan tutkimisen kautta. Tärkeä lähtökohta yksilön sitoutumiselle on, että hän saa olla mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja arvioimassa organisaation toimintaa. (Borgman ja Backalen 2002, 4) Verkoston osapuolet arvioivat osallistumisestaan omista lähtökohdista, eikä heitä voi määrätä verkostoitumaan ulkoa käsin. (Vesalainen 2013, 23) Verkoston jäsenet määrittelevät keskinäisiä suhteitaan alituisesti. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 6). Sitoutuminen ja kehittämiseen motivoiva ympäristö muodostuvat, kun organisaation arvot ja menetelmät kohtaavat verkoston jäsenen kanssa. Arvot on tunnistettava ja kohdattava myös arkipäivän aherruksessa. (Borgman ja Backalen 2002, 26)

3.2 Verkostojohtajuus mahdollistajana

Taitava verkoston johtaminen ei ole sama asia kuin taitava verkostoituminen, jossa yksittäisellä ihmisellä on taito luoda sosiaalisia suhteita eri suuntiin. Hyvä verkostojohtaminen edellyttää, että verkoston osapuolet valjastetaan luomaan suhteen keskenään. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 11). Oulun juhlatiikojen katto-organisaation näkökulmasta verkostojohtajan vastuulla on ottaa harteilleen verkoston toimivuuden mahdollistaminen ja kehittäminen. Toisaalta verkostojohtaja luovuttaa päätäntä- ja resurssointi vallan verkostolle. Jos verkosto ei toimi, verkostojohtajan vastuulla on ohjata toimintaa eteenpäin. Lisäksi on hyvä punnita, onko verkoston käytössä oikeat resurssit vai puuttuuko jotain tärkeitä osa-alueita. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 16)

Verkostojohtaja voi olla yksi henkilö tai työryhmä, jona Oulun juhlatiikoilla toimii yhdistyksen hallitus. Tärkeintä on mahdollistaa verkoston läpileikkaava luottamus ja sitoutuminen. (Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 15). Jos verkostolle on määritelty yksi fasilitaattori tai koordinaattori, useampi ihminen voi osallistua verkoston johtamiseen. Oulun juhlatiikoilla verkostotoiminnan johtamiseen on osallistunut festivaalikoordinaattori yhdistyksen hallituksen ohjauksessa.

Johtamis- ja toimintakulttuurin tulee mahdollistaa innovatiivinen ympäristö, joka rohkaisee ja palkitsee uudella tavalla ajattelemista sekä tekemistä. Kyky tuottaa ideoita ja kehittää niitä innovaatioiksi parantaa tuottavuutta. (Vehkaperä ym. 2013, 11) Verkoston toimijoiden innostumisen käsitteleminen vaatii hienotunteisuutta ja tarkkoja aisteja. Virheet voivat jopa sammuttaa innon. Jokaisen jäsenen ominaislaatu on kunnioitettava ja

annettava tilaa. Kehittämistyötä johtaessa on osattava valjastaa jäsenet tunnistamaan oman osaamisensa ja voimavaransa yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Borgman ja Backalen 2002, 27)

3.3 Verkostotoimijoiden erilaiset lähtökohdat

Henkilöt jäsenfestivaalien taustaorganisaatioissa työskentelevät hyvin erilaisista lähtökohdista ja monenlaisissa rooleissa. Kuten Oulun juhlatuotannon onnistumisen edellytyksenä ovat vapaaehtoiset, jotka haluavat olla osa taiteellisen tuotannon kokonaisuutta. (Amberla 2011, 74) Heidän innostumiseensa vaikuttavat suuresti tiedonsaanti ja vaikutusmahdollisuudet. (Juholin, 2009, 46) Pro am eli professional amateurism (harrastelijoiden ammattimainen toiminta), DIY eli do-it-yourself (tee-se-itse-kulttuuri) nostavat päätään perinteisen yhdistystoiminnan rinnalla. Sosioekonomisen muutoksen vaikutuksesta ihmiset ovat korkeasti koulutetumpia kuin aiemmin, ja sen lisäksi opiskelevat itsenäisesti erilaisia sivuaineita jopa verkon välityksellä. Rungasta vapaa-aikaa halutaan käyttää omista tarpeista kiinnostuksen kohteisiin. Digitaalisuus mahdollistaa samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten toistensa tavoittamisen helpommin kuin aiemmin. Omistautuneet harrastelijat voivat kasvattaa organisaation vaikuttavuutta työntekijöiden tukena. (Aalto 2012, 84-85)

Työntekijät, ja tämän kehittämistyön tapauksessa jäsenfestivaalien taustahenkilöt, tulee ottaa huomioon asiantuntijoina omassa työssään. Osallistumisesta kehittämistyöhön heitä tulee kannustaa, tukea ja palkita. Kaikki ehdotukset tulee käsitellä ja tehdä näkyviksi. Johdettu kehittämistoiminta vaatii tavoitteiden lisäksi resursseja, kuten aikaa, tiloja, välineitä, tietoa ja tukea. Hyvin organisoituun kehittämistoimintaan määritellään yhteisesti tiedossa oleva tapa, jolla kehittämisajatuksot käydään läpi, mitataan ja palkitaan. Jokaisella organisaation jäsenellä on velvollisuus ja vastuu puuttua korjaamista tai parantamista vaativiin kohtiin. Työntekijöiden osallistuminen laatutyöhön tuo päivittäiseen työskentelyyn hyviä käytäntöjä (Borgman ja Backalen 2002, 22-23).

Verkoston sosiaalista tiivistymistä voi haitata, jos organisaatioiden henkilöt vaihtuvat tiheästi. (Vesalainen ja Vuorinen 2013, 95) Vaikka organisaatioiden välisissä verkostoissa osapuolina on ihmisiä, ne eivät saa perustua henkilökohtaisiin suhteisiin tai olla niistä riippuvaisia. Verkoston vahvuus ja jatkuvuus ei saa olla yksittäisestä henkilöstä kiinni. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 11) Tästä syystä Oulun juhlatuotannon alkutilanteessa vallinneet henkilökohtaiset kaverisuhteet ovat haurastuttaneet verkostoa

ihmisten siirtyessä toisiin tehtäviin. Oulun juhlaviikkojenkin jäsenfestivaaleilla henkilökunta on vaihtunut viiden vuoden aikana. Henkilöstövaihdoksia kokeneista jorganisaatioista on pyritty sitouttamaan henkilöitä esimerkiksi hallituspaikkojen kautta.

Oulun juhlaviikkojenkin verkoston toimijoiden näkökulmasta huomion arvoista on, että verkostotoiminta ylettyy yhteisten tapaamisten, yhteisen päätöksenteon ja vuorovaikutuksen lisäksi myös itsenäiseen työskentelyyn. Verkostotoiminta vaatii osapuolilta tiedon, muutosten ja tehtävien edelleen välittämistä ja viemistä omassa organisaatiossa. Verkostoituminen ei ole epäonnistunut, jos jäsenen omassa toiminnassa ei saavuteta määriteltyjä tavoitteita. Asiaa voi tarkastella myös toisin päin eli onko jäsenen toiminta puutteellista, jos verkoston yhteiset tavoitteet eivät toteudu. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 52)

Onnistunut verkostotoiminta vaatii kaikilta osapuolilta jatkuvaa seurantaa, joka kattaa yhdessä asetetut tavoitteet ja toimintatavat. Oulun juhlaviikkojen verkostotoiminnalle ei ole asetettu seurantaa helpottavia määritelmiä, jotka Järvensivu ym. mukaan ovat: jäsenten sitoutuminen, luottamus ja toisten tunteminen, tiedonkulku sekä tyytyväisyys verkostotoimintaan. Verkoston kehittämisen toimenpiteitä voidaan arvioida työpajoista tulleen palautteen, koordinoinnin onnistumisen, toimijoiden itsenäisten toimenpiteiden aktiivisuuden, verkostotoiminnan systemaattisuuden sekä osapuolten verkostoosaamisen näkökulmista. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 43-54)

3.4 Viestintä tukee verkostoa

Onnistunut työskentely vaatii lisäksi toimivan tiedonkulun; informaation tulee kulkea ylhäältä alas organisaation läpi, myös sivusuunnassa. (Borgman ja Backalen 2002, 23) Tämä on ollut yksi merkittävimmistä haasteista Oulun juhlaviikkojen verkostotoiminnassa. Kun tahojen kehittyminen riippuu toisista osapuolista, syntyy yhteisyys. Hyvän vuorovaikutuksen kautta saavutetaan luottamus. (Vesalainen ja Vuorinen 2013, 94) Onnistunut yhteisöviestintä mahdollistaa jäsenen sitoutumisen yhteisöön. Hänellä on selkeästi tiedossa organisaation perustehtävä, tavoitteet, taloudelliset resurssit ja tulevaisuuden näkymät. (Juholin, 2009, 45) Vaikuttamismahdollisuudet ja onnistunut tiedonkulku kannustavat ja tehostavat organisaatioon kuuluvien toimintaa ja motivoivat kehittämiseen. (Borgman ja Backalen 2002, 23)

Viestintä on osa jokaisen työpäivää ja johtamisen väline. (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 13) Oulun juhlaviikot -yhteisön laajuudessa on sopivampaa käyttää laajempaa termiä työyhteisöviestintä, joka kattaa koko työyhteisössä sekä sen verkostoissa olevan vuorovaikutuksen. Sitä toteutetaan erilaisissa foorumeissa ja se on vuorovaikutteista, jolloin kaikki organisaation jäsenet osallistuvat. Työyhteisöviestintä on itseohjautuvaa ja sen tavoitteina on luoda työlle edellytykset, pitää yllä työyhteisöä, vahvistaa, kehittää, toisilta oppiminen ja uuden tiedon luominen. (Juholin 2010, 86) Viesti verkostoissa liikkuu monin eri välinein ja tiedonkulku on itsestään selvyys, vaikka se onkin osoittautunut haasteelliseksi verkostomaisessa toiminnassa myös Oulun juhlaviikoilla. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 44)

Sisäiseen viestintään kuuluu kaikenlainen tiedonkulku ja vuorovaikutus organisaatiossa ja sen työntekijöiden kesken. (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 83) Yhdistystoiminnassa sisäiseen viestintään kuuluvat esimerkiksi työntekijät, hallituksen jäsenet, aktiivisimmat vapaaehtoiset sekä tärkeimmät yhteistyökumppanit. Tärkeää on, että jokainen osapuoli saa omasta näkökulmastaan katsottuna tarpeellista tietoa. Vaikka yhteisö saa itse päättää ketä sisäisen viestinnän tulee tavoittaa, on parempi tiedottaa laajasti kuin liian niukasti. Sisäisellä markkinoinnilla osapuolille esitellään arvot, tavoitteet, toiminta, yhteisökulttuuri, tuotteet sekä palvelut. (Ilvonen 2007, 14)

Oulun juhlaviikoilla tuottajat ovat toimineet tiedonvälityksessä portinvartijoina laajemmalle verkosto-organisaatioon. Kurt Lewinin (1943) alun perin massamedioihin sovelletun portinvartija-teorian mukaan tässä roolissa oleva henkilö päättää itse, mitä tietoa hän jakaa eteenpäin, ja näin ollen vaikuttaa useiden ihmisten tiedonsaantiin. Portinvartiointi on rutiinin omaista ja usein hyödyllistä, mutta toisaalta voi antaa vääränlaista valtaa esimerkiksi viestinnällisistä näkökulmista. (University of Wente)

Jotta organisaatio on avoin työelämän viestinnän näkökulmasta, se vaatii yhteisömanagerin roolin ottamista. (Aalto 2012, 107) Verkoston viestinnässä on kaksi tärkeää näkökulmaa: täytyy mahdollistaa tiedon liikkuminen ja siirtää tietoa aktiivisesti. Kun tiedon liikkuminen mahdollistetaan, verkoston jäsenille luodaan tilaisuus vaihtaa hiljais-tietoa avoimen ja luottamusta herättävän ilmapiirin vallitessa. Tiedon aktiivinen siirtäminen on tiedon aktiivista vastaanottamista ja sen eteenpäin välittämistä. Tämä vaatii osapuolilta sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin. Lisäksi toimijoilta kaivataan oman tiedontarpeen pohtimista: mitä tietoa toimintaan tarvitaan, mistä sitä saadaan ja mitä

voin jakaa verkostolle, mistä joku muukin voi hyötyä. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 11)

Vuorovaikutus ulottuu myös epämuodollisiin verkostoihin esimerkiksi sosiaalisen median ja ruohonjuuritason toiminnan avulla. Vakiintuneiden verkoston jäsenien lisäksi etsitään koko ajan uusia kiinnostuneita tahoja, joilla voisi olla intressejä toimintaan. Kiinnostuneille osapuolille luodaan fasilitetit tutustua toisiinsa joko verkossa tai kasvokkain. Kun toimitaan läpinäkyvästi, kuka tahansa kokee mahdollisuuden osallistua toimintaan. (Aalto 2012, 107)

3.5 Viestinnän välineet

Yhteisön viestinnässä voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Tavallisimpia ovat sähköposti, blogi, infotilaisuudet, sisäiset koulutustilaisuudet, henkilöstölehdet, intranet, sähköiset ilmoitustaulut, kehityskeskustelut ja jopa puskaradio. (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 24)

Suurin osa Oulun juhlatuokkien verkoston sisäisestä viestinnästä tapahtuu sähköpostin välityksellä Oulun juhlatuokkien jäsenfestivaalien tuottajille. Juholinin (2009, 178-179) mukaan tiedote on informatiivinen, sillä sen tavoitteena on kertoa asia mahdollisimman neutraalisti. Sisäisen tiedotteen tulee olla tiivis ja yhdessä tiedotteessa tulisi mainita yksi asia. Otsikko ja ingressi ovat merkityksellisimmät asiat. Sisältö valitaan vastaanottajan näkökulmasta ja asiat on ilmaistu tärkeysjärjestyksessä. (Juholin, 2009, 178-179) Sisäisessäkin viestinnässä tulee tiedottaa reaaliaikaisesti ja pyrkiä ennakoimaan. Säännöllisyys, avoimuus ja rehellisyys antavat luotettavan kuvan ja tarvittavan tiedon eri osapuolille. (Ilvonen 2007, 19)

Sisäiset tiedotteet tai uutiskirjeet voidaan kohdentaa sisällöllisesti eri ryhmille. Mitä vähemmän resursseja on, sitä tarkemmin kohderyhmät tulisi määrittää. Kohderyhmissä tulee määrittää, ketkä tarvitsevat kaiken oleellisen tiedon organisaatiosta, ketkä ajankohtaisen toimintaan liittyvän tiedon ja keitä informoidaan esimerkiksi ajankohtaisista tapahtumista tai muutoksista organisaation toiminnassa. (Ilvonen 2007, 24) Toistaiseksi tiedotteita Oulun juhlatuokkien jäsenfestivaaleilta löytyy tekijöitä hyvin erilaisista tehtävistä ja taustoista, joille verkostotoiminta jää etäiseksi. Viestintää olisi perusteltua lisätä ja koh-

dentaa eri toimijoille, ja tällaisten ryhmien muodostaminen viestinnän apuvälineeksi helpottaisi ja ennen kaikkea lisäisi tiedonkulkua huomattavasti.

Nykyinen teknologia helpottaa verkostoitumista. Viestintä verkon välityksellä mahdollistaa osallistumisen keskusteluun. Välineitä voi käyttää avoimissa tai suljetuissa verkoissa. Verkostoitumismediana toimii esimerkiksi Facebook. Sosiaaliset mediat voivat korvata tai täydentää kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa. (Juholin, 2009, 172-173) Facebookin kautta eri festivaaliverkostomme toimijat voisivat tehtävänsä katsomatta osallistua epämuodolliseen kuulumisten vaihtoon, ideoiden jakamiseen ja avunpyyntöihin matalan kynnyksen kautta.

Oulun juhlatapaamisiin on kutsuttu pääasiassa tapahtumien tuottaja, yhtä taiteellisten johtajien tapaamista lukuun ottamatta. Yhteisen ajankohdan määrittämiseksi käytetään suhteettoman paljon aikaa, koska harvojen tapaamisten ja prioriteettina on saada paikalle mahdollisimman moni verkoston tuottajista. Kokoontumisissa käydään yleensä läpi ajankohtaisia asioita, kehittämishankkeita ja vaihdetaan kuulumisia. Koska kiireisiä tapahtumatuottajia on vaikea saada saman pöydän ääreen, asialista on yleensä erittäin pitkä, eikä festivaaleilla jää varsinaisesti aikaa tuoda kehittämiskohteita pöytään omista näkökulmistaan. Jotta keskustelua saadaan aikaan, tapaamiset voisivat olla myös vapaamuotoisia. Vapaamuotoisista keskustelutilaisuuksista voi kasvaa foorumeita, eikä tapaamisissa ole aina tarvetta tarkkaan dokumentointiin. Suomalaisessa kulttuurissa kahvittelu on suuressa roolissa työyhteisöissä. (Juholin, 2009, 175)

Jos Oulun juhlatapaamisten verkoston tapaamiskertoja kasvatettaisiin, yksittäisellä tapaamisella ei olisi niin suuri painoarvo tavoittaa kaikkia osapuolia kerralla. Keskusteluvammat tilaisuudet toisivat festivaaleille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa verkostoiminnan sisältöön. Toisaalta kiireisimmät osapuolet eivät halua tavata pelkän kahvin merkeissä, tällöin tapaamisiin voidaan lisätä myös asiasisältöä. Rennommat tapaamiset antavat mahdollisuuden osapuolten tutustua toisiinsa ja lisäävät yhteisössä luovuutta. Jos aikaa on käytävissä enemmän, viihdettä ja asiaa voi yhdistää vaikka kokonaisella kick-off- tai strategiapäivällä. (Juholin, 2009, 175)

Tärkeä työkalu verkostotoiminnassa on koulutus, joka suunnitellaan yhteisistä lähtökohdista, samalla parantaen yhteistyön sujuvuutta. Koulutustilaisuuksissa voi olla ulkopuolinen kouluttaja, mutta toisaalta osaamista voidaan jakaa myös oman organisaation

asiantuntijoiden kesken. Näin sisältökoulutuksesta tulee myös verkostoitumistilaisuus. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 52) Oulun juhlaviikkojen sisältä löytyy paljon osaamista tapahtumatuotannosta ict- ja viestintäalaaan johtuen esimerkiksi taustahenkilöiden ammateista. Pieniin resursseihin nähden tällainen verkoston sisäinen koulutus olisi erittäin kustannustehokas tapa kartuttaa jäsenten osaamista ja tietoa.

Tällä hetkellä verkoston toimijat työskentelevät hyvin erillään. Keskeisimpinä kehittämiskohtina verkostotoiminnallemme nostaisin verkoston välisten suhteiden parantamisen, viestinnän ja suunnitelmallisuuden päivittämisen sekä organisaation osaamisalueiden kartoittamisen ja jakamisen.

4 Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaalien kehittämistarpeet

Opinnäytetyön taustalla vaikuttavassa KUVÉ-hankkeessa kartoitettiin verkoston kehittämistarpeita yritysyhteistyön näkökulmasta vuonna 2014. Opinnäytetyön prosessissa haluttiin kartoittaa festivaalien tämän hetkisiä kehittämiskohteita laajemmin. Menetelmäksi valittiin verkossa toteutettu kysely.

4.1 Festivaalien kehittämistarpeita kartoitettiin kyselyllä

Oman festivaalin kehittämiskohteiden lisäksi kyselyssä haluttiin selvittää verkostotoiminnan merkitys festivaalien näkökulmasta, kerätä verkostolta tietoa toimijoiden ja aiemman hanketoiminnan tunnettuudesta, sisäisen viestintäkäytänteiden toimivuutta sekä parannusehdotuksia. Kartoituksen kysymykset ovat liitteessä 1.

Koska verkostotoiminnan teorioihin perehtyminen sai pohtimaan verkoston kokoonpanoa ja sen laajuutta, festivaalien kehittämiseen haluttiin osallistaa kaikki siitä kiinnostuneet osapuolet. LOM-ohjelma (Ledning, organization och medbestämmande) on yksi Pohjoismaissa kehitetyistä osallistavista kehittämismenetelmistä. Tavoitteena on, että kaikki, ketä kehittämistyö koskee, osallistuvat tasa-arvoiseen ja vastavuoroiseen keskusteluun. Mahdollisuus ja velvollisuus eivät perustu asemaan organisaatiossa tai koulutukseen. (Borgman ja Backalen 2002, 88)

Lisäksi kysely lähetettiin laajemmalle verkostossa kuin koskaan aiemmin: vastaanottajina oli jäsenfestivaalien palkattu henkilökunta, vapaaehtoiset, taustaorganisaation hallituksen jäsenet sekä tärkeimmät yhteistyökumppanit (festivaalien läheisimmät alihankkijat ja Oulun juhlatuokkien vuosittaiset ohjelmistokumppanit), yhteensä noin 80 vastaanottajaa. Aiemmin verkostoasioissa yhteystietoina olivat vain tapahtumien tuottajat. Tavoitteena oli, että kyselyn kautta saadaan esille taustahenkilöt, jotka ovat valmiita astumaan aktiiviseen rooliin verkoston toiminnassa. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, mutta sen lopussa vastaaja pystyi jättämään yhteystietonsa verkostotoiminnan yhteiskehittelyä ajatellen.

Kysely tehtiin organisaation käytössä olevalla ZEF Solutionsin arviointikoneella, jolla kysely voidaan muokata asiakkaalle sopivaksi. Käyttäjätunnusten avulla asiakas kirjautuu järjestelmään ja luo kävijäkyselyn, joka toimii selainpohjaisesti. Kyselyn osoitetta voidaan jakaa linkkinä tai sähköpostitse. (ZEF Solutions)

4.2 Kyselyn tulokset

Kyselyä klikattiin 54 kertaa, vastaamisen aloitti 33 ja loppuun asti kyselyn teki 22 vastaajaa. Vastausprosentti Zef-työkalun mukaan oli 61,1 %. Vastaajat ilmoittivat taustaorganisaatiokseen seuraavat tahot: Oulunsalo Soi (5 vastaajaa), Elojazz (3 vastaajaa), Jalometalli (0 vastaajaa), Koiteli Elää (1 vastaaja), Oulun Muusajuhlat (1 vastaaja), Oulun Taiteiden Yö (3 vastaajaa), Oulun Musiikkivideofestivaalit (6 vastaajaa), Ilmakitaransoiton MM-kisat (9 vastaajaa), Time Tunnel (2 vastaajaa) sekä Oulun juhlatuokkien (3 vastaajaa). Kymmenen vastaajista oli tapahtumien tuottajia, kuusi taiteellisia vastuuhenkilöitä, seitsemän palkattuina muihin tehtäviin festivaalilla, yhdeksän taustaorganisaatioiden hallituksen jäseniä sekä kolme vapaaehtoista. Yksi vastaajista oli tapahtuman entinen tuottaja.

Oman festivaalin näkökulmasta Oulun juhlatuokkien hahmotettiin aika samalla tavoin kauttaaltaan. Vastaajat kuvailevat Oulun juhlatuokkien elokuisten festivaalien kattojärjestönä, alustana, sateenvarjona sekä verkostona. Vastaajat painottivat Oulun juhlatuokkien yhteismarkkinoinnin ja tiedotuksen kautta saavutettavaa näkyvyyttä. Yksi vastaajista näki Oulun juhlatuokkien jopa markkinointiorganisaationa. Organisaatiolla oli vastaajien mukaan myös merkittävä rooli kehittämistoiminnassa. Myös toimintaympäristön kehittä-

täminen ja oululaisen kulttuurin edistäminen miellettiin Oulun juhaviikkojen toiminnan kulmakiveksi.

Tärkeimpänä kehittämiskohteena oman festivaalin toiminnassa mainittiin taloudellinen kestävyys ja vakaus. Keinoina vastaajat mainitsivat mm. yritysyhteistyön ja julkisen rahoituksen kehittämisen. Resursseja peräänkuulutettiin yritysyhteistyökumppaneiden hankintaan. Ympärivuotinen toiminta ja liiketoiminnan kehittäminen nousivat esille muutamissa vastauksissa. Myös kansainvälistyminen oli muutaman vastaajan mukaan tärkeä kehittämiskohde esimerkiksi ohjelmayhteistyön kautta.

Myös saavutettavuuteen ja viihtyvyyteen haluttiin parannuksia. Sisällön ja festivaalipalveluiden hiominen mainittiin vastauksissa. Tämä vaatisi myös ympärivuotisia resursseja ja tuottajaosaamisen kehittämistä. Festivaalit kaipasivat kehittämistä myös markkinointiin. Ehdotuksena nousi jopa yhteisen visuaalisen viestinnän suunnittelu verkostokokonaisuuden hahmottamiseksi yleisön näkökulmasta: miten yleisö näkee juhaviikot kokonaisuutena ja ovatko sisältöpainotteiset festivaalit sisäpiirin juttu ulkoa katsottuna? Festivaalit haluavat lisää yleisöjä ja erityisesti nuorten tavoittamisen vastaajat kokivat haasteeksi. Myös mobiilisovellusten hyödyntäminen nostettiin festivaalien kehittämiskohteeksi.

Festivaalien välistä yhteistyötä ja oman aseman parantamista verkostossa vastaajat edistäisivät paremmalla kommunikaatiolla puolin ja toisin. Moni vastaaja toivoi tiheämpiä tapaamisia verkoston kesken. Vapamuotoiset tilaisuudet antaisivat verkostolle mahdollisuuden tutustua toisiinsa paremmin. Festivaalituottajat ovat vierailleet toistensa tapahtumissa, mutta kiireinen tapahtuma-aika ei anna mahdollisuutta kanssakäymiseen. Vastaajat näkivät myös, että festivaalien tulisi sitoutua paremmin Oulun juhaviikkoihin. Myös yksi yhteistyökumppani ilmoitti halukkuutensa liittyä festivaaliverkoston jäseneksi. Yhteistyötä toivottiin myös tuotannollisista lähtökohdista. Festivaalisisältöjen yhdistely ja pitkäjänteinen suunnittelu kutkutti vastaajia. Verkostotoiminnan toivottiin parantavan festivaalin asemaa kansallisesti ja kansainvälisesti. Pitkäjänteisessä kehittämistyössä olisi parempi keskittyä hankkeisiin laajassa kontekstissa.

Verkoston jäsenet tunsivat toistensa tapahtumat aika hyvin. Suurin osa oli vierailut useammalla naapurifestivaalilla viiden edellisen elokuun aikana. Tunnettuuden parantamiseksi ehdotettiin esimerkiksi yhteistä tapaamista kaikkien festivaaleja tekevien ihmisten kesken. Lisäksi verkostotapaamisissa voitaisiin tutustua aina yksi kerrallaan

yhteen festivaaliin hieman perusteellisemmin. Verkostoitumis- ja tutustumistapaamisia toivottiin muulle ajankohdalle kuin hektisimpään aikaan kesällä.

Vastaajat mielsivät verkostoon kuuluviksi osapuoliksi tapahtumien tuottajien lisäksi muut festivaalin parissa työskentelevät henkilöt (harjoittelijat, kesätyöntekijät ja vapaaehtoiset). Verkostoon toivottiin liittyvän myös kaupungin ja tapahtumapaikkojen edustajat, läheisimmät yhteistyökumppanit sekä taustaorganisaatioiden hallitusten jäsenet. Lisäksi vastauksissa mainittiin ruohonjuuritason kulttuuritoimijat.

Noin puolet vastaajista oli saanut kutsun ja osallistunut Oulun juhlatuokkien verkostotapaamisiin (kutsut on lähetetty aiemmin vain tuottajille). Eri sisältöisiä tapaamisia toivottiin eri kohderyhmille, mutta tuottajien verkostotapaamisiin haluttiin satunnaisesti myös esimerkiksi taustaorganisaatioiden hallitusten jäseniä. Työryhmätyöskentelyä ehdotettiin asioiden kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Taiteellisten vastuuhenkilöiden tapaamiselle haluttiin jatkoa, ja resursseja festivaalien välisen yhteistyön toteuttamiseen. Strategiapäivää ehdotettiin järjestettäväksi kerran vuodessa. Tapaamisten tiheys oli vastaajien mukaan yhden ja viiden vuosikerran välillä, mutta jopa kerran kuukaudessa. Vastaukset painottuivat eniten kuitenkin noin neljään tapaamiskertaan vuodessa, ja säännöllisyyttä toivottiin.

Verkoston tapaamisten toivottiin lisäävän yhteenkuulumivuuden tunnetta ja yhteisten asioiden löytämistä ja toisiinsa tutustumista. Tapaamisilta odotettiin neuvotteluhalukkuutta ja avointa keskustelua, asiassa pysymistä sekä ennakkoluulottomuutta. Verkostotapaamisten aihepiireiksi nostettiin kuulumisten vaihto, aikataulujen sopiminen, yhteistutustustyömahdollisuudet, markkinointi, ajankohtaisten asioiden läpikäynti, mutta myös konkreettiset kehittämisideat oman festivaalin ja koko verkoston kehittämiseksi. Eräs vastaaja ideoi myös festivaalien jälkeistä palautetilaisuutta.

Suurin osa vastaajista oli saanut verkoston sähköpostiviestejä, jotka Oulun juhlatuokkien koordinaattori lähettää jäsenfestivaalien tuottajille. Viestien edelleen välittäminen omassa organisaatiossa on kunkin tuottajan vastuulla. Vastaajat olivat sitä mieltä, että he ehtivät perehtyä viesteihin ihan kiitettävästi. Osa mainitsi perehtyvänsä niihin jopa erittäin tarkasti. Kiinnostavimmat tai tärkeimmät sisällöt liittyivät yhteismarkkinoinnin deadlineihin ja ohjeistuksiin. Viestien lukemattomuuden syyksi mainittiin kiire, liian pitkät kirjeet tai sisällön tuottajakeskeisyys. Muodoltaan viesteiltä toivottiin ytimekkyyttä, selkeää jäsentelyä (silmäiltävyyttä) ja säännöllisyyttä.

Verkostolle lähetettyihin sähköpostiviesteihin toivottiin tulevaisuudessa ajankohtaisia asioita, markkinoinnin deadlineja, kuulumisia muiden festivaalien etenemisestä tai jonnekin tapahtumista. Kokousten ajankohdista ja tulevista kehittämissuunnitelmista toivottiin sähköpostitse tietoa. Verkostosähköposteissa toivottiin jaettavaksi myös parhaita käytäntöjä festivaalien kesken.

Osa jäsenistä piti sähköposteja ja tapaamisia riittävänä verkostoviestintänä. Tietoa voitaisiin vastaajien mukaan kerätä myös puhelimella, esimerkiksi kartoittaen ajankohtaisimmat kehittämiskohteet. Kerran kuukaudessa lähetettävä uutiskirje sai myös kannatusta. Facebook-ryhmä mainittiin muutamassa vastauksessa, mutta se sai myös skeptisiä kommentteja tiedon hallittavuuden kannalta. Sähköposteja puolustettiin virallisena sähköisenä viestintäkanavana.

Oulun juhlatuokkien hanketoiminta oli vastaajille hyvin tuttua. Muutama vastaaja, jotka luultavasti ovat festivaalien yhteistyökumppaneita, eivät olleet saaneet tietoa. Hankkeita toivotaan ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä, tarpeeseen pohjautuvuutta, käytännölläisyyttä sekä elon merkkejä itse hankkeen jälkeen. Hankkeiksi vastaajat ideoivat viestinnän ja markkinoinnin, rahoituksen, matkailun, yhteistoimintamallien sekä koko alueen kulttuuri- ja taidetoimintaa hyödyttävän kehittämisen. Hanketoiminnan toivottiin tukevan verkoston sisäistä kehittämistä kansainvälistä ja paikallista näkökulmaa unohtamatta.

Vaikka kyselyyn vastattiin anonymisti, oli vastauksissa havaittavissa hyvin vähän kritiikkiä. Toisaalta se kertoo, että verkoston toimintaan ollaan tyytyväisiä, mutta tulkitseen sen enemmän niin, ettei verkostotoimintaa ja sen potentiaalia ole tunnustettu jäsenfestivaaleilla. Sanoisin jopa, että vastaajat määrittivät Oulun juhlatuokkien oman tapahtumansa näkökulmasta niin kuin he olettivat vastattavan. Positiivista oli huomata, että vastauksista löytyi paljon samanlaisia kehittämiskohteita esimerkiksi talouden vakauttamiseen liittyen. Kyselyn toteutuksessa jäin ylipäättään pohtimaan, oliko kysymysten asettelu liian johdattelevaa. Toisaalta, kyselyn pohjalta saatiin hyviä tuloksia toisten verkostojen benchmarkingiin sekä yhteiseen työpajaan.

5 Verkostot toimivat muualla – vai toimivatko?

Oulun juhlaviikoille tehdyn kyselyn pohjalta esiin nousi verkoston jäsenien haasteet toimivan verkoston potentiaalin hahmottamisessa, ja toisaalta passiivinen asenne yhteiseen kehittämiseen. Benchmarkingilla haluttiin tarttua verkostotoiminnan kipukohtiin ja tarkastella muiden verkostojen toimivuutta sekä haasteita. Benchmarkingin keskusteluaiheet käsittelivät verkostosuhteiden laatua ja ylläpidon toimenpiteitä sekä verkoston sisäistä viestintää. Tärkeänä tavoitteena oli selvittää jäsenten näkemys verkostotoiminnan tarpeellisuudesta oman festivaalinsa kohdalla. Lisäksi kartoitettiin osallistumista ja sitoutumista yhteiseen kehittämistyöhön.

5.1 Benchmarkingilla oivalluksia omaan toimintaan

Organisaatiot muodostavat verkostoja erilaisissa toimintaympäristöissä. Ojasalo ym (2009, 43) mukaan havainnointi ja benchmarking toimivat myös hyvänä välineenä, kun kartoitetaan erilaisten organisaatioiden toimintaa. Menetelmän perustana on kiinnostus toisten toimintaan ja menestykseen. Benchmarking valittiin menetelmäksi, koska kehittämistyössä haluttiin selvittää erilaisten luovien alojen verkostojen toimintaa tarkastellen sitä oman toiminnan rinnalla.

Menetelmänä benchmarking kuvaa järjestelmällisesti, miten oma kehittämiskohde on toteutettu toisessa organisaatiossa. Kerätty tieto analysoidaan: mitkä asiat ovat parasta, ja mistä halutaan ottaa opiksi omassa organisaatiossa. Suoraan kopioimisen sijaan pyritään oppimaan ja soveltaa omaan käytäntöön. (Borgman ja Backalen 2002, 30) Benchmarking-tilanne vaatii suunnittelua ja pohjustusta. Havaintoja tutkaillaan ja sovelletaan luovasti sekä kriittisesti omaan toimintaan. (Ojasalo ym. 2009, 164)

Benchmarkingin kohteeksi valittiin yksi kotimaisen festivaalikentän merkittävimmistä verkostoista, Pirfest Tampereen seudulta, sekä kaksi pelialan verkostoa IDGA Oulu ja kansallinen Neogames. Pirfestin kokoista festivaaliverkostoa ei voitu sivuuttaa tässä oppinäytetyössä, sillä sitä on tarkasteltu jo Oulun juhlaviikkojen perustamisvaiheessa. Tällä kertaa näkökulmaksi valittiin jäsenfestivaalit, ja haastattelut tehtiin Tampereen Musiikkijuhlien toiminnanjohtaja Minnakaisa Kuivalaisen sekä Tampere Film Festivalin johtajan Juhani Alasen kanssa. Pienemmän festivaalin näkökulmaa edusti Annikin Runofestivaali ja tuottaja Simo Ollila.

Pelialan verkostoja haluttiin tarkastella uuden ja ketterän toimialan vuoksi. Peliala on kehittynyt lähivuosina valtavasti ja muodostanut organisaatioita välittämättä perinteisistä rakenteista. IGDA Oulu on kevyesti organisoitu ja jäsenläheinen verkosto, joka toimii paikallisesti osana kansallista ja kansainvälistä verkostoa. Neogames on ammattimaisemmin koordinoitu kansallinen pelialan verkosto, joka toimii verkoston jäsenien lähtökohdista.

5.2 Festivaalijättiläiset verkoston kulmakivinä

Pirkanmaan festivaalit koottiin yhteen kulttuuripääkaupunkihankkeen prosessissa, jossa yhtenä hankeideana syntyi verkostoajatus alueen festivaalien kesken. Parina ensimmäisenä vuonna yhteistyö oli pääosin yhteisvoimin toteutettu esite. Aiemmin Tampereen Teatterikesän alkuun panemat hankeideat siirrettiin vuonna 2009 perustetulle Pirkanmaan festivaalit - Pirfest ry:lle. Voimaa verkostoista -hanke sai rahoituksen myötä kokopäiväisen työntekijän ja resursseja sisältöihin sekä verkoston jäsenten väliseen yhteistyöhön. Hankkeen onnistuttua yhdistys sai arvostusta myös maakuntaliitossa. Hankkeessa toteutetut kävijäkyselytyökalut ovat edelleen verkoston käytössä, ja ne koettiin tärkeiksi.

Seuraavaksi toteutettiin ESR-rahoituksella matkailuhanke, johon toimijoiksi tuli myös pirkanmaalaisia matkailualan organisaatioita. Tavoitteena oli matkailupalveluiden tuoteistaminen ja se koettiin hyödylliseksi erityisesti pienten festivaalien keskuudessa.

Pirfest on toimintavuosiensa aikana vakiinnuttanut tapahtumien merkitystä poliittisten päättäjien ja matkailutoimijoiden keskuudessa, vahvistanut tapahtumien ja alueen brändiä, tehnyt talousvaikuttavuus-raportteja ja toiminut sparraajana erityisesti pienille festivaaleille. Isommat toimijat ovat samoissa tiloissa Tullikamarilla, jolloin yhteistyötä, vuorovaikutusta ja vertaistukea löytyy työn aherruksessa kahvipöytien ääressä. Festivaalien ketju on työllistänyt kulttuurialan tekijöitä ympärivuotisesti Pirfestin ja Tullikamarin festivaalitoimiston ansiosta.

Lisäksi organisaatio on tehnyt yhteismarkkinointia kansallisesti ja tähtää tulevaisuudessa kansainväliseen markkinointiin tarkoin valittuihin kohteisiin. Festivaalit päättävät

itse, miten Pirfest näkyy tapahtumisissaan. Esimerkiksi logonäkyvyyttä markkinointimateriaaleissa ei edellytetä.

Yhteisillä tarjouskilpailuilla festivaalien kustannuksia on saatu pienemmiksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö on ilmaissut kiinnostuksensa ja tukensa festivaaliverkoston työskentelyyn rahoittamalla Pirfestin kehittämishankkeita. Oulun juhla viikkojen tavoin jäsenet odottavat Pirfestiltä kehittämistyön lisäksi taloudellisia helpotuksia. Tampereen kaupunki luo festivaaleille puitteet tapahtumien toteuttamiseen. Kaupunkia kehuttiin lojailiksi ja sen oli todettu ymmärtävän tapahtumien merkityksen. Tampereen lisäksi Pirfestillä on jäseniä yhdeksässä muussa kunnassa.

Pirfestin jäsenfestivaalit ovat Oulun juhla viikoista poiketen yhdistyksen jäseniä. Toimijoita on tällä hetkellä 34, mutta jäsenfestivaaleja toki hieman enemmän (38), koska osa organisaatioista tuottaa useampaa festivaalia. Jäsenmaksu on 400 tai 600 euroa, riippuen festivaalin koosta. Yhdistyksen jäseneksi pääsemiseen on laadittu kriteereiksi esimerkiksi vakaavaraisuus, luotettavuus ja vähintään kolme toimintavuotta. Hallituksessa istuu jäsenfestivaalien, ja nyt myös ensimmäistä kertaa Tampereen kaupungin edustus. Pirfest mukana alueellisessa kongressi- ja matkailuvaliokunnassa.

Tulevaisuuden strategioissa hallituksen kesken on linjattu yksittäisten toimijoiden tarpeista lähtevä kehittäminen, mikä koetaan myös jäsenien puolesta tarpeelliseksi. Ruohonjuuritason toimijoiden merkittävyys korostuu, sillä Tampereella on voimakas underground-kulttuuritoimijoiden arsenaali. Ensin yhdistys määrittelee kehittämiskohteet ja sen jälkeen mietitään toteutukseen tarvittavat instrumentit. Tämän toivottiin parantavan verkoston sitoutumista. Kuivalainen mainitsi vielä erikseen, että mitä isompi verkosto on, sitä kirkkaampi viestin tulee olla.

Pirfestin hallitus kokoontuu 4-6 kertaa vuodessa. Jäsenet tapaavat toisiaan kevät- ja syyskokouksissa. Osallistujia jäsenistöstä on noin puolet. Jokaiselle festivaalille on määriteltä yhteyshenkilö, joka kutsutaan kokouksiin. Työpajoja ja koulutuksia järjestetään tapaamisten yhteydessä. Ne koetaan yhdeksi hyödyllisimmäksi ja konkreettisimmaksi asiaksi verkostossa, jolloin myös kokouksen osallistujaprosentti nousee. Kiireisten tapahtumatuottajien kokoon saamiseksi kokouksissa pitää olla oikeaa antia sisällöllisesti.

Verkostotoiminta on madaltanut kynnystä ottaa yhteyttä kollegoihin. Festivaalit tekevät vaihtelevasti yhteistyötä keskenään. Koska festivaalityö on yksinäistä puurtamista, pienen tapahtuman näkökulmasta esimerkiksi verkoston tapaamiset tuovat mahdollisuuksien vertaistukeen.

Pirfest on järjestänyt tutustumismatkoja jäsenilleen ja esimerkiksi tässä opinnäytetyössä mainitulla Edinburgh Festivalilla on vierailtu. Voimaa verkostoista -hankkeen aikana tapahtumajärjestäjät vierailivat toistensa festivaaleilla säännöllisemmin kuin nykyisin. Tavoitteena oli tutustua 2-3 festivaaliin ja antaa käytännön tuotannosta kehitysehdotuksia tuottajakollegoille.

Jäsenkirjeitä festivaalit vastaanottavat noin neljä kertaa vuodessa. Ne sisältävät hyvin samankaltaisia asioita kuin Oulun juhlaviikoilla, eli ajankohtaisia asioita, viestintämateriaalien deadlineja sekä kuulumisia alalta.

Festivaalit kokevat Pirfestiin kuulumisen eduiksi näkyvyyden ja imagolliset tekijät. Jäsenyys on yhdenlainen laatuleima ja ammattimaisuuden merkki. Mukana olo on tärkeää myös rahoittajien näkökulmasta. Koulutuksista ja kävijätutkimuksista saatiin konkreettista ja helposti mitattavaa hyötyä.

5.2.1 Pirfest pienen festivaalin tukiverkkona

Pirfestin suurten jäsenfestivaalien rinnalle haluttiin saada pienen tapahtuman ajatuksia verkostotoiminnasta. Benchmarking-kohteeksi valittu Annikin Runofestivaali on yleisömäärältään ja budjetiltaan lähellä monia Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaaleja.

Annikin Runofestivaali on vuonna 2003 perustettu, valtakunnallisesti merkittävä kirjallisuus- ja taidetapahtuma, joka järjestetään Tampereella Annikin puutalokorttelin sisäpihalla kesäkuussa. Pirfestin jäsenenä se on ollut 3 vuotta. Verkostoon lähdettiin tuottaja Simo Ollilan henkilökohtaisten verkostojen kautta, kun hänen kollegansa suositteli tapahtumaa Pirfestille. Tapahtuma on lähtenyt talon asukasaktiivisuudesta ja kasvanut valtakunnalliseksi tapahtumaksi, joka yhdistelee nykyisin myös proosakirjallisuutta ja kuvataidetta.

Festivaali tekee jatkuvasti yhteistyötä paikallisten ja kansallisten kulttuuritoimijoiden kanssa Pirfestin ulkopuolella pääasiassa ohjelmiston kautta. Kuuluminen Pirfestiin on lisännyt myös muuta yhteistyötä esimerkiksi toisten jäsenten kesken.

Ollila on Pirfestin hallituksen jäsen, joten hän osallistuu sekä hallituksen kokouksiin että kevät- ja syyskokouksiin. Tapaamisten paras anti oli tiedonvaihto kollegoiden kesken ja vertaistuki. Pirfest ei välttämättä näy itse tapahtumassa, vaan tapahtuman ympärivuotisessa tuotannossa. Annikin Runofestivaalin organisaatiossa Pirfestin tavoitteet eivät saavuttaneet kaikkia henkilöitä.

Pirfestin kautta saatava näkyvyys tiedotusavun, nettisivujen ja esitteiden kautta on jäsenfestivaaleille arvokasta. Kilpailutukset ja kumppanuudet mahdollistavat esimerkiksi näkymisen katukuvassa huomattavien alennuksten ansiosta. Lisäksi Pirfestin kautta toteutettu saavutettavuussuunnitelma on jäsenille erittäin hyödyllinen, eikä sitä olisi ollut mahdollista toteuttaa yksittäisen festivaalin toimesta. Festivaalin ja Pirfestin tavoitteet koettiin aikalailla päällekkäisiksi vaikka hankkeet eivät olleet Ollilalle kovin tuttuja, tai ainakin niiden kosketuspinta festivaalin kanssa oli hatara.

Verkoston tapaamiset ovat Simo Ollilan mielestä paras tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen keino. Sähköpostilla saapuneet uutiskirjeet luetaan, ja toki alaa tulee seurattua muutenkin ammatin puolesta.

5.3 Tekijät paikallisen pelialan verkoston lähtökohtana

Peliala on noussut Suomessa merkittävästi viime vuosina. Alalla työskentelee useita nuoria ja innovatiivisia tekijöitä. Luovan toimialan lisäksi yhteneväisyyksiä festivaalituotantojen kanssa on pienet resurssit ja organisaatioiden ketteryys. Valitsin haastateltavaksi pelialan markkinointi- ja viestintäosaaja Hanna Rauman, joka työ- ja vapaa-ajallaan vaikuttaa useissa peli- ja av- alan verkostoissa.

Keskustelimme lähinnä IDGA Finland Chapter Oulun toiminnasta, mutta sen lisäksi Rauma on mukana esimerkiksi media- ja pelialan etujärjestössä, Pohjoisen audiovisuaaliset ammattilaiset PAVA ry:ssä. Peliala valikoitui benchmarking-kohteeksi festivaalitoimintaan verrattavan ketteryyden kautta. Pelialan yritykset, varsinkin Oulussa, ovat pieniä, jopa yhden henkilön organisaatioita. Toisin kuin festivaalit, pelibisnes on varsin

nuorta ja sitä ei juurikaan pyöritetä kolmannen sektorin puolella. Pelisuunnittelu on kuitenkin hyvin hands-on-henkistä, ja tuotteet voivat parhaimmillaan nousta hyvin nopeasti kansainväliseen suosioon.

IGDA Finland (International Game Developers Association) on pääasiassa vapaaehtoisvoimin toimiva yhdistys, jonka jäsenenä on 12 000 pelialan ammattilaista. Organisaatio on siis kansainvälinen, ja Suomen yhdistys toimii vapaammin pyörivien paikallishubien katto-organisaationa. Yhdistyksen hallitus on Helsingissä ja suuremmista suuntaviivoista neuvotellaan pääkaupunkiseudun suuntaan.

Oulun hubin toimintaan osallistuvat pelialan työntekijät voivat olla IGDA:n jäseniä, mutta tapahtumiin voi tulla myös yhdistystoiminnan ulkopuolisia tahoja. Mukaan ovat tervetulleita kaikki pelialan ammattilaiset, eikä titteleitä tarkistella ovella. Aktiivisimmat ihmiset pidetään luopissa ja heille annetaan toiminnassa vastuuta, mikäli se on luontevaa.

Oulun hubi perustettiin keväällä 2013 Game Spring Oulu -tapahtuman mainingeissa. Organisaation toiminta pohjautuu pitkälti pelialan ympärivuotisten tapahtumien ympärille. Poppoo on mukana av- & peli-alan seminaareissa ja järjestää mukana oleville toimijoille omia tapaamisia.

Ehkä suurimman vaikutuksen pelialan verkostotoiminnassa teki toiminnan avoimuus. Tapaamisia, joista suurin osa on aika vapaamuotoisia, järjestetään säännöllisesti. Tapahtumien järjestäminen ja osapuolten kohtaaminen ovat avainasemassa. Alan ja verkostojen toiminta perustuu hyvin paljon henkilökohtaisiin suhteisiin, eikä vilpillistä käytöstä katsota hyvällä laisinkaan.

Muodollisemmissa pitchaustilaisuuksissa ideoita esitellään hyvin avoimesti toisille, ja jos yhteneväisyyksiä suunnitelmissa löytyy, ideoita heitellään ja testillaan toisilla pitkin suunnitteluprosessia. Vaikka peliala on bisnestä, asioita tehdään yhdessä. Verkostoitumistapahtumissa myös opiskelijat pääsevät tapaamaan alan ammattilaisia. Pienemmät yrittäjät saavat mahdollisuuden esitellä ideoitaan suuremmille yrityksille.

Yhdistyksen tavoitteena on saada oululaiset pelialan ammattilaiset verkostoitumaan alan kehittämisen ja myös rekrytoinnin merkeissä. Parhaat työpaikat vaihtuvat kuumemman saunanlauteilla. Oulun IGDA haluaa pitää paikallista lippua korkealla kansallisesti ja kansainvälisesti tuomalla esille vankkaa pohjoista osaamista peliteollisuudessa.

Verkostotoiminnassa IGDA Finland Chapter Oululle on tärkeää ottaa mukaan aktiivisesti ne ihmiset, jotka ovat valmiita vaikuttamaan ja tekemään. Passiivisemmat ja kii-reisimmät ihmiset jäävät helposti verkostotoiminnan ulkopuolelle, mutta Rauma kokee tärkeäksi, että heitäkin kontaktoidaan esimerkiksi soittelemalla kuulumisia.

Viestintä pohjautuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin ja jopa henkilöityy tiettyihin ihmisiin. Rauma mainitsi, ettei heidän tapahtumistaan, joihin osallistuu peräti satoja alan yrittäjiä Oulussa, ole kirjoitettu paikallisessa mediassa juurikaan. Paikallisesti alan toimijoita kerää yhteen Oulun kaupungin pyörittämä Business Oulu, jolta saa mm. rahoitusta kansallisiin sekä kansainvälisiin seminaareihin ja verkostoitumistapahtumiin osallistumiseen. Toisena tärkeänä yhteen tuojana on Oulun Ammattikorkeakoulun Oulu Game Lab, joka järjestää mm. alan koulutusta.

Verkostolle lähetetään uutiskirjeitä noin kerran, pari kuukaudessa: yleensä viikkoa ennen tapaamista ja tapaamisen jälkeen kiitosten ja seuraavan kutsun muodossa. Tieto piireissä vaihtuu siis tapahtumissa, eikä niinkään viesteissä. Verkoston toiminta perustuu demokratiaan ja yhteisten asioiden päättämisestä tehdään aina pikaiset kommenttikierrokset ennen seuraavia merkittäviä askeleita. Viestinnässä korostui ytimekkyys.

Ensisijainen viestintäkanava on Facebook, mikä on varmasti hyvin luonnollista paikkaan sitomattomilla pelialan yrittäjillä. Jonkin verran on pidetty Skype-palavereita aktiivisimpien toimijoiden kanssa.

Nostoja, joista voisimme omassa verkostotoiminnassa ottaa mallia: avoimuus, reagointikyky ja verkoston rajattomuus. Säännölliset tapaamiset ja ideoiden avoin heittäminen antavat kaikille paljon uusia mahdollisuuksia. Taiteellisten johtajien tapaamiset omassa verkostossamme koettiin hyvin hedelmälliseksi. Resurssien puutteessa monet ideat kuitenkin jäivät toteuttamatta. Lisäksi taiteellisten vastuuhenkilöiden maantieteellinen hajonta tuo haasteita yhteydenpitoon ja tapaamisten järjestämiseen.

Vaikka IGDA Oulun hubin toiminta ammattilaisten koordinoinnista huolimatta on vapaampaa, oli hienoa huomata, kuinka sukkelasti he pyytävät asioihin kommentteja aktiivisilta toimijoilta. Aktiivinen yhteydenpito voisi aktivoittaa jäsenfestivaalejamme. Harvoin lähetetyt pitkät verkostoviestit passivoittavat vastaanottajia. Myös viestintäkanavia täytyisi pohdiskella. Kuten mainitsin, pelialan osaajien pääasiallinen viestintäkanava on

Facebook. Sosiaalisessa mediassa viestimisessä on toisaalta omat haasteensa, koska säälämäisyys ja runsas virta voivat hukuttaa tärkeitä asioita. Se voisi kuitenkin toimia vapaammassa keskustelussa.

5.4 Neogames pelialan fasilitaattorina

Neogames on Suomen pelialan keskus, joka perustettiin vuonna 2003 Tampereelle. Kansallisen verkoston puuttuessa toiminta levittäytyi ympäri maan. Neogames, kuten myös muut pelialan verkostot IGDA sekä Suomen pelinkehittäjät ry, toimivat yhdistyspohjalta, jonka jäseniä organisaatiot ovat. Jäseniä on 26, mutta muiden pelialan verkostojen kautta epäsuoria toimijoita on 62.

Alussa mukaan tuli alle 100 yritystä, joita kysyttiin, millaisia toimenpiteitä verkostolta odotetaan. Neogamesilla suhteutettiin resurssit sekä rahoitus, ja niiden pohjalta mietittiin, millaisia palveluita verkostolle tarjotaan. Aluksi listassa oli muutama kohta, jotka luvattiin toteuttaa. Nykyisin listaa päivitetään koko ajan verkostosta nousevien tarpeiden mukaan. Ensimmäisiä toimenpiteitä olivat vientimatkat, pelialan tilastojen kerääminen sekä rakenteiden ja liiketoiminnan kartoittaminen. Nämä tehtävät jatkuvat Neogamesin toiminnassa edelleen. Verkoston jokaiselle toimijalle täytyy löytyä hyötyä toimenpiteistä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksella Neogames toimii myös pelialan tiedotuskeskuksena. Tiedotusvälineissä näkyvät tilastot ovat pääsääntöisesti Neogamesin tuottamia materiaaleja. Pienet pelikehitykseen keskittyvät yritykset saavat esimerkiksi rekrytointiin, verkostoihin ja alan yleisiin käytäntöihin sekä mediasuhteiden hoitamiseen liittyvää neuvontaa. Verkostossa on kollektiivinen tiedon ja käytänteiden jakamisen kulttuuri. Neogames toimii myös Suomen pelinkehittäjien asiamiehenä ja organisaatiolla on myös lobbaava rooli.

Peliala on muuttunut 12 vuodessa huomattavasti. Aluksi verkostossa oli mukana pelialan yrityksiä, mutta nyt mukaan ovat tulleet pelialan koulutus- ja tutkimusorganisaatiot sekä palveluntarjoajat. Neogamesiin voivat liittyä hallituksen päätöksellä kaikki organisaatiot, joilla on yhtymäkohtia alan kanssa. Verkosto muodostuu Koopee Hiltusen mukaan solmuista, ja yksittäisten toimijoiden takaa löytyy aina uusia verkostoitumismahdollisuuksia.

Verkoston viestintä ja toiminta perustuvat avoimuuteen, mikä on alalle hyvin luonteenomaista. Facebookissa on avoin kanava PlayFinland, jonne kaikki pelialasta kiinnostuneet ovat tervetulleita.

Neogames lähettää verkostolleen uutiskirjeitä. Jokaiselle kohderyhmälle on omanlainen sisältö, esimerkiksi pelinkehittäjille, aluekehittäjille ja oppilaitoksille suunnataan viestintää kohderyhmän mukaan.

Yleislinjaltaan viestintä on erittäin avointa. Neogames toimii vuosikellonsa mukaan, joka sisältää vientimatkoja, verkostoitumistapahtumia, ”executive breakfasteja” päättävissä asemissa oleville, seminaareja sekä luentosarjoja. Tilaisuuksia järjestetään myös yhteistyökumppaneiden, kuten Tekesin, kanssa. Yksittäisiä tapaamisia kotimaassa verkoston sisällä on 200-300 vuodessa. Koko verkoston tapaamisia järjestetään tarpeen vaatiessa. Tärkeimmäksi verkostosuhteiden ylläpitämistoimenpiteeksi Hiltunen mainitsee ihmisten tapaamisen kasvotusten.

Neogames kerää aktiivisesti tietoa verkoston jäsenten tarpeista. Vaikuttamiskanavat ovat tapaamiset ja kyselykartoitukset. Organisaation strategiseen suunnitteluun osallistuu yhdistyksen hallitus.

Verkoston solmujen kautta tavoitetaan myös uusia tekijöitä, ja se koetaan myös tulevaisuuden haasteeksi. Neogames haluaa saada kaikki relevantit toimijat yhteen. Viiden vuoden kuluttua verkostossa visioidaan olevan aktiivisia soluja, jotka eivät ole riippuvaisia Neogamesista. Vaikka jäseneksi ei liitytä, Neogames tunnistaa ja seuraa myös ulkopuolelle jääviä toimijoita. Neogames ei varsinaisesti fasilitoi jäsentensä välistä yhteistyötä, mutta toki yhdistää osapuolet, jos kokee joillakin olevan yhteisiä tavoitteita. Yhteistyön eteneminen jää kuitenkin jäsenten vastuulle.

Verkostotoiminnalta Neogames edellyttää aktiivisuutta. Verkostotoiminta on pahimmillaan passiivisten osapuolten rivistö, jota yritetään aktivoida. Neogames toimii fasilitaattorina ja koordinaattorina, mutta ei aktivoi jäseniään väkisin.

Hiltunen summaa verkostotoiminnan tärkeimmät seikat:

- Verkoston koordinointi on fasilitointia, eli ei luoda dynamiikkaa
- Tehdään paljon yhteistyötä

- Säilytetään hyvät suhteet joka puolelle
- Mietitään aktiivisesti, mikä hyödyttää jäsenistöä.

Keskustelun lopuksi hän kirkasti, että verkostotyöskentelyssä tulee aina katsoa suurempaa tai joukon suurimman osan hyötyä. Verkoston ytimenä on tiedon jakaminen, ja osapuolten täytyy olla valmiita sitä tekemään. Mitä enemmän toimija ottaa roolia, sitä enemmän se myös saa hyötyä verkostosta.

Pelialan mainion verkostojen hallinnan lisäksi heidän toimintakulttuuristaan voidaan ammentaa paljon suoraviivaisuutta, napakkuutta ja ketteryyttä.

6 Oulun juhlatuokkien festivaalit tarttuvat ohjaksiin

Erityisesti pelialan benchmarking puhutteli verkostolähtöisyydellään. Jäsenet tulisi saada proaktiiviseksi toimijoiksi osana kehittäjäorganisaatiota. Oli aika valjastaa Oulun juhlatuokot -verkoston sisäinen potentiaali käyttöön parempien festivaalien hyväksi. Jäsenfestivaalien toimijat kutsuttiin työpajaan visioimaan tulevaa sekä kehittämään työvälineitä verkostotoiminnalle.

6.1 Työpaja pilottina verkoston työskentelylle

Oulun juhlatuokkien jäsenfestivaaleille tehdyn tarvekyselyn ja benchmarkingin tulosten pohjalta järjestettiin työpaja, jonka tarkoituksena oli kehittää verkoston työskentelyä erilaisilla menetelmillä. Tapaamiseen kutsuttiin jälleen kaikki halukkaat festivaalien riiveistä aiemman kyselyn tavoin.

Järvensivu ym. (2010, 49) mukaan verkostotoiminta kehittyy parhaiten työpajoissa, joissa jäsenet voivat tutustua toisiinsa ohjatun yhteiskehittelyn puitteissa. Aiemmin esiteltyissä menetelmissä havaittiin, että verkoston koordinointiorganisaation näkökulmasta rakenteiden ravistelu tarvittiin myös verkoston jäsenissä. Oli aika muuttaa passiiviset verkoston jäsenet aktiivisiksi toimijoiksi ja saada heidät kehittämään verkostotoimintatapoja heille mieleisiksi.

Koska kutsua lähetettiin laajemmalle joukolle kuin aiempiin tapaamisiin, työpajan tavoitteena oli saada verkoston jäsenet tutustumaan toisiinsa. Sen lisäksi tavoitteena oli herätellä verkostoa ottamaan roolia itsensä kehittämistä esittelemällä tuloksia ja työskentelemällä yhteisten kehittämiskohteiden hyväksi. Viimeisenä tehty verkostotoiminnan vuosikellon määrittelemisen toimi konkreettisena tuloksena ja motivaattorina tulevalle yhteisesti määritellylle verkostotoiminnalle. Työpajan keskeisimmät osiot eli esitteilyt ja tehtävien yhteenvedot nauhoitettiin.

Työpajan alussa vetäjä esitteli osallistujille kesällä toteutetun kyselyn tulokset sekä parhaimmat käytännöt benchmarking-kohteista. Puheenvuorossa painotettiin tarvelähtöisyyttä verkoston näkökulmasta, eri rooleissa toimivien ihmisten panoksen tärkeyttä sekä yhteisen suuremman vision kehittämistä. Esittelyä tuettiin nostoilla verkostotoiminnan ja viestinnän teorioista.

Ensimmäiseen työpajan tehtävään valittiin learning cafe -menetelmä ja keskustelun aiheeksi Oulun juhlatuokkat vuonna 2020. Menetelmä soveltuu hyvin innovaatioprojekteihin. Työpajamenetelmä on yhteistoiminnallinen, ja tavoitteena oli hakea ratkaisuja verkoston toimintakulttuurin kehittämiseksi. Ryhmiin jaettavat henkilöt kiertävät eri pöydissä, käyvät läpi toisten ryhmien ajatuksia ja jatkokehittävät aihetta omasta näkökulmastaan. (Vehkaperä, Pirilä, Roivas 2013, 123) Lopuksi samassa pöydässä työpajan ajan istuneet ja keskustelua kirjanneet puheenjohtajat koostavat ryhmien ajatukset. Metodi mahdollistaa myös hiljaisempien hahmojen osallistumisen keskusteluun. (Verkostojohdattamisen opas) Menetelmän tueksi osallistujat saivat hyödyntää omaa kokemustaan festivaalien parissa työskentelemisestä täysin omasta näkökulmastaan. Ryhmät oli jaettu satunnaisesti, jolloin hyvin erilaisissa rooleissa työskentelevät ihmiset pääsivät yhdessä kehittämään verkostoa.

Toisessa tehtävässä tavoitteena oli toteuttaa verkostolle työkalu, jonka avulla toimintaa pystytään konkreettisesti hahmottamaan ympärivuotisella tasolla. Osallistujat jaettiin ryhmiin taustansa mukaan: tuottajat, keikkatyöntekijät, vapaaehtoiset, taustaorganisaatioiden hallituksen jäsenet sekä yhteistyökumppanit ja taiteelliset johtajat. Moni osallistujista toimii verkostossa useassa roolissa. Henkilöt ja heidän organisaationsa on mainittu tämän opinnäytetyön lähdeluettelossa. Työpajan vetäjänä toimi opinnäytteen kirjoittaja Jenny Kilponen ja sihteerinä Oulun juhlatuokkien harjoittelija Juuso Kari.

Työryhmät muodostivat verkostotoiminnan vuosikellon omasta näkökulmastaan apuky-symyksiä käyttäen. Vuosikello on koostettu seuraavaan verkostotoiminnan kehittä-missuunnitelmaan ja sitä seuraamalla verkoston eri osapuolet pystyvät sisällyttämään ver-koston luonnolliseksi osaksi tapahtuman tuotantoa. Työpajan tehtävät on esitelty liit-teessä 3.

6.2 Vuosikellosta Oulun juhlatiikoiille 2020

Työpajan ensimmäisessä tehtävässä kysyttiin, millainen Oulun juhlatiikoijen verkoston tulisi olla vuonna 2020. Siirryttyään seuraaviin pöytiin pienryhmät pohtivat ratkaisuja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ajatukset menivät yllättävänkin paljon yksiin, mikä on positiivinen havainto festivaalien ja verkoston jatkokehittämisen kannalta. Alla olevassa koosteessa on yhdistelty samanlaisia teemoja kokonaisuuksiksi.

Työpajan osallistujien mukaan vuonna 2020 Oulun juhlatiikot on kansallisella ja poh-joismaisella tasolla tunnettu ja vetoimainen tapahtumakokonaisuus. Jotta tähän päästään, tapahtumien sisällöt täytyy saada kansainväliselle tasolle voimakkaan yksi-löllisen identiteetin säilyttäen, jolloin festivaalit saavuttavat yleisöjä myös kauempaa. Toisena ratkaisuna ympärivuotinen markkinointi ja brändäys, mikä vaikuttaa tunnettuu-teen; "pidetään koko ajan jonkin verran meteliä." Yhtenä ehdotuksena oli tilausteos-pankki. Lähitulevaisuudessa brändi olisi vahva ja toimisi myös sisällöllisen laadun ta-keena. Se voisi saavuttaa myös uusia yleisöjä, koska tunnetusti hyvien sisältöjen pe-rässä oltaisiin valmiita hakemaan myös uudenlaisia elämyksiä. Kehittäjänä toimisivat työryhmät, jotka pitkäjänteisesti tekisivät benchmarkingia sisäisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Kokemukset jaettaisiin verkoston kesken. Työryhmätyöskentely nos-tettiin myös toisessa keskustelussa, jolloin eri tiimit kehittäisivät profiloituneita osa-alueita ns. Edinburghin malliin.

Tulevaisuuden festivaalien sisällöt risteäisivät enemmän keskenään. Se vaatii verkos-tolta sisäistä tuntemusta ja ennakkoluulottomuutta. Yhtenäiset teemat helpottavat markkinointia ja selkeyttävät kokonaisuutta. Rohkeaa "crossoveria" peräänkuulutettiin sekä sisällön että tuotannon ratkaisuihin. Esimerkkinä mainittiin klassisen musiikin kon-sertit baariolosuhteissa, "Jalometallin miehet häsläämässä runoraadissa" sekä ympäri-vuotiset "Oulun juhlatiikot esittää" -tapahtumat. Silti yksittäisten festivaalien halutaan pysyvän vahvasti profiloituneina. Yhdessä mietitään toisten festivaalien vahvuuksia,

osoittelematta heikkouksia. Profilointia parannetaan, kun hyviä osa-alueita saadaan vahvistettua.

Oulun juhlaviikot on viiden vuoden kuluttua sosiaalinen yhteisö, joka toimii ympärivuotisena kohtauspaikkana, jossa voi tavata toisia ja tehdä töitä. Vapamuotoiset kohtaamiset edistävät yhteisön syntymistä. Jopa suomalaisten sydäntä lähellä olevat pikkujoulut mainittiin useaan otteeseen työpajan aikana. Verkostossa toivottiin jaettavan ammattimaisia käytänteitä. Myös vertaistukea kaivattiin huonoilla hetkillä. Kritiikitöntä palautetta eli kehuja toivottiin selkään taputteluksi.

Festivaaliverkosto nähdään oman festivaalin näkökulmasta tapahtuma- ja festivaalialan äänitorvena, edunvalvojana ja kehittäjänä vuonna 2020. Se vaatii, että verkosto on aktiivisesti mukana ja tietoisena siitä, mitä kaupungissa on kehitteillä eri instituutioissa. Oulun juhlaviikot tuo eri tapahtumien sisällöllisiä vaatimuksia esille, jotta ne tulisivat huomioiduksi kaupungin kehittämissuunnitelmissa. Verkostolla on hyvä olla kuulevia korvia niissä pöydissä, missä tärkeä tieto vaihtaa omistajaansa. "Saman kielen puhuminen" mainittiin myös työväliseksi. Käsitteistö voi aiheuttaa tietokatkoksia esimerkiksi kaupunkiorganisaation suuntaan. Jotta eri toimijoilla olisi sama kieli, puhuttaisiin samasta asiasta samalla termistöllä. Käsitteistö ei välity halutulla tavalla kaupungin suuntaan. Lisäksi ilmaan heitettiin uskottavuuden käsite, ja kuinka sitä voidaan lisätä.

Oulun juhlaviikot halutaan nähdä myös paikallisen tapahtuma-alan näyteikkunana, joka "antaa ympärivuotisia herätteitä". Se pitää tapahtumat yleisön mielessä, mutta myös aktivoi festivaaliorganisaatioita talvisen melankolian keskellä. Ympärivuotisuuteen liittyen mainittiin myös viestintä ja sen työkalut, joista osa on käytettävissä festivaaliorganisaatioille vain jäsenfestivaalin käyttöön. Välineitä toivottiin käyttöön myös taustaorganisaatioiden ympärivuotiseen toimintaan, sillä se lisäisi myös itse elokuisen festivaalin näkyvyyttä.

Yhteismarkkinointi on ollut tähän asti yksi Oulun juhlaviikkojen merkittävimmistä toimenpiteistä verkostossa, ja se saikin työpajan aikana erityiskiitosta. Vuonna 2020 Oulun juhlaviikot nähtiin edelleen viestintäväliseinä. Viestintää ehdotettiin kehitettävän esimerkiksi yhteistyökumppanuuksien kautta, mikä voisi olla sisällöllistä näkyvyyttä hyödyntäviä kumppanuuksia. Itse konkreettista rahaa ei pelkästään siis peräänkuulutettu. Tapahtumien näkyminen Oulun kaupunkikuvassa on haastavaa, ja siihen esitettiin ulkomainonnan tehostamisen lisäksi veikeästi ilmapalloja. Teknologian kärryillä

pysyminen on myös ehto viestinnän kehittämiseksi. Uusien sosiaalisen median trendien haltuun ottamiseksi tarvitaan koulutusta. Ehdotuksena tuli myös, että jäsenfestivaalit kustantaisivat yhdessä juhlatuokkien kanssa valtakunnallisen markkinointikampanjan. Lisäksi keskustelussa nousi toive, että saataisiin edes esitetason näkyvyyttä Oulun kaupungin, Oulun Matkailu Oy:n sekä Business Oulun kanssa.

Taloudellinen vakaus nousi esiin myös Oulun juhlatuokkien tulevaisuus - keskusteluissa, ja se kulkee työpajaan osallistuneiden mukaan käsi kädessä brändin kehittämisen kanssa. Ratkaisuksi mietittiin rahoituksen kehittämistä kaupunkiorganisaation ja kaupallisten kumppaneiden kautta. Yritysyhteistyötä voitaisiin parantaa osallistamalla yritykset sisällön kautta tuoden esille sen, mitä me festivaalitoimijoina osaamme. Kepeäksi kaupungin sloganiksi heitettiin ”Oulu on outo, anna sen olla!”

Vuosikelloa varten osallistujat jaettiin eri ryhmiin roolinsa mukaan, ja he tarkastelivat kalenterivuotta omista tarpeistaan ja näkökulmistaan. Pohdittavana oli, mitä tietoa henkilö tarvitsee missäkin vaiheessa vuotta Oulun juhlatuokoilta, toisilta festivaaleilta, ja mitä haluaa jakaa muille. Tehtävänä oli myös miettiä kommunikointivälineitä. Ajatukset kirjattiin ryhmälle jaetuille eri värisille paperilapuille ja kiinnitettiin oikeaan ajankohtaan kalenteriin.

Kun kaikki ryhmät saivat yhdessä määriteltä vuosikellonsa, ne esiteltiin yhteisesti ja pohdittiin yhteneväisyyksiä. Työpajan vetäjä eli tämän opinnäytetyön kirjoittaja stilisoi vuosikellon yhteneväiseksi. Vuosikello on esitelty seuraavassa luvussa.

Työpajan tavoitteet saavutettiin erinomaisesti, vaikka aikataulu oli tiukka. Uhkana oli, että epäonnistunut työpaja olisi laskenut osallistujien motivaatiota tulla mukaan seuraaviin tapaamisiin. Työpajaan saapui useita ihmisiä, jotka eivät ole olleet verkoston tapaamisissa aiemmin. Ilmapöytä oli innostunut, intensiivinen ja erittäin keskusteleva. Työpajan aikana saavutettiin hyvä kehittämiseen kannustava yhteishenki, eikä kukaan osallistujista jäänyt ilman suunvuoroa. Vuosikello antoi verkostolle konkreettisen mahdollisuuden vaikuttaa ja nähdä yhteistyön kädenjälki.

7 Verkostotoiminnan suunnitelma

Opinnäytetyön tuotoksena on kehittämistyön pohjalta tehty verkostotoiminnan suunnitelma, joka kiteyttää Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaalien ajatuksen yhteisön toiminnasta. Organisaatiosta löytyi selkeästi halukkuutta ja intoa kehittää festivaaleja monista eri näkökulmista. Suunnitelma jakaantuu kahteen osaan: festivaaliyhteisön vuosikelloon, joka toimii konkreettisena työkaluna, sekä operatiivista toimintaa kehittävään työryhmätyöskentelyyn.

Yhteisön sisäiselle viestinnälle on hyvä määritellä tavoitteet, jotka voivat olla aikataulutettuja lyhyelle sekä pitkälle aikavälille. Lyhyen aikavälin tavoitteet ovat määrällisiä ja niitä voi mitata helposti. Tavoitteena voi olla uusien viestintätapojen käyttöönotto, tapaamisten jäsenmäärän lisääminen tai sisäisten tiedotteiden säännöllisempi lähettäminen. Pitkällä aikavälillä tavoitteina voi olla sisällöllinen petraus viestinnässä. Sisäiselle viestinnälle tulisi määritellä vuosisuunnitelma, jossa on kirjattu tavoitteet, keinot, aikataulu, toteuttajat sekä kustannukset. (Ilvonen 2007, 20-21)

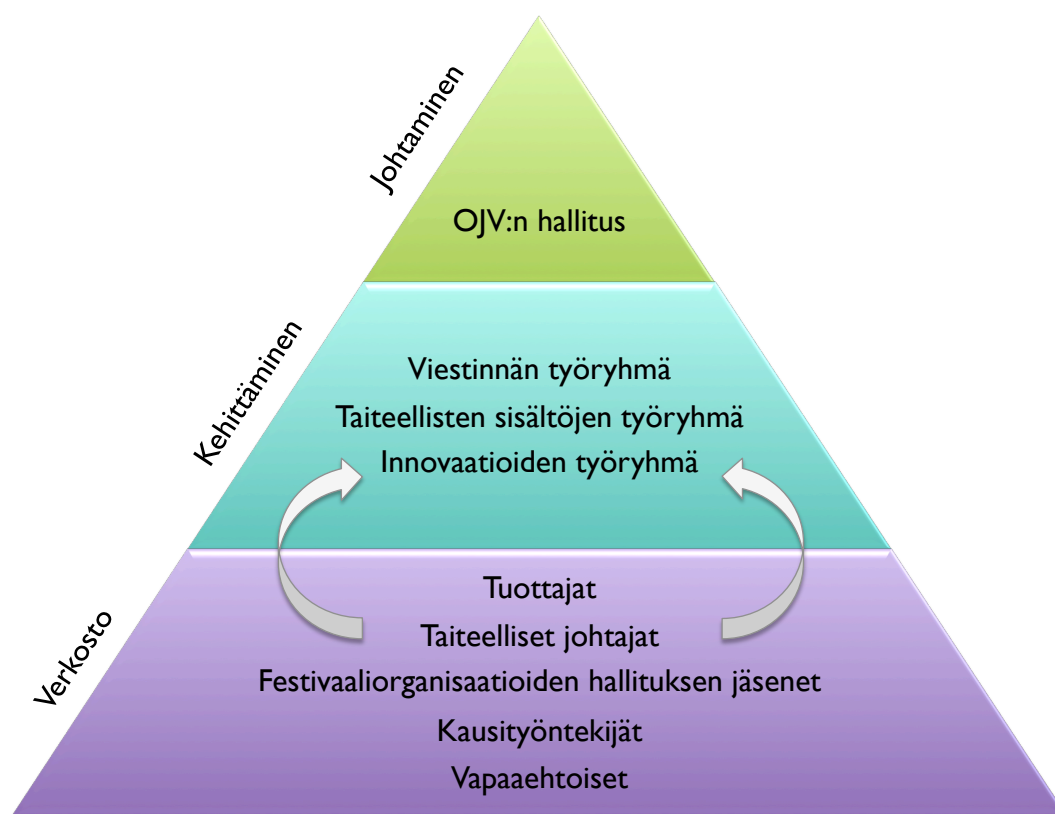
Tapahtumien ympärivuotisia työntekijöinä pääsääntöisesti on tapahtuman tuottajat, jotka toimivat verkostossa edelleen aktiivisimmassa roolissa. Tuottajat ovat operatiivisen toiminnan, eli tapahtumatuotannon ja markkinoinnin, avainhenkilöitä. Tuottajaryhmään kuuluvat myös Oulun juhlaviikkojen vakituiset, sisällölliset yhteistyökumppanit, kuten Flow Productions, jonka nykysirkussarjan esityksiä on vuosittain ollut osana monitaidefestivaalin ohjelmistoa. Pääsääntöisesti tuottajat asuvat ja työskentelevät Oulun seudulla.

Taiteelliset johtajat tai taiteelliset vastuuhenkilöt vastaavat festivaalien taiteellisesta sisällöstä. Osa henkilöistä toimii myös tapahtumien tuottajina, mutta osaksi he työskentelevät ja asuvat muualla kuin Oulussa. Taiteellisten johtajien tapaaminen pyritään järjestämään vuosittain kasvotusten Oulussa, mutta aikataulu- ja taloudellisista syistä yhteydenpitoa voidaan toteuttaa myös verkon välityksellä. Seuraavassa luvussa käsitelen operatiivisten työryhmien toimintaa, ja tästä ryhmästä löytyy useita avainhenkilöitä Oulun juhlaviikkojen kokonaisvaltaiseen taiteellisten sisältöjen kehittämiseen.

Festivaaleilla työskentelee useita kausityöntekijöitä tapahtumatuotannon ja -viestinnän työtehtävissä. Useimmiten heidän työpanoksensa sijoittuu touko-syyskuulle, mutta osa työntekijöistä on mukana pienellä panostuksella myös talvikaudella. Toistaiseksi tämä

ryhmä on jäänyt syrjään Oulun juhla viikkojen verkoston toiminnassa, mutta erityisesti heidän riveissään on paljon osaamista ja innokkuutta festivaalialan kehittämiseen, jopa operatiivisten työryhmien tasolla.

Festivaaliorganisaatioiden hallituksissa istuu henkilöitä, jotka ainakin yhdistyspohjalta toimivilla festivaaleilla ovat mukana luottamustoimensa ansiosta. Heillä, kuten myös tapahtumien vapaaehtoisilla, on vahva kiinnostus festivaalien sisältöjä kohtaan. Hallitusten jäsenillä on myös hallinnollinen ja kehittävä rooli festivaaliorganisaatioissa. Heillä on tuottajien lisäksi erinomainen tietämys festivaalien kehittämistarpeista. Vapaaehtoisorganisaatioiden, kuten hallitusten, jäseniltä löytyy monenlaista ja yllättäväkin osaamista hyödynnettäväksi kehittämistyössä.



Kuvio 2. Oulun juhla viikkojen kehittämisorganisaatio.

Yllä olevassa kaaviossa on esitetty Oulun juhla viikkojen uusi kehittämisorganisaatio. Alin taso kaaviossa kuvaa Oulun juhla viikkojen verkostoa, joka sisältää aiemmin tässä luvussa esitellyt ryhmät. He ovat toiminnan ytimessä, joten tästä verkostosta kumpuaa festivaalilähtöinen kehittäminen. Seuraavalle koko verkostoa ja festivaalialaa kehittä-

välle tasolle nousevat verkostosta ne henkilöt, jotka ovat valmiita työskentelemään yhteisten tavoitteiden määrittelemiseksi ja ratkaisemiseksi. Ylimmällä tasolla Oulun juhla- viikkojen hallitus johtaa kehittämisprosessia, ja toimii työntekijöiden lisäksi tiimien puheenjohtajina. Seuraavassa luvussa esitellään työryhmätyöskentelyn periaatteita ja sisällöllisiä linjoja.

7.1 Työryhmätyöskentelyllä ryhtiä operatiiviseen kehittämiseen

Kiinnostava malli Edinburghin festivaalien verkostotoiminnassa on operatiivisen toiminnan kehittämisryhmät, jotka keskittyvät ohjelmistoon, ekologisuuteen, markkinointiin ja innovaatioihin. Työryhmät kokoontuvat noin kuuden viikon välein ja raportoivat organisaation hallitukselle. Esimerkkeinä ympäristötyöryhmä tekee yhteistyötä tapahtumapaikkojen kanssa ympäristövaikutusten vähentämiseksi, innovaatiot-ryhmä kehittää yhteistä mediapankkia ja ratkaisuja ohjelmistoihin sekä markkinointiryhmä kehittää yhteisbrändiä sekä promootiokampanjoita. Myös yritys yhteistyölle oli oma työryhmä, mutta siitä luovuttiin, sillä festivaalit eivät olleet valmiita jakamaan tietoa kumppanuuksistaan. (Laine 2014)

Oulun juhla- viikkojen hallituksen keskuudessa työryhmätyöskentelyä on pohdittu reilun vuoden verran. Kehittämismalli nousi esille myös Oulun juhla- viikkojen verkoston työpajassa. Verkoston osaamisalueista nousi esille esimerkiksi liiketaloudellista, ict-, poliittista sekä viestinnällistä tietämystä ja halukkuutta valjastaa taidot festivaalientä hyödyksi.

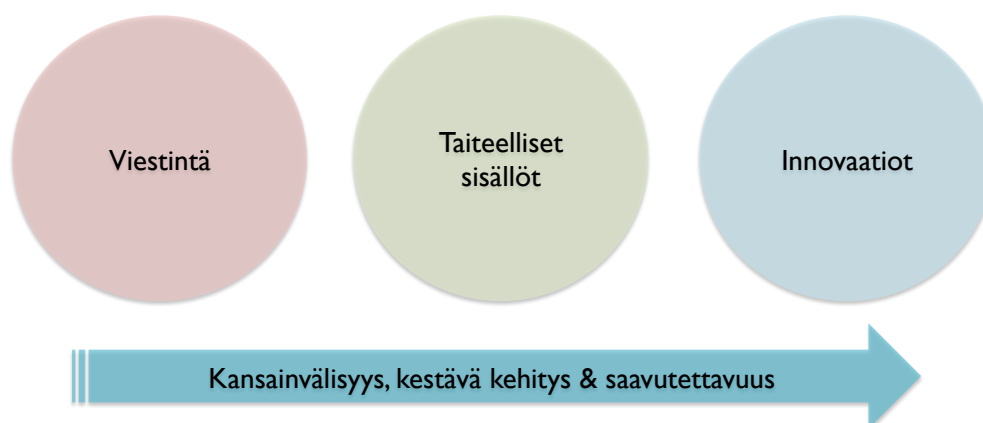
Teoreettisesta näkökulmasta kehittämistyötä voidaan toteuttaa yksilöinä tai ryhmissä. Tiimit voivat olla pitkäaikaisia tai väliaikaisia (Borgman ja Backalen 2002, 23), mutta Oulun juhla- viikkojen näkökulmasta ainakin muutaman vuoden sitoutuminen tiimityöskentelyyn toisi varmasti parhaat tulokset, sillä festivaalien kehittäminen on kausiluontoisuuden vuoksi hidasta.

Työryhmien ja koko verkostotoiminnan avoimuus toimii läpileikkaavana avaimena Oulun juhla- viikkojen kehittyvässä yhteisössä sitouttaen osapuolia ja vahvistaen luottamusta. Työryhmien jäsenet hakevat valmisteltavia asioita jatkuvasti toimintaympäristöstään. Osallistujia kehoitetaan kertomaan prosessin eri vaiheista omissa kanavissaan. Myös keskeneräisistä asioista saa puhua ja kertoa omassa organisaatiossa. (Aalto 2012, 107) Avoimuus on yksi merkittävimmistä asioista, mitä esimerkiksi pelialan verkostoista

tulee ammentaa. Työryhmiin voidaan ottaa mukaan festivaalien organisaatioista henkilöt, jotka ovat valmiita antamaan omaa osaamistaan koko verkoston käyttöön.

Oulun juhla viikkojen verkosto tulee yhdistyksen hallituksen johdolla linjaamaan operatiivisen kehittämisen työryhmien sisällöt talven 2015-2016 aikana. Kehittämislinoiksi KUVÉ-hankkeessa tehtyjen havaintojen pohjalta esitän Edinburgh Festivalin mukaisia työryhmiä, jotka ovat taiteelliset sisällöt, markkinointi sekä innovaatiot. Mielestäni ekologisuutta tulee tarkastella laajemmin eli kestävä kehityksen kautta, läpi leikaten kaikki työryhmät.

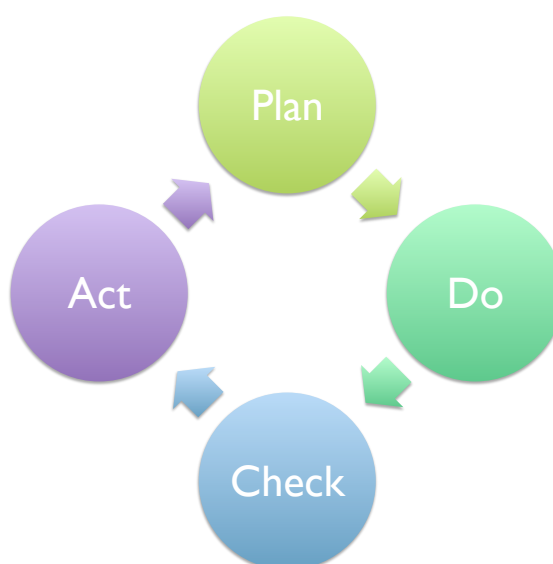
Työryhmät tarkastelevat ja kehittävät linjansa mukaista sisältöä saavutettavuuden, kansainvälisyyden ja kestävä kehityksen näkökulmista. Kehittämislinojat ovat operatiiviseen toimintaan liittyviä käsitteitä. Saavutettavuuden ytimenä on festivaalien olemassaolon peruste, yleisö. Oulun juhla viikot on juuri saanut toteutettua kaikki festivaalit yksilöllisesti kattavat saavutettavuuskartoitukset ja toimenpidesuunnitelmat. Huomioimalla saavutettavuus, pysyy kehittämistyön keskiössä tapahtumien kohderyhmät ja potentiaaliset kävijät. Kansainvälisyydellä on merkittävä rooli laadussa, ajankohtaisuudessa sekä trendeissä. Kehittyäkseen merkittäväksi monitaidefestivaaliksi, ei kansainvälisiä näkökulmia voi jättää huomioimatta. Kestävä kehitys mm. peilaa taloudellisia ja ekologisia näkökulmia. Näin pureudutaan tämän opinnäytetyön kyselyssä ja työpajassa saatuihin tuloksiin – talouden kehittäminen on yksi suurimmista haasteista.



Kuvio 3. Operatiivisten työryhmien sisällöt ja näkökulmat

Tiimit tapaavat toisiaan esimerkiksi kahden kuukauden välein. Muodostetut työryhmät tekevät suunnitelman toiminnastaan. Tiimin vetäjä voi viimeistellä suunnitelman. Työryhmien vetäjät voivat myös keskustella keskenään prosessien aikana. (Juholin 2010, 100) Tiimien vetäjiksi kaavaillaan Oulun juhlatiimien palkattua henkilöstöä sekä yhdistyksen hallituksen jäseniä, jolloin informaatio operatiivisen toiminnan kehittämisestä kulkee myös hallintotasolle. Konsulttia organisaation sisältä tai ulkoa voidaan käyttää, kun kehitetään toimintamalleja osaksi organisaation toimintaa (Borgman ja Backalen 2002, 23)

Työskennellessään tiimit voivat noudattaa esimerkiksi PDCA-kehittämisprosessia. William Demingin kehittämä Plan-Do-Check-Act -kierto on erittäin käytetty ja ratkaisukeskeinen työkalu, jonka tavoitteena ei ole löytää absoluuttisia vastauksia tai ratkaisuja, vaan se hyväksyy variaation myös siltä väliltä. (University of Washington, 2011)



Kuvio 4. PCDA-kehittämisprosessi.

Ympyrässä ensimmäisenä on plan, suunnittelu, joka keskittyy ongelmien ja lähtötilanteen määrittelyyn. Sen jälkeen kehittämiskohtiin hahmotellaan muuta tärkeää informaatiota, josta voi olla apua ratkaisujen löytämiseen.

Seuraavaksi siirrytään kohtaan do, eli tee. Tekemisen sijaan parempi määritelmä olisi yrittä tai kokeile. Tässä vaiheessa edellisessä kohdassa määritelyihin kehittämisaluei-

siin keksitään potentiaalisia ratkaisuja, jonka jälkeen niistä valikoidaan paras idea. Do-vaiheeseen liittyy myös yksinkertaisesti toteutettu pilotointi. Kausiluontoisessa festivaalilytyössä se voi olla haastavaa, mutta pilotointi voidaan tehdä esimerkiksi esittelemällä aihe virtuaalisesti muulle verkostolle.

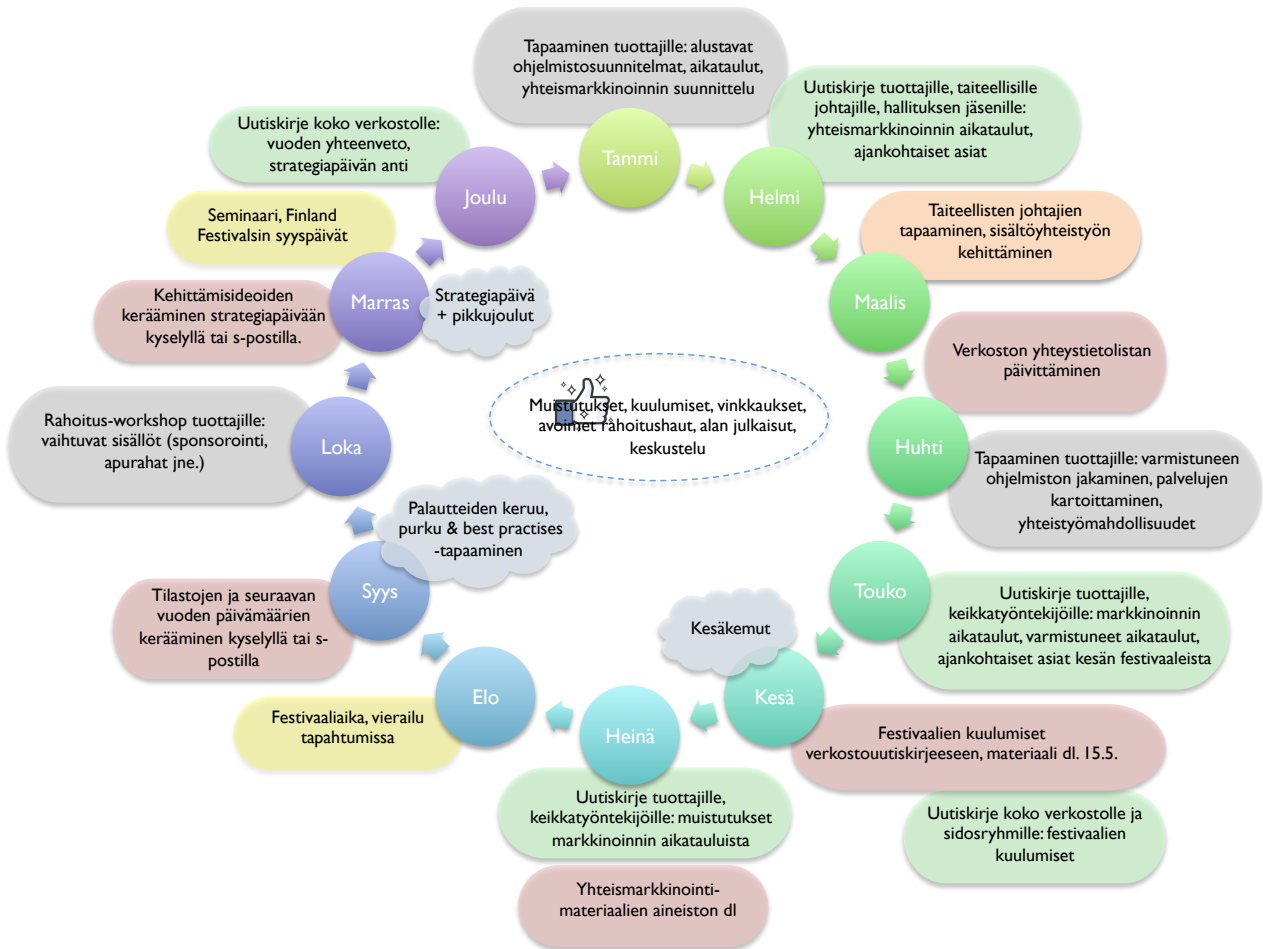
Seuraava vaihe on check, tarkistus. Pilottivaiheen annista tehdään koontia ja pohditaan, mikä toimii, tai mikä puolestaan ei. Sen jälkeen siirrytään kohtaan act, toimi, joka festivaalikontekstissa tarkoittaa esimerkiksi uuden innovaation käyttöönottoa tapahtumissa. Viimeisenkin vaiheen jälkeen saavutettuja tuloksia tarkastellaan, ja pohditaan mahdollisia jatkokehitysideoita. Prosessissa on syytä muistaa, että myös epäonnistuminen toimii tuloksena. (University of Washington 2011)

7.2 Vuosikello festivaalilytyyhteisön työkaluna

Oulun juhlaviikkojen verkostolle järjestetyssä työpajassa osallistujat kehittivät toimintansa tueksi verkostotoiminnan vuosikellon. Henkilöt pohtivat omia tarpeitaan ja panostustaan verkosto-organisaatiossa. Työpajan osallistujat esittelivät vuosikellon omasta näkökulmastaan ja tiedostivat toistensa suunnitelmien yhteneväisyydet tilaisuuden lopulla tehdyssä yhteenvedossa. Tämän kehittämistyön tekijä koosti vuosikellon yhdeksi kokonaisuudeksi, joka on esiteltyä seuraavassa kaaviossa.

Vuosikellon yhteydessä Oulun juhlaviikkojen verkosto käsittää festivaalien sekä yhteistuotantojen tuottajia, taiteellisia johtajia, tapahtumatuotannon kausityöntekijöitä, taustaorganisaatioiden hallituksen jäseniä sekä vapaaehtoisia. Verkoston eri ryhmät ja vuosikellon toimenpiteet ovat ehdotuksia, jotka on yhdistelty työpajan pohjalta. Vuosikellon suunnittelussa merkittävimmissä asemassa ovat työpajassa ja kyselyssä kootut verkoston toiveet ja ajatukset. Verkostotoiminnan rinnalla kulkee Oulun juhlaviikkojen hallituksen johtaminen sekä strategia- ja kehittämistyöskentely.

Oulun juhlaviikkojen verkostotoiminnan vuosikello



Kuvio 5. Oulun juhlaviikkojen verkostotoiminnan vuosikello. Kuva on suurempana liitteessä 4.

7.2.1 Ajatusten tuulettaminen käynnistää festivaalivuoden

Festivaalin suunnittelu lähtee käyntiin organisaatiosta riippuen viimeistään edellisen festivaalin jälkeen, osassa jo reilusti aiemmin. Ohessa esitettyssä vuosikellossa käydään läpi verkostotoimintaa kalenterivuoden mukaan.

Festivaalien ympärivuotiset avainhenkilöt eli tuottajat tapaavat keskenään kolme kertaa vuoden aikana, tapaamiset ovat harmaalla pohjalla vuosikellossa. Tapaamisten sisältönä on festivaalien käytännön tuottamiseen ja viestintään liittyviä asioita. Ryhmä tapaa toisensa ensi kertaa heti vuoden alussa. Tapaamisessa esitellään alustavat ohjelmistosuunnitelmat ja aikataulut sekä suunnitellaan Oulun juhlaviikkojen yhteismarkkinoinnin

periaatteita. Tärkeänä näkökulmana on myös päällekkäisyyksien välttäminen, ja tässä vaiheessa vuotta se on vielä mahdollista.

Oulun juhlaviikkojen koordinaattori koostaa muistion tapaamisesta, jonka merkittävimmät seikat välitetään tuottajille, taiteellisille johtajille sekä hallituksen jäsenille helmikuun aikana uutiskirjeenä. Käytännön asioihin liittyvät uutiskirjeet on merkitty vuosikelloon vihreällä värillä. Uutiskirjeiden sisältönä on lisäksi ajankohtaiset asiat ja alan kuulumiset.

Taiteelliset johtajat pyritään saamaan yhteiseen tapaamiseen talven aikana. Tapaamisen aikatauluttaminen on haastavaa, sillä festivaalit suunnittelevat sisältöjään erittäin vaihtelevalla aikataululla. Jos tapaaminen on keväällä, on järkevintä suunnitella sisällöllistä yhteistyötä ylivuotisesti. Taiteellisten johtajien yhteydenpitoon voidaan kokeilla myös virtuaalisia välineitä, kuten Skypeä. Edellisessä luvussa esitettävän taiteellisten sisältöjen työryhmän tavoitteena on pyrkiä pitkäjänteiseen ja kokonaisvaltaiseen monitaidefestivaalin kehittämiseen. Taiteellisten johtajien ryhmä voi ideoida sisällöllisiä mahdollisuuksia myös lyhyemmällä aikavälillä ja hyvin konkreettisella tasolla esimerkiksi ohjelmayhteistyön kautta.

7.2.2 Kevät vie kohti konkretiaa

Kevään aikana Oulun juhlaviikkojen koordinaattori hallinnoi verkoston yhteystietolistaa, joka voidaan jakaa esimerkiksi GoogleDocsin avulla koko verkostolle. Festivaaliorganisaatiot saavat itse määritellä, minkä tahojen yhteystietoja haluavat jakaa toisilleen. Merkittävimpinä ovat työntekijöiden sekä keskeisimpien hallitusten jäsenten (puheenjohtaja ja sihteeri) tiedot. Yhdistystoiminnassa hallitus valitaan yleensä keväällä, jolloin ympärivuotisen listan ylläpidon kärjeksi on hyvä nostaa maaliskuuhuhtikuu. Yhteystietolistaa tullaan käyttämään esimerkiksi uutiskirjeisiin ja tapaamiskutsuihin. Vapaaehtoiset ja muut festivaalien tärkeät kumppanit voivat asettaa itsensä listalle esimerkiksi sähköisen lomakkeen välityksellä, jolloin informaatiota vastaanotetaan oman valinnan mukaan.

Huhti-toukokuussa on jälleen aika kokoontua tuottajien kesken. Tässä vaiheessa myös kausityöntekijöitä on saatu toimistoihin, jolloin hekin voivat osallistua tapaamiseen työtehtäviensä mukaan. Tapaamisessa esitellään viimeisimmät ohjelmistotiedot. Loppu-

keväästä festivaaleilla on vielä mahdollisuuksia virittää yhteistyötä esimerkiksi tuotannon ja resurssien suhteen.

Kuten yhteystietolistan päivittäminen, myös festivaalien kuulumisten keruu on vuosikellossa punaisella. Väri on merkinä festivaaleille aineiston tai materiaalien toimittamisesta Oulun juhla viikkojen koordinaattorille. Loppukeväästä, tuottajatapaamisen jälkeen, festivaalit toimittavat kuulumisensa yhteiseen uutiskirjeeseen, joka lähetetään koko verkostolle aiemmin keväällä päivitetyn yhteystietolistan mukaan. Uutiskirjeen tarkoitus on kertoa vuoden tulevista, koko verkostolle avoimista tapaamisista, vaikutusmahdollisuuksista ja luonnollisesti itse festivaaleista.

Kesäkuun alussa järjestetään vapaamuotoinen illanvietto, johon kaikki ovat tervetulleita verkostosta. Tapaamiseen voidaan sisällyttää asiasisältöäkin, mutta suurin tavoite on tutustua ihmisiin ja luoda yhteisöllisyyttä Oulun juhla viikkojen festivaaliorganisaatioon. Resurssit huomioon ottaen tapaaminen voidaan järjestää hyvinkin kevyesti, esimerkiksi piknikin muodossa. Kesän alussa myös harjoittelijat ja kausityöntekijät ovat aktiivisessa roolissa, jolloin ajankohta on otollinen kontaktien luomiseen. Vuosikellossa koko verkoston tapaamiset on aseteltu pilviin ympyrän keskelle. Ympyrän keskellä olevien toimenpiteiden päätavoitteena on yhteisöllisyyden lisääminen, ja tyyliiltään ne ovat hyvin avoimia foorumeja kaikille Oulun juhla viikkojen verkostossa.

Kesän edetessä festivaalien tekeminen on hyvin konkreettista, eikä energiaa ole isojen linjojen kehittämiseen. Työn tiimellyksessä ahertavat festivaalien tekijät saavat tietoa esimerkiksi yhteismarkkinoinnin aikatauluista ja muista ajankohtaisista asioista sähköpostitse. Festivaalit toimittavat omia aineistojaan markkinointiviestinnän tarpeisiin erillisen ohjeistuksen mukaisesti. Festivaaliaikaan eli elokuun ajan pyritään tutustumaan ja vierailemaan toisiin tapahtumiin ehtimisen ja jaksamisen ehdoilla. Verkosto on perinteisesti tehnyt lippuvaihtoa tuottajien kesken. Luultavasti vaihtomahdollisuudet tullaan rajaamaan samalla tavalla vastuuhenkilöihin myös tulevaisuudessa, sillä useiden ihmisten ilmaislippukuvio kuormittaisi pieniä festivaaleja myös taloudellisesti. Lisäksi osa tapahtumapaikoista on kävijämäärältään hyvin rajallisia. Toisaalta Oulun juhla viikoilla on elokuisin paljon myös pääsymaksutonta ohjelmaa.

7.2.3 Panoksia purkuun, kannuksia kehittämiseen

Kun elokuun hektisyys jää taakseen, on aika toimittaa festivaalin tilastoihin liittyvä aineisto Oulun juhaviikoille. Tilastoja varten kehitetään oma matriisi, jolloin esimerkiksi kävijämäärätiedot saadaan yhdenmukaisesti jatkotyöstämistä varten. Materiaalia kerätään muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriön sekä kaupungin suuntaan raportointiin ja vaikuttavuuden perustelemiseen. Tiedonkeruu ammattimaistaa festivaaleja merkittävästi ja mahdollistaa argumentoinnin poliittisille päättäjille sekä rahoittajille.

Syyskuun lopulla tai lokakuun alussa puretaan festivaalien tekemistä ja käydään läpi organisaation palautteita yhteisessä avoimessa tapaamisessa. Tärkein merkitys on luoda mahdollisuus toisilta oppimiseen sekä vertaistukeen. Tapaamisessa jaetaan parhaita käytäntöjä sekä kipuillaan ja tunnelmoidaan festivaalien jälkeisissä mainingeissa. Tilaisuuden yhteydessä voidaan viettää koko verkoston karonkkaa, mikäli se nähdään mielekkääksi.

Lokakuu on rahoituksen kannalta merkittävää aikaa Oulun juhaviikkojen festivaaleille. Tuottajat ahkeroivat monien avustushakemusten ja yritysyhteistyöneuvotteluiden parissa. Syksyn tapaamisessa on vahva koulutuksellinen näkökulma. Menetelmänä voi olla esimerkiksi työpaja luentomaisella alustuksella ja sisältönä rahoitus. Sisältöä voidaan miettiä vuosittain verkoston keskuudessa. Tämän kehittämistehtävän aikana toteutuksessa verkostotyöpajassa taloudelliset näkökulmat nousivat esille. Syksyiseltä työpajalta toivottiin esimerkiksi apurahasparrausrinkiä sekä yritysyhteistyön työkalujen (analytiikka, tuotteistaminen) hiomista. Koska verkostosta löytyy monipuolista osaamista, työpajoja voi ulkopuolisen konsultin sijaan vetää myös joku Oulun juhaviikkojen yhteisön sisältä. Tapaamisessa voidaan vaihtaa alustavat suunnitelmat myös seuraavalle vuodelle ja pohjustaa keskinäistä yhteistyötä.

Loppusyksy on aika vaikuttaa. Festivaalien kehittämiskohteita ja -toiveita kerätään esimerkiksi sähköisellä kyselyllä tai sähköpostitse. Aineisto toimii pohjana marraskuiselle strategiapäivälle, joka on jälleen avoin yhteisöä vahvistava foorumi. Oulun juhaviikkojen hallitus ja työntekijät valmistelevat strategiapäivän verkoston toivomusten mukaan. Myös syksyiset neuvottelut palvelukumppanuussopimuksesta kaupungin suuntaan on otettava strategiapäivässä huomioon. Tapaaminen voi sisältää myös luentoja keskustelun herättelijänä ja koulutuksellisista näkökulmista. Päivän päätteeksi on luonnollista

pitää verkoston kovasti toivomat pikkujoulut. Strategiapäivän anti jaetaan uutiskirjeellä verkostolle ja vedetään festivaalivuotta yhteen siirtäen ajatukset tulevalle kaudelle.

Vuoden aikana etenkin festivaalien tuottajien toivotaan osallistuvan esimerkiksi Finland Festivalin syyspäiville, joiden sisällöllinen anti on kansallisella tasolla merkittävin festivaalien kehittämisen näkökulmasta. Oulun juhlatuokki on Finland Festivalin jäsen. Muita mielenkiintoisia seminaareja ovat lokakuussa Tampereella järjestettävä Musiikki ja Media sekä helmikuinen MARS-festivaali Seinäjoella. Nämä kaksi ammattilaistapahtumaa tosin keskittyvät vahvasti musiikkialaan, jolloin sisällöt eivät palvele kaikkia Oulun juhlatuokkien jäsenfestivaaleja.

Vuosikellon keskellä on myös epävirallinen viestintä- ja yhteisöllisyyden työkalu, Facebook-ryhmä, joka on myös avoin kaikille festivaalien kehittämisestä kiinnostuneille toimijoille. Ryhmä on perustettu tämän kehittämistyön aikana ja kuvaukseksi kirjattu: ”Tervetulleita ovat kaikki Oulun juhlatuokkien festareiden toimijat, joita taustapöhinät kiinnostaa. Sana ja aihepiirit vapaita. Jaa, vinkkaa ja hyödynnä!”. (Oulun juhlatuokki – verkosto -Facebook-ryhmä) Facebook-ryhmä voi toimia esimerkiksi virallisten viestien muistuttelijana, yhteisönä sekä tiedon jakamisen välineenä. Sosiaalisen median ryhmä muotoutuu ja on aktiivinen käyttäjiensä mukaan.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Verkostotoiminta on erittäin haastavaa, ja yhteisöt kamppailevat samojen kehittämis-kohteiden kanssa verkostotyöskentelyssä. Ulkopuolisen tahon synnyttämässä verkostoissa nämä haasteet korostuvat. Verkoston toimintaa ja sitoutumista pohditaan yllättävän vähän ottaen huomioon, kuinka elämme verkostoyhteiskunnassa. Verkostotoiminnan teorioiden mukaiset askeleet oikaistaan helposti ja toimintaa aletaan viemään eteenpäin kuulostelematta itse verkoston toimijoiden tarpeita. Verkostolle on määriteltävä tavoitteita ja toimenpiteitä, mutta itse verkostosuhteiden ylläpito on lapsen kengissä jopa merkittävällä toimijoilla.

Opinnäytettä aloittaessa tekijä kuvitteli työstävänsä verkostosuunnitelman, joka ratkaisee verkostotyöskentelyn, sitoutumisen ja panostuksen haasteet. Ajattelu kompastui siis juuri tähän ulkoa ohjattuun verkostojohtamiseen. Kehittämistehtävän edetessä syn-

tyi oivallus, että verkoston täytyy ottaa vastuu omasta toiminnastaan ja yhteisestä kehittämistyöstä. Koska johtaminen ylipäättään on hajautettu organisaatiossa, verkoston johtaminen ei voi olla yhden henkilön harteilla. Oulun juhlatuokkien työntekijät ja hallitus voivat toimia verkoston fasilitaattorina ja kokoajana, mutta itse kehittämisen tulee lähteä aktiivisista jäsenfestivaaleista.

Toisaalta prosessin aikana havaittiin, että verkoston jäsenillä on harvemmin tietämystä, mitä verkostoon kuulumisen on ja millaisia resursseja se vaatii. Verkosto mielletään laariksi, mistä voidaan ammentaa resursseja omaan tekemiseen. Verkostotoiminta vaatii tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelemistä sekä jalkauttamista omaan organisaatioon. On syytä avata silmät suuremmalle hyödyille, yksittäisen festivaalin kehittämiskohteiden rinnalla.

Opinnäytetyö jättää verkostolle jatkokehitettäväksi viestinnän kulkemisen verkostossa ylhäältä alas ja sivusuunnassa. Verkostotoimintaa ja sisäistä viestintää ei voi käsitellä kahtena erillisenä prosessina, vaan ne ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa toimivan verkoston näkökulmasta. Oulun juhlatuokkien verkostotoiminnassa tuottajat ovat toimineet viestien portinvartijoina, eikä tiedo tai sovitut toimenpiteet ole useimmiten päätyneet koko verkostolle. Tiedonkulku on äärimmäisen tärkeää verkoston toiminnan kannalta ja se vaatii suunnittelun lisäksi suoraviivaista toimintaa.

Uusiin viestintä- ja työvälineisiin voitaisiin tarttua rohkeammin. Yritys- ja jopa oppilaitosympäristöissä käytetään Facebookin ja Skypen kaltaisia työkaluja osana organisaation työskentelyä. Aiheellista on myös edistää viestinnän ketteryyttä ja löysätä suitsia. Ammattitaitoinen yhteisöviestintä voi kaikessa suunnitelmallisuudessaan olla joustavaa, reagoivaa sekä jopa kepeää. Sekä teoria, että verkostosta ammennettu aineisto viittaavat avoimeen tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen.

Benchmarking-kohteena ollut paikallista pelialan verkostoa IGDA Oulua havainnoidessa huomattiin, että heiltä puuttui hierarkia lähes täysin. Organisoimattomissa verkostoissa odotukset toimintaan kohtaavat paremmin oman sitoutumisen kanssa. Avoimet ovet, ketteruus ja yhteisöllisyys tekivät suuren vaikutuksen. Se sai ajattelemaan verkostoa uudelta kannalta ja kääntämään organisaation pääläelleen. Suunta oli oikea, sillä se osoitti KUVEn tulosten tavoin, että verkostossa piilee paljon osaamista ja potentiaalia yhteisen kehittämisen hyödynnettäväksi. Yhteisöllisyys nousi myös kehittämistyön osana toteutetussa työpajassa. Ympäri vuotisella kehittämistyöllä

ja yhteydenpidolla Oulun juhlatuokioista toivotaan kehittyvän luottamukseen, vertaistukseen sekä toisilta oppimiseen perustuvaksi yhteisöksi.

Pelialan verkostot peilaavat ketterästi trendejä ja kehittämistoiveita jäsenistössään. Aiemmin Oulun juhlatuokiojen jäsenfestivaaleilla ei ollut suoranaista vaikuttamisväyliä kehittämistyöhön. Pari kertaa vuodessa järjestettävissä tapaamisissa asialista oli yleensä täytynyt ajankohtaisten asioiden läpikäymisestä, eikä aikaa jäänyt vapaampaan keskusteluun. Tässä suhteessa Oulun juhlatuokiojen koordinoitioorganisaatiolla olisi myös oman työskentelyn tarkastelun paikka. Opinnäyteprosessin aikana toteutettu työpaja oli tehokkain ja yhteisöllisin verkostotapaaminen ehkä kautta festivaaliverkoston historian. Opinnäytteessä yhteisöllisesti kehitellyssä suunnitelmassa on sen ulkopuolisen luonnollisen kommunikaation lisäksi annettu erityistilaa kehittämisajatusten keräämiselle, joita työstetään edelleen yhdessä Oulun juhlatuokiojen avoimessa strategiapäivässä.

Opinnäyte oli erinomainen oppimisprosessi opinnäytetyön tekijälle, mutta myös Oulun juhlatuokioille yhteisönä. Opinnäytetyön kirjoittaja olisi voinut sitouttaa ja ottaa Oulun Kulttuuritapahtumayhdistyksen hallitusta paremmin prosessiin. Kehittämistehtävää tehtiin hyvin itsenäisesti, mutta toisaalta, tärkein kohderyhmä, eli itse verkosto saatiin aktivoitua opinnäyteprosessin aikana. Opinnäytetyön loppuvaiheessa työn tekijä havaitsi, että suurta ajattelutavan muutosta tarvitaan ennen kaikkea yhdistyksen hallitukseen, missä asioita käsitellään pääasiassa verkosto-organisaation näkökulmasta. Oulun Kulttuuritapahtumayhdistyksen hallitus johtaa yhdistystä, muttei verkostoa. Herää myös kysymys, onko hallituksen sitoutuminen yhtä alkutekijöissä kuin verkoston jäsenten.

Verkostotoiminnan laatua on vaikea mitata, ja siksi aiheen valitseminen tuntui hyvin haasteelliselta. Kehittämissyö avasi kuitenkin täysin uuden maailman verkostotoiminnalle ja sen mahdollisuuksille. Työn tilaajan edustajan ja tekijän tunteet työn tarpeellisuudesta ovat vahvistuneet opinnäytteen edetessä. Tulosten jalkauttaminen organisaatioon on äärimmäisen tärkeää, jotta kehittämistyössä havaittu monialainen osaaminen saadaan hyödynnettyä ja vahvistettua verkostoa entisestään. Oulun juhlatuokio on aloittanut organisaation ja työntekijöiden työnkuvien uudistamisen, jossa tämä kehittämissyö on otettu huomioon. Aktiiviseen ja moniulotteiseen verkostotoimintaan tullaan panostamaan verkostotoiminnan suunnitelman mukaisesti.

Lähteet

Aalto, Tuija 2012. Kuinka olla avoin, työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finn Lectura Ab.

Amberla, Kai 2011. Hilpeästä harrastuksesta taiteen tehotuotannoksi. Teoksessa Iso-Aho, Juha & Kinnunen, Joni (toim.) Tapahtumatuotannon palapeli. Näkökulmia merkityksiin, muutokseen ja kehittämiseen. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 70-75.

Artes, Kaj; Leena Björkqvist, Leena; Halonen, Katri; Iso-Aho Juha; Uotila Pekka, Katri Halonen, Juha Iso-Aho, Pekka Uotila, 2010. Teoksessa Halonen, Katri (toim.) Kulttuuritapahtumien ekosysteemit muutoksessa. Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Ilvonen, Anne 2007. Miten tiedotan? Yhdistystoimijan tiedotusopas. Vantaa: Opintotoiminnan keskusliitto ry.

Jokelainen Jarkko / Helsingin Sanomat 20.10.2014. Uutinen.
<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1413685748131>. (Luettu: 23.10.2015)

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansabook Oy.

Juholin, Elisa 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Elisa Juholin & Infor Oy.

Juopperi, Hanna / YLE Oulu. 31.7.2013. Uutinen.
http://yle.fi/uutiset/makrokonsertit_tarjoavat_festivaalielämyksen_vain_harvoille_ja_valituille/6756550 (Luettu: 25.10.2015)

Korhonen, Niina & Rajala, Reetta 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Korkala, Siru. 22.1.2015. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. Verkkojulkaisu.
<http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2012/03/02/toimivan-verkoston-tunnuspiirteet-rakennusaineena-luottamus-ja-sosiaalinen-paaoma/> (Luettu: 23.10.2015)

Laine, Maija 2014. KUVÉ-hankkeen esiselvitys. Oulu: Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry.
<http://www.scribd.com/doc/241554993/Oulun-juhlaviikot-KUVE-esiselvitys#scribd>

Laine, Maija 2014. Matkaraportti Edinburgh Festivalista KUVÉ-esiselvityshankkeessa. Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry.

Lohtaja-Ahonen Sirke & Kaihovirta-Rapo Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

University of Washington, 2011. Verkkojulkaisu.

https://www.washington.edu/research/rapid/resources/toolsTemplates/plan_do_check_act.pdf (Luettu: 25.10.2015)

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Talentum Media Oy.

Talouselämä. Verkkojulkaisu.

<http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/pelialan-uudet-luvut-julki-neljassa-vuodessa-suomeen-syntyi-179-uutta-pelifirmaa-3472213> (Luettu 18.10.2015)

Oulun juhlaviikot -verkosto. Facebook-ryhmä.

<https://www.facebook.com/groups/966144106790033/> (Luettu 25.10.2015)

Oulun juhlaviikkojen toimintakertomus vuodelta 2014. Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro.

Saari, Mikko, 2012. Verkkojulkaisu.

<http://www.mikkosaari.fi/makrokuvaus/#makrokuvaus> (Luettu 14.11.2015)

University of Wente. Verkkojulkaisu.

<https://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Media,%20Culture%20and%20Society/gatekeeping/> (Luettu 26.10.2015)

Vehkaperä, Ulla; Pirilä, Kaarina & Roivas, Marianne (toim.) 2013. Innostu ja innovoi, Käsikirja innovaatioprojektointoihin. Verkkojulkaisu. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf (luettu 15.9.2015).

Verkostojohdamisen opas. Verkkojulkaisu.

http://verkstostojohtaminen.fi/?page_id=139 (luettu 14.9.2015)

Zef Solutions Oy. Verkkojulkaisu.

<http://zef.fi/zefsurvey/fi/koti/#toiminta> (Luettu 26.10.2015)

Haastattelut ja muu tausta-aineisto

Rauma, Hanna. Pelialan viestintäammattilainen. Haastattelu 8.5.2015

Kuivalainen, Minnakaisa. Tampereen Musiikkijuhlien toiminnanjohtaja; Alanen, Juhani. Tampere Film Festivalin johtaja. Haastattelu 7.10.2015.

Ollila, Simo. Annikin Runofestivaalin tuottaja. Haastattelu 7.10.2015.

Hiltunen, Koopee. Toimitusjohtaja, Neogames. Haastattelu 8.10.2015

Dahlström, Katri. Oulun juhlatuokkien koordinaattori; Huhtala, Sirkkaliisa. Airnest Productions, Ilmakitaransoiton MM-kisojen tuotantokoordinaattori; Heinonen, Paavo. Oulun taiteiden yön taiteellinen johtaja, Oulun juhlatuokkien hallituksen jäsen; Helanen, Suvi. Oulunsalo Soin vapaaehtoinen, kannatusyhdistys OuMuska ry:n hallituksen jäsen; Jakku, Hanna. Airnest Productionsin entinen toimitusjohtaja OMVFin entinen vastaava tuottaja ja Oulun juhlatuokkien entinen hallituksen jäsen; Jortikka, Niina. Oulun Taiteiden Yön ja Kehä-festivaalin tuottaja; Kestilä, Annikki. Oulunsalo Soin vapaaehtoinen, kannatusyhdistys OuMuska ry:n hallituksen jäsen; Kuivamäki, Kari. Elojazz, Jazz20 ry:n hallituksen puheenjohtaja; Kyllönen, Susanna. Airnest Productions, Ilmakitaransoiton MM-kisojen entinen tuottaja, OMVFin entinen tuottaja); Leimi, Antti. OMVFin tekninen vastaava; Miettunen, Kari. Oulun Muusajuhlien tuottaja; Moilanen, Anneli (Oulun Taiteiden Yön hallituksen jäsen; Oivo, Juhani. OMVFin vastaava tuottaja; Saari, Sami. Youth Control, Time Tunnel; Ylimaunula, Pirjo. tuottaja Flow Productions, tanssin tuotantoyksikkö, OJV:n yhteistyökumppani. Työpaja 12.10.2015

Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaalit

Rytmimusiikkifestivaali järjestetään jo 28. kertaa. Monipuolisen ja tasokkaan ohjelmiston parissa viihdytään niin ravintoloissa kuin puistoissakin Oulun keskustan alueella. Elojazzin taiteellisena johtajana toimii Suomen arvostetuimpien jazzmuusikoiden joukkoon lukeutuva trumpettisti Jukka Eskola, ja tapahtuman tuottaa Jazz 20 ry.

Jalometalli: Festivaali juhlistaa elokuun pimeneviä iltoja raskaan musiikin tahdissa vaalimalla metallimusiikin perinteikkäimpiä suuntauksia. Promoottori Marco Järvenpään kokoama esiintyjäkaarti yllättää joka vuosi vaativimmatkin metalliharrastajat ulkomaita myöten. Tapahtuman tuottaa Oulun Tapahtumat Oy.

Oulunsalo Soi: Kamarimusiikkifestivaali esittelee vuosittain joukon kansainvälisiä ja kotimaisia huippunimiä. Festivaali ottaa laajasti haltuun Oulun seutua, ja konserteista nautitaan niin konserttisaleissa, kirkoissa kuin kodeissakin. Festivaalin taiteellisena johtajana toimii mezzosopraano Virpi Räisänen, tuottajana Oulun Kulttuuritapahtumayhdistys ry ja kannatusyhdistyksenä Oumuska ry.

Koiteli Elää: Festivaali tunnetaan ainutlaatuisesta tunnelmastaan, jonka luovat musiikki ja ympäröivä luonto koskineen ja kallioineen Kiimingissä, Koitelin Sahasaarella. Festivaalin tuottaa ja sisällöstä vastaa harrastuspohjalta alueen elävöittämistä varten perustettu Koiteli Elää ry.

Oulun Muusajuhlat: Poikkitaiteellinen sanataidefestivaali on seudun merkittävin kirjallinen tapahtuma, ja se järjestetään ensi vuonna 13. kertaa. Tapahtumia on viiden päivän aikana useita kymmeniä Oulussa ja ympäryskunnissa, ja lähes kaikki ovat pääsymaksuttomia. Muusajuhlia koordinoi ja myös sisällöstä vastaa kirjoittajayhdistys Huuto-merkki ry.

Oulun Taiteiden Yö: Yhden illan ajaksi koko kaupunki muodostaa yhden suuren kulttuuriareenan, jolla kulkiessa voi törmätä uusiin valloittaviin elämyksiin minkä tahansa kulman takana. Oulun taiteiden yö ry on kutsunut kaikki halukkaat tekemään ja kokemaan kulttuuria vuodesta 2008 alkaen.

Ilmakitaransoiton MM-kisat: Semiabsurdista performanssitäiteestä vuosien saatossa kansainvälisen yleisön ja median lemmikiksi kasvanut hillitön rokkitapahtuma vietti 20-vuotisjuhliansa elokuussa 2015. Kansainvälistä osakilpailuverkostoa sekä Oulun MM-tapahtumia koordinoi Airnest Productions Oy.

Oulun Musiikkivideofestivaalit: Tapahtuma tuo audiovisuaalisen taiteen osaksi Oulun juhlaviikkoja. Musiikkivideoiden ja elokuvien lisäksi ohjelmistossa on mm. klubeja ja seminaareja sekä ammattilaisille että muille pop-kulttuurista kiinnostuneille. Viisipäiväisen festivaalin tuottaa Oulun Musiikkivideofestivaalit ry, ja taiteellisena johtajana jatkaa palkittu musiikkivideo-ohjaaja Otto Kylmälä.

Time Tunnel: Suomen pitkäikäisin yhtäjaksoinen elektronisen musiikin tanssitapahtuma järjestetään jo 23. kertaa. Time Tunnelissa klubitunnelmaa luovat huippu DJ:t ja huimat visuaaliset elementit. Tapahtuman tuotannosta ja sisällöstä vastaavat Youth Control sekä H.A.N.D. Productions Ky.

Kysely kehittämistarpeista Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaaleille

Arvoisa Oulun juhlaviikkojen jäsenfestivaalin edustaja. Tästä linkistä pääset vastaamaan kyselyyn festivaalisi ja Oulun juhlaviikkojen verkostotoiminnan kehittämiseksi. Kyselyyn voi vastata festivaalin työntekijä, aktiivinen vapaaehtoinen, taustaorganisaation hallituksen jäsen tai tärkeä yhteistyökumppani

Kysely on osa tuottaja Jenny Kilposen "Oulun juhlaviikkojen verkostotoiminnan ja sisäisen viestinnän kehittäminen" -opinnäytetyötä kulttuurituotannon yamk-opinnoissa. Kyselyn tulosten pohjalta järjestetään workshop syyskuussa.

Kyselyyn voi vastata 30.7. mennessä ja pyydämme lähettämään linkkiä kaikille festivaalinne osapuolille, jotka ovat festivaalinne kehittämisen näkökulmasta tärkeitä.

Valitse festivaali, jota edustat

Oulunsalo Soi

Elojazz

Jalometalli

Koiteli Elää

Oulun Muusajuhlat

Oulun Taiteiden Yö

Oulun Musiikkivideofestivaalit

Ilmakitaransoiton MM-kisat

Time Tunnel

Oulun juhlaviikot

Olen

Tapahtuman tuottaja

Tapahtuman taiteellinen vastuhenkilö

Palkattuna muihin työtehtäviin festivaalilla

Tapahtumaorganisaation hallituksen jäsen

Vapaaehtoinen

Muu, mikä? (esim. yhteistyökumppani)

Verkoston festivaalit

Mitä Oulun juhlaviikot on edustamasi festivaalin näkökulmasta?

Mitä yleisiä kehittämiskohteita festivaalillasi on?

Miten festivaalisi asemaa verkostossa ja festivaalien välistä yhteistyötä voisi parantaa?

Millä tasolla muut jäsenfestivaalit ovat sinulle tuttuja (olen vierailut, tehnyt yhteistyötä) ja miten tunnettuutta voisi parantaa?

Ketä OJV-verkostoon mielestäsi kuuluu tai tulisi kuulua oman festivaalisi kehittämisen näkökulmasta?

Verkostotapaamiset

Verkostotapaamisiin on kutsuttu tähän asti tapahtumien tuottajat. Mikäli et ole ollut kutsuttuna, voit ohittaa nämä kysymykset.

Oletko osallistunut verkoston tapaamisiin?

Jos et, miksi (et ole ollut kutsuttuna, ajankohdat eivät ole sopineet tms)?

Ketä tapaamisiin pitäisi kutsua festivaalisi toimijoista?

Kuinka usein verkoston tapaamisia tulisi järjestää, kuinka usein olisit valmis osallistumaan? Pitäisikö tapaamisia olla säännöllisesti (esimerkiksi joka kuukauden ensimmäinen maanantai)?

Mitä tapaamisissa tulisi käsitellä? Mitä odotat tapaamisilta?

Sisäinen viestintä

Oletko vastaanottanut verkostomaileja?

Jos olet, kuinka tarkkaan sinulla on mahdollista perehtyä niihin? Jos et lue verkostomaileja, osaatko sanoa siihen syytä (muoto, pituus, en koe asioiden koskettavan minua)?

Mitä sisältöjä verkostomaileissa tulisi olla?

Millä muilla tavoin verkostoviestintää voisi toteuttaa?

Oletko kiinnostunut vastaanottamaan verkoston uutiskirjeen kerran kuussa? Jos olet, tähän s-postiosoitteesi:

Hanke- ja kehittämistoiminta

Ovatko Oulun juhlatuotantoverkoston hankkeet sinulle tuttuja (Kuve-hanke, kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen, saavutettavuus)?

Millaisia hankkeita verkoston kannattaisi mielestäsi toteuttaa?

Tiimit

Olisitko kiinnostunut sitoutumaan kehittämistyöhön esimerkiksi johonkin osa-alueeseen paneutuvan työryhmän jäsenenä (esim. ympäristöasiat, markkinointi, innovaatiot)? Jos olet, tähän voit jättää nimesi, edustamasi festivaalin ja s-postiosoittees

Työpaja Oulun juhlaviikkojen verkostolle 12.10.2015, Kulttuuritalo Valve, Neuvotteluhuone 3. kerros

I) OJV 2020

Valitaan ryhmästä puheenjohtaja.

Keskustelu 1: Millainen Oulun juhlaviikot on vuonna 2020 oman festivaalisi näkökulmasta? 3-5 asiaa / tavoitetta. Aikaa 10 min.

Siirrytään seuraavaan pöytään. Puheenjohtaja jää samaan pöytään koko kierroksen ajaksi.

Keskustelut 2-4: Miten keskustelun 1 tavoitteisiin päästään kussakin pöydässä? Aikaa 10 min / pöytä. 1 ratkaisu / kehittämiskohde riittää.

II) Verkostotoiminnan vuosikellon suunnittelu

1) Tiedonkulku, jakaminen ja vaikuttaminen (20 min)

- mitä tietoa haluan Oulun juhlaviikoilta kalenterivuoden aikana → mikä väline / foorumi?
- mitä tietoa haluan muilta festivaaleilta kalenterivuoden aikana → mikä väline / foorumi?
- mitä tietoa haluan jakaa muille kalenterivuoden aikana → mikä väline / foorumi?
- miten haluan vaikuttaa → mikä väline / foorumi?

2) Ajankohta (10 min)

Ryhmä asettelee omat kortit vuosikelloon oikean kuukauden kohdalle.

3) Stilisointi yhdessä (10 min)

Oulun juhlatuokkien verkostotoiminnan vuosikello

