

## **YHTEISTYÖN PAIKKA**

**Kuntarajat ylittävä yhteistyö maaseudun tapahtumajärjestäjien valintana**

Ellinoora Auvinen

Pro gradu –tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Musiikin, taiteen ja kulttuurin tutkimuksen laitos

Taidekasvatus / Kulttuuripolitiikan maisteriohjelma

Kevät 2017

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty	Laitos – Department
Tekijä – Author	
Työn nimi – Title	
Oppiaine – Subject	Työn laji – Level
Aika – Month and year	Sivumäärä – Number of pages
Tiivistelmä – Abstract	
Asiasanat – Keywords	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

## Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	4
2 Maaseudun kulttuuritapahtumat ja yhteistyö.....	9
2.1 Aiemmat tutkimukset.....	9
2.2 Maaseutu ja tapahtumat.....	11
2.3 Yhteistyö.....	16
3 Teemahaastattelut ja laadullinen sisällönanalyysi.....	21
3.1 Tapahtumanjärjestäjien haastatteluiden toteutus.....	21
3.2 Aineiston kuvaus ja arviointi.....	24
3.3 Laadullinen sisällönanalyysi.....	26
4 Perustelunäkökulmat ja yhteistyötä tukevat tai rajoittavat asiat.....	28
4.1 Perusteluiden näkökulmat.....	29
4.2 Kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemista tukevat asiat.....	31
4.3 Yhteistyön rajoittajat.....	37
5 Valinnan paikat.....	47
5.1 Valintaprosessi.....	48
5.2 Yhteistyökumppanin valinta.....	52
5.3 Hyöty-panostasapaino.....	57
6 Johtopäätökset.....	60
Lähdeluettelo.....	62
Liite 1: Infokirje haastateltaville.....	69
Liite 2: Haastattelun apukysymykset.....	70

## 1 JOHDANTO

Tämän työn nimellä on kahtalainen merkitys. Arkipuheessa yhteistyön paikalla viitataan usein yhteistyön mahdollisuuteen. Yleisimmin se esiintyy kysymyksessä ”Olisiko tässä yhteistyön paikka?” Tällöin kysymys toimii ehdotuksena yhteistyön aloittamiseksi, jotta jokin ongelma saataisiin ratkaistua. Yhteistyön paikka voidaan kuitenkin ymmärtää myös maantieteelliseksi paikaksi, sijainniksi, jossa yhteistyötä tehdään. Olen kiinnostunut kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä maaseudun kulttuuritapahtumien järjestäjien valintana. Kysyn, miksi maaseudun tapahtumanjärjestäjät päättävät tehdä tai olla tekemättä yhteistyötä oman kunnan ulkopuolella sijaitsevan yhteistyökumppanin kanssa.

Tapahtumille on annettu tutkimuksissa monenlaisia merkityksiä esimerkiksi sosiaalisen koheesion lisääjänä, imagon parantajana ja rahaa tuovana liiketoimintana. Tämän tutkielman lähtökohtana on tapahtuma kulttuuripalveluna ja toimintana. Tapahtuma on ajallisesti rajattu, tietyssä paikassa tapahtuva, ohjelmaa sisältävä ja sosiaalisesta kanssakäymisestä vuorovaikutuksessa muodostuva uniikki kokonaisuus, jolla on tietystä syystä paikalle tulleet osallistujat ja tavallisesti myös järjestäjä (Getz 2012, 37). Maaseudun tapahtumanjärjestäjiä ovat yhdistykset, yritykset, kunnat, seurakunnat, yksityishenkilöt sekä erilaiset työryhmät ja muut rekisteröimättömät yhteisöt. Maaseutu muodostaa tutkielmassani tapahtumien toimintaympäristön, joka poikkeaa monin tavoin kaupungeista. Maaseutu määritellään tilastollisen kuntaryhmyksen mukaisesti paikaksi, jossa kunnan asukkaista enintään 40 % asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000 asukasta tai taajamissa asuu 60 – 90 % kunnan asukkaista mutta suurimmassa taajamassa on alle 4 000 asukasta. (Tilastokeskus 2017). Keskityn tutkielmassani pienissä, alle 6 000 asukkaan maaseutukunnissa toimivien tapahtumanjärjestäjien näkökulmaan. Aineistossani mukana olevat tapahtumanjärjestäjät toimivat ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla. Noin puolet kaikista Suomen kunnista oli vielä vuonna 2017 tällaisia alle 6 000 asukkaan kuntia (Kuntaliitto 2017).

Tutkielmassani piirrän kokonaiskuvaa siitä, miten maaseudun tapahtumanjärjestäjät päätyvät tai eivät päädy valitsemaan kuntarajat ylittävää yhteistyötä toimintatavakseen. Yhteistyö on vähintään kahden osapuolen yhdessä tekemää tavoitteellista toimintaa. Se voidaan nähdä

tapahtumanjärjestäjän tekemänä strategisena valintana, jonka tarkoituksena on ratkaista jokin ongelma tai tarve. Yhteistyö tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa myös silloin, kun se on organisaatioiden tekemää (Aira 2012, 17).

Kiinnostuin itse aiheesta toimiessani kulttuuritoiminnan järjestäjänä ja kehittäjänä maaseudulla. Koin työssäni tarvitsevani enemmän tietoa siitä, miten kuntarajat vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan maaseudulla, jossa toimijaresurssit ovat rajalliset. Vaikka yhteistyötä on tutkittu paljon ja myös tapahtumien kontekstissa, maantieteellisesti eri paikkakunnille hajautuneeseen yhteistyöhön keskittyviä tutkimuksia on huomattavasti vähemmän. Annaleena Airan mukaan tällaisesta yhteistyöstä tiedetään vielä liian vähän (Aira 2012, 12).

Yhteistyön lisääminen on kirjattu viime vuosina tavoitteeksi useisiin kulttuuripoliittisiin ohjelmiin ja strategioihin. Opetus ja kulttuuriministeriön tuore esitys taide ja kulttuuritapahtuma-ohjelmaksi vuosille 2017–2025 sisältää ehdotuksen taide- ja kulttuurifestivaalien tekemän aluerajat ylittävän yhteistyön tukemisesta yhteistyön systemaattisuuden lisäämiseksi ja kehittymisen turvaamiseksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 27–28). Opetus- ja kulttuuriministeriö kannustaa myös taide-, kulttuuri- ja kirjastolaitoksia lisäämään seudullista yhteistyötä ja verkostoitumista palveluiden järjestämistapojen uudistamiseksi ja palvelujen saatavuuden ja laadun takaamiseksi (Opetusministeriö 2009, 30). Kulttuuritoimijoiden tekemä yhteistyö on kirjattu Kuntaliiton (2011, 46) visioon kulttuuripalveluille vuodelle 2020 ja se mainittiin Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän (2010, 15) vuosille 2010–2014 laatiman kulttuuriohjelman visiota avaavassa tekstissä. Kuntaliitto (2011, 4–5) kannustaa erityisesti harvaan asutuilla alueilla palveluiden järjestämiseen työssäkäyntialueen kuntien yhteistyönä. Yhteistyö on nähty myös maaseudun kulttuuripalveluiden tuottamisen edellytyksenä (Pihlaja 2010, Kuntaliitto 2011) ja sille on esitetty roolia vähenevien resurssien paikkaajana. Poliittiset tavoitteet näkyvät myös avustusten myöntökriteereissä. Esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisesti merkittävillä taide- ja kulttuurifestivaaleille myöntämää rahoitusta myönnettäessä otetaan huomioon avustuksen hakijan tekemän yhteistyön määrä ja laatu kolmannen sektorin, julkisen sektorin ja yksityisen sektorin toimijoiden kanssa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017). Yhteistyö näyttäytyykin tutkimuksissa ja julkisessa keskustelussa usein positiivisena

ilmionä, vaikka siihen liittyy paljon myös negatiivisia piirteitä ja riskejä. Siitä voi muodostua ylimääräinen rasite yhteistyön osapuolille ja se voi olla turhaa tai haitallista. (Aira 2012, 128.)

Poliittisessa keskustelussa yhteistyö nähdään usein kehityksen ja muutoksen välineenä. Kehitys ymmärretään länsimaisen valistusajattelun seurauksena myönteisenä asiana, mutta yhtä hyvin se voi olla kielteistä ja ei-toivottua (Engeström 2004, 12–13). Uusiutumistarvetta korostetaan myös useissa festivaalijohtamista käsittelevissä kirjoituksissa (esim. Luonila & Kinnunen 2016, 134). Toisaalta Kari Ilmosen, Ilkka Luodon ja Olli Rosenqvistin tutkimuksen mukaan maaseutumainen kulttuuritapahtuma voi olla menestynyt myös muuttumattomana (Ilmonen, Luoto & Rosenqvist 2010, 11).

Tutkin työssäni perusteluja, joita maaseudun tapahtumanjärjestäjät esittävät yhteistyövalinnoilleen. Aineistoni muodostuu kuudesta maaseudulla tapahtumia järjestävän henkilön haastattelusta. Teemahaastattelut on toteutettu kesällä 2014. Haastateltavikseni olen valinnut erikokoisten kulttuuriohjelman sisältävien tapahtumien järjestämisessä mukana olevia henkilöitä neljän kunnan alueelta Keski-Suomessa, Itä-Hämeessä ja Etelä-Savossa. Haastateltavat ovat kaikki olleet mukana järjestämässä tapahtumia maaseudulla jo kauan, yli 10 vuoden ajan vapaaehtoisena tai työnsä kautta. Haastateltavien puhe ei välttämättä edusta heidän taustayhteisöjensä virallisia kantoja, vaan se antaa aineistoa tutkia sitä miten mielipiteet kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä muodostuvat.

Etsin aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiini laadullisen sisällönanalyysin avulla. Teoreettinen viitekehys muodostuu eri tieteenaloilla tehdyistä tapahtumia, yhteistyötä ja tapahtumien verkostoja käsittelevistä tutkimuksista, jotka valottavat yhteistyön mahdollista roolia, rakentumista ja toimintaa tapahtumakontekstissa maaseudulla.

Tutkimusongelmani on miksi maaseudun tapahtumanjärjestäjät valitsevat tai eivät valitse kuntarajat ylittävää yhteistyötä toimintastrategiakseen. Etsin aineistostani vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiini:

- Mistä näkökulmista maaseudun tapahtumanjärjestäjät perustelevat kuntarajat ylittävään yhteistyöhön liittyviä valintojaan?

- Mitkä ovat kuntarajat ylittävän yhteistyön syyt ja mitkä asiat edesauttavat sen valitsemista?
- Millaisia esteitä kuntarajat ylittävälle yhteistyölle on ja mitkä asiat rajoittavat sen valitsemista?

Tutkielmani etenee siten, että luvussa kaksi esittelen tutkielmani keskeiset käsitteet ja teoreettisen viitekehyksen, joka muodostuu useilla eri tieteenaloilla tehdyistä tapahtuma- ja yhteistyötutkimuksista. Tuon ensin lyhyesti esiin aiempia tutkimuksia. Käsittelen sitten toisessa alaluvussa tapahtumien ja maaseudun suhdetta ja maaseutua tapahtumien toimintaympäristönä pääasiassa suomalaisiin tapahtuma- ja maaseutututkimuksiin pohjautuen. Avaan myös tapahtumanjärjestämisprosessia ja yhteistyön roolia tapahtumatuotannossa. Seuraavaksi syvennyn kuvaamaan yhteistyötä. Tuon esiin miten organisaatioiden välinen yhteistyö rakentuu ihmisten vuorovaikutuksessa ja mitä kulttuurialalla tehtävästä kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä on sanottu aiemmissä tutkimuksissa. Hyödynnän myös soveltuvin osin tutkimuksia, joissa yhteistyötä on lähestytty viestinnän, verkostojen, sosiaalisen pääoman, aluekehittämisen ja organisaatiojohtamisen näkökulmista.

Kolmannessa luvussa esittelen maaseudun tapahtumanjärjestäjien haastatteluista muodostuvan tutkimusaineistoni sekä analyysimenetelmän. Kerron ensin haastatteluaineiston keräysprosessista ja siihen liittyvistä ratkaisuksista ja kuvailen sen jälkeen aineistoni sisältöä ja kattavuutta. Lopuksi kuvaan vielä millä tavalla olen käyttänyt tutkimuksessani laadullista sisällönanalyysiä saadakseni esiin vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Neljännessä ja viidennessä luvussa esittelen analyysin tulokset. Lähdän liikkeelle neljännessä luvussa siitä, mistä näkökulmista maaseudun tapahtumanjärjestäjät esittävät kuntarajat ylittävään yhteistyöhön liittyviä perusteluja. Kuvaan kuntarajat ylittävän yhteistyön syitä, sen syntymistä ja tekemistä edesauttavia asioita sekä kuntarajat ylittävän yhteistyön esteitä ja sen syntymistä ja tekemistä hillitseviä tekijöitä aineistossani. Tuon esiin myös muita aineistossa esiin nousevia kuntarajat ylittävään yhteistyöhön liittyviä valintatilanteita.

Viidennessä luvussa vedän yhteen edellisessä luvussa esiin tuotuja asioita ja peilaan niitä teoreettiseen viitekehykseeni ja aiempiin tutkimuksiin. Hyödynnän myös koko aineistomassaa

kokonaisuutena löytääkseni lisää kuntarajat ylittävään yhteistyöhön vaikuttavia asioita. Kuvaan millaiset valintatilanteet voivat johtaa kuntarajat ylittävään yhteistyöhön ja millaiset asiat vaikuttavat niissä tehtäviin ratkaisuihin. Käsittelen yhteistyökumppanin valintaan ja toimintamuotojen valintaan liittyviä asioita sekä kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemiseen tai valitsematta jättämiseen liittyvän kokonaisarvioinnin mahdollisia tuloksia. Näin muodostan kokonaiskuvan kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemiseen vaikuttavista asioista maaseudun tapahtumanjärjestämisen kontekstissa. Lopuksi arvioin vielä johtopäätösluvussa löytämieni tulosten merkitystä ja esitän ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.



## 2 MAASEUDUN KULTTUURITAPAHTUMAT JA YHTEISTYÖ

Tässä luvussa esittelen tutkielmani teoreettisen viitekehyksen ja tuon esiin aiheen kannalta keskeiset käsitteet. Teoreettinen viitekehykseni muodostuu eri tieteenaloilla tehdyistä yhteistyö- ja tapahtumatutkimuksista. Ensimmäisessä alaluvussa luon yleiskatsauksen aiempiin tutkimuksiin. Toisessa alaluvussa käsittelen tapahtumia ilmiönä, maaseudun tapahtumakenttää ja maaseutua tapahtumien toimintaympäristönä. Kolmannessa alaluvussa syvennyn yhteistyön käsitteeseen ja yhteistyön rakentumiseen ihmisten välisenä toimintana. Neljäs alaluku kuvaa tapahtumatuotannon mahdollisia verkostoja aiemman tutkimuksen pohjalta.

### 2.1 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Kulttuuritapahtumista on tehty tutkimuksia muun muassa tapahtumajohtamisen ja kulttuuripolitiikan tutkimuksen piirissä ja niitä on sivuttu monissa aluekehityksen tutkimuksissa. Kulttuuripolitiikan tutkimussäätiö Cupore on viime vuosina tuottanut useita festivaaleihin liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja valtion kulttuuripolitiikkaan liittyen. Tällaisia ovat Kaisa Herrasen ja Sari Karttusen (2016) katsaus valtakunnallisesti merkittävien festivaalien ja tapahtumien edistämiseen valtion kulttuuripolitiikassa, Pauli Rautiaisen (2015) tekemä kulttuuritapahtumien sääntelyn ja byrokratian purkamisen tarpeita käsittelevä kartoitus sekä Satu Silvannon (2016a) toimittama artikkelikokoelma *Festivaalien Suomi*, joka luo katsauksen maan festivaalikenttään suuret massatapahtumat, keskisuuret kulttuurifestivaalit ja pienet paikallisfestivaalit huomioiden.

Tapahtumajohtamisen tutkimuksen piiristä löytyy runsaasti erilaisia sidosryhmä- ja verkostotutkimuksia. Oman tutkielmani kannalta kiinnostava on syksyllä 2016 ilmestynyt Mervi Luonilan verkostomaisen tuotantorakenteen merkitystä projektimaisen taidefestivaalituotannon organisoitumisessa ja johtamisessa käsittelevä artikkeliväitöskirja (Luonila 2016). Festivaalien verkostoja ovat selvittäneet myös Katri Halonen työryhmineen osana Tuottaja 2000 –hanketta. Heidän kirjoittamansa *Kulttuuri kokoaa, kulttuuritapahtumien*

*muuttuvat verkostot* kuvaa kuuden suomalaisen festivaalin sidosryhmiä ja yhteistyöverkostoja (Halonen 2010). Tapahtumien sidosryhmäyhteistyöstä on tehty myös useita pohjoismaisia tutkimuksia. Mainittakoon näistä esimerkiksi Sidsel Karlsen ja Caroline Stenbacka Nordströmin (2012) Barentsin alueella Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa järjestettävien musiikkifestivaalien sidosryhmäyhteistyötä käsitellyt tutkimus.

Kari Ilmonen, Ilkka Luoto ja Olli Rosenqvist ovat etsineet tapahtumien menestystekijöitä niiden ilmentämästä maaseutumaisuudesta kuutta Suomessa ja Skotlannissa järjestettyä maaseutumaista tapahtumaa tutkimalla (Ilmonen, Luoto & Rosenqvist 2010). Kimmo Kainulainen on käsitellyt tutkimuksissaan muun muassa festivaalien aluetaloudellisia vaikutuksia (Kainulainen 2005), seutuyhteistyötä maaseutukulttuurin järjestämisessä (Kainulainen 2000) ja kulttuuritapahtumien paikallistaloudellisia merkityksiä maaseutukunnille (Kainulainen 2004). EU-rahoitetuilla hankkeilla toteutetun aluekehittämisen näkökulmasta maaseudun kulttuuritoimintaa ovat tutkineet myös Olli Jakonen (2015) sekä Olli Jakonen ja Ritva Michell (2014).

Yhteistyötä on lähestytty aiemmissa tutkimuksissa muun muassa verkostojen, sosiaalisen pääoman, sidosryhmien, organisaatiojohtamisen, viestinnän ja oppimisen näkökulmista eri tieteenaloilla. Esimerkkeinä mainittakoon oman tutkimusaiheeni kannalta tärkeät viestintätieteiden näkökulmasta aihetta käsittelevät Annaleena Airan (2012) työelämän verkostoja, tiimejä ja vuorovaikutusta käsittelevä väitöskirjatutkimus, Joann Keytonin, Debra Fordin ja Faye Smithin (2008) mielenkiintoinen monialaisissa innovaatiotiimeissä tapahtuvaa yhteistyön viestintää ja jänniteitä mallintava tutkimus sekä sosiologian näkökulmasta verkostoja tutkineet Mark Granovetter (1973) ja Walter Powell (1990).

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin omaa tutkimusongelmaani valottavia tutkimuksia, niiden tuloksia ja tuon esiin tutkielmani kannalta keskeiset käsitteet.

## 2.2 MAASEUTU JA TAPAHTUMAT

Suomessa on Euroopan Unionin suurimpiin kuuluvat alueelliset erot kulttuuripalveluiden alueellisessa kulutuksessa tiheään ja harvaan asuttujen alueiden välillä (Kangas & Kivistö 2011, 27). Suurin osa kulttuurin rahoituksesta päätyy kaupunkeihin ja suurin osa ammattitaitelijoista ja kulttuurilaitoksista sijoittuu suurempiin kaupunkeihin (esim. Rensujeff 2003, Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012). Kulttuurin talouden on todettu keskittyvän alueille, missä kulttuurisesti moniarvoinen ilmapiiri ja luovat verkostot tarjoavat hyvän pohjan uusien ideoiden syntymiselle ja luovalle ajattelulle (Kainulainen 2005, 371). Kun kulttuuripalveluiden tarkastelunäkökulma siirretään valtakunnallisesta tai maakunnallisesta paikalliseen, nousevat Seppo Knuutilan, Helmi Järviluoman ja Risto Turusen mukaan esiin maaseudun kulttuuritoiminnan moninaisuus, yksittäistapaukset ja poikkeukset, jotka hukkuvat makrotason tarkastelussa laajemmalla volyyymillä samankaltaisena toistuvan toiminnan alle (Knuutila, Järviluoma & Turunen 2012, 10). Opetus- ja kulttuuriministeriö uskoo alueiden erilaistuvan ja osallistumismahdollisuuksien eron kasvavan tulevaisuudessa entisestään maaseutu- ja suurten kaupunkialueiden välillä (Opetusministeriö 2009, 16–17).

Maaseudun ja paikkakunnan yhteiskuntarakenteet, ideologiat, arvot, puhutavat ja markkinat ovat kiinteästi sidoksissa alueella järjestettäviin tapahtumiin (Ilmonen, Luoto & Rosenqvist 2010, 11). Kulttuuripalveluiden tuottaminen eroaa maaseudulla monella tapaa kaupunkien vastaavasta toiminnasta. Maaseudun palvelumarkkinoille on tyypillistä pitkät välimatkat, harva asutus, pienet volyymit ja usein keskuksia alhaisempi tulotaso (Pihlaja 2010, 12). Eurooppalaisissa tutkimuksissa maaseudun asukkaiden on toisaalta katsottu olevan valmiimpia tekemään vapaaehtoistyötä kaupungissa asuviin verrattuna (Autissier 2015, 138). Muun muassa tämä luo erilaiset edellytykset kulttuuripalveluiden tarjoamiselle ja järjestämiselle.

Tapahtumista ja festivaaleista kuulee välillä puhuttavan toistensa synonyymeinä (esim. Herranen & Karttunen 2016). Tässä tutkielmassa festivaali ymmärretään tapahtumakokonaisuudeksi, joka muodostuu useista ajallisesti, temaattisesti ja fyysisesti toisiinsa liittyvistä ohjelmaosista (Iso-Aho 2011, 12). Siten se poikkeaa joistakin muista, esimerkiksi toistuvuutta korostavista festivaalin määritelmistä (esim. Kainulainen 2005, 65).

Näin ymmärrettynä festivaali on tapahtuma, mutta kaikki tapahtumat eivät ole festivaaleja. Kaikki maaseudulla järjestettävät kulttuuritapahtumat eivät ole myöskään maaseutukulttuuria. Maaseutukulttuurilla voidaan laajasti ymmärrettynä viitata maaseudun elämäntapoihin ja arvoihin tai perinteisiin ja symboleihin perustuviin toimintoihin. Suppeimmassa merkityksessään sillä tarkoitetaan talonpoikaiskulttuurin selvärajaisia perinteitä tai maaseudulla tehtävää tai siellä tapahtuvaa, juuriltaan paikalliseen elämään pohjautuvaa taidetta ja talonpoikaiskulttuuria. (Ilmonen, Luoto & Rosenqvist 2010, 14–15, Kainulainen 2000, 23–24.)

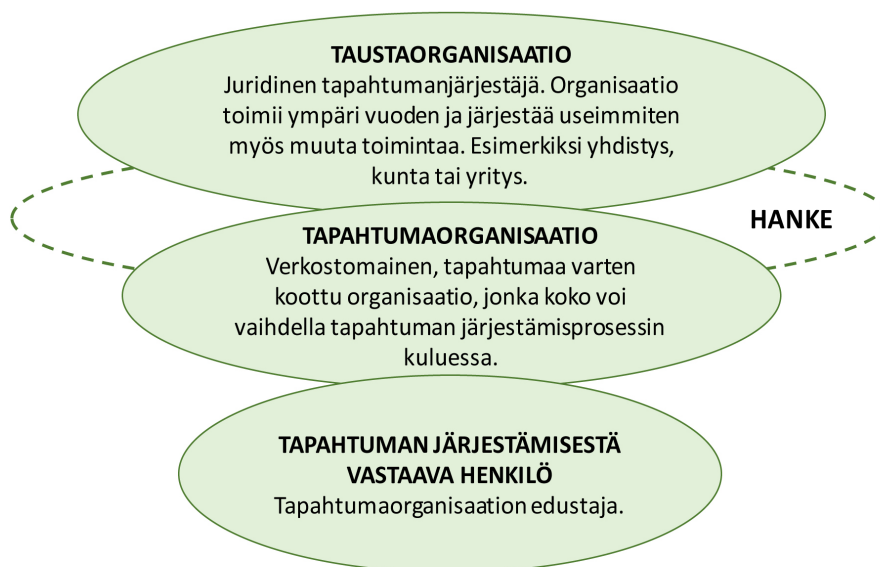
Suurin osa Suomessa järjestettävistä festivaaleista järjestetään kaupallisesti tai vapaaehtoisvoimin (Silvanto 2016b, 18). Käytännössä tapahtumia järjestävät yhdistykset, yritykset, kunnat, seurakunnat, yksityishenkilöt sekä erilaiset työryhmät ja muut rekisteröimättömät yhteisöt. Erityisesti maaseudulla korostuu vapaaehtoistoiminnasta riippuvaisen kolmannen sektorin merkitys tapahtumatuotannossa (Jakonen 2015, 73). Puhun tutkielmassani tapahtumista palveluna ja toimintana. Kun puhun tapahtumasta palveluna, keskiössä on yleisökokemus, se mitä tapahtuman kävijät kokevat tapahtumassa ollessaan, kohdatessaan sen fyysisen ympäristön, ohjelman, muut tapahtuman osallistujat, ilmapiirin, henkilöstön ja kaiken sen, mikä tekee tapahtumasta tapahtuman. Viitatessani tapahtumaan toimintana, keskiössä on tapahtuman järjestämisprosessi, järjestämiseen osallistuvien henkilöiden kokemukset ja tapahtuman merkitykset järjestäjäyhteisölle ja yhteistyökumppaneille.

Tapahtumalla on kulttuuripalveluna paljon hyviä puolia. Ne ovat joustavia järjestää, niihin on kulttuurilaitoksia matalampia osallistumisen kynnyksiä, ne ovat kustannustehokkaita johtuen vapaaehtoistyövoiman käytön yleisyydestä sekä väliaikaisesta tilojen tarpeesta. Niitä on myös helppo synnyttää ja lakkauttaa. (Herranen & Karttunen 2016, 8.) Tapahtumien määrä ja merkitys onkin kasvanut nyky-yhteiskunnassa (Négrier 2015, Richards 2015, Herranen & Karttunen 2016). Osan tapahtumien määrän kasvusta voidaan katsoa johtuvan palveluiden ”tapahtumaistumisesta” (eventalisation) eli ilmiöstä jossa perinteiset kulttuuripalvelut puetaan tapahtuman muotoon. Festivalisaatiolla viitataan puolestaan ilmiöön, jossa kulttuuri-instituutiot tai -laitokset järjestävät palveluitaan jonkin tietyn tapahtuman tai teeman ympärille rajattuna aikana muodostaen siitä festivaalin. (Négrier 2015, 19.)

Tapahtumille on paljon erilaisia merkityksiä. Poliitikassa ja tutkimuksessa ne on nähty muun muassa yhteisönrakentajina, kaupunkien uudistajina, kulttuurisina kehittäjinä, aluetalouden kasvattajana, identiteetin rakentajina, turismin vahvistajina, taiteilijoiden työllistäjänä ja rahaa tuovana liiketoimintana (Getz 2008, 403; Kainulainen 2005; Herranen & Karttunen 2016, 7; Pasanen, Taskinen & Mikkonen 2012, 7–8). Yleisö hakeutuu tapahtumiin yleensä ohjelman ja yhteisöllisyyden vuoksi (Luonila & Kinnunen 2016, 138). Taiteilijoille tapahtumat voivat olla tärkeitä verkostoitumisen ja työllistymisen kannalta. Festivaalit toimivat kotipaikkakunnallaan paikan ja ihmisten identifioijana tuoden siten paikkakuntaa esiin kilpailussa ulkomaailmaa vastaan. Ne tarjoavat asukkaille yhdistäviä jaettuja tarinoita, kulttuurisia käytäntöjä ja ihanteita. Ne vahvistavat, toisintavat ja tuottavat paikallista tietoutta ja toimivat siten kunnan sisäisenä kulttuurisena ja sosiaalisena vahvistajana. (Karlsen & Stenbacka Nordström 2012, 52.) Maaseudun kylissä vapaaehtoistyönä järjestettävät tapahtumat voivat rakentaa asukkaiden paikka- ja tunnesidettä, yhteisöllisyyttä, asukkaiden aktiivisuutta ja viihtyvyyttä. Ne ovat monelle kylälle myös tärkeä tulonlähde (Kumpulainen 2012, 110, 128).

Tapahtuman järjestäjänä voidaan asiayhteydestä riippuen nähdä joko tapahtumaa hallinnoiva juridinen toimija (esimerkiksi yhdistys, yritys tai kunta), tapahtumanjärjestämisprosessin kuluessa muuttuva tapahtumakohtainen tapahtumaorganisaatio tai tapahtumaorganisaation toimintaa koordinoiva henkilö. Myös hankkeista kuulee usein puhuttavan tapahtumanjärjestäjänä (kaavio 1). Tapahtumanjärjestäjästä riippuen nämä organisoitumisen tasot voivat olla lähes kokonaan päällekkäisiä tai ne voivat poiketa toisistaan paljonkin henkilöstöltään ja laajuudeltaan. Tapahtumanjärjestämisen organisoitumisen tasot näkyvät myös valintojen perusteluissa. Puhun tässä työssä tapahtumaa hallinnoivasta juridisesta yhteisöstä taustaorganisaationa.

Tapahtumaorganisaatiolla viitataan puolestaan tapahtuman järjestämisestä käytännössä huolehtivaan, usein verkostomaisesti rakentuvaan organisaatioon. Kirjoittaessani tapahtumanjärjestäjistä tarkoitan tässä työssä tavallisesti tapahtuman järjestämistä tekeviä henkilöitä, eli haastateltaviani. Jos käsite tulee esiin jossain muussa merkityksessä, se ilmenee asiayhteydestä.



*Kaavio 1: Neljä eri tapaa nimetä tapahtumanjärjestäjä.*

Festivaaleja on sanottu verkostomaisen organisoitumistavan tyypiesimerkeiksi (Luonila 2016). Ne toimivat linkkinä monipuolisissa verkostoissa yhdistäen eri puolilta tulevia taiteilijoita, asukasryhmiä, eri etäisyyksillä toimivia yrityksiä, muita yhteisöjä ja sidosryhmiä (Silvanto 2016b, 14). Festivaaliorganisaatiot ovat usein kevyitä ja hierarkialtaan matalia. Ympäri vuoden toimii usein vain tuottaja tai pieni tuotantotiimi. Tapahtuman lähestyessä organisaatio voi kasvaa laajaksi tilapäisorganisaatioksi, jonka henkilöstömäärä on huipussaan tapahtuman aikaan. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho & Uotila 2010, 48, 59.) Pienemmissä paikallistapahtumissa tuottajan tai tuotantotiimin voi korvata esimerkiksi yhdistyksen hallitus. Vapaaehtoisten rooli tapahtuman järjestämisessä on usein keskeinen (Herranen & Karttunen 2016, 8). Festivaalituotantoja on verrattu myös projekteihin: niillä on ennalta määritelty tavoite, oma kustannus- ja resurssisuunnitelma, aikataulu ja niillä on selkeästi määriteltävä alku ja loppu (Luonila 2016, 82).



*Kaavio 2: Tapahtumatuotannon ympärillä oleva tuotannollinen toimijaverkosto (Lähde: Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho & Uotila 2010, 46)*

Tapahtumatuotannon rakenne ja yhteistyön mallit riippuvat järjestettävän tapahtuman tarkoituksesta, luonteesta ja muodosta (Luonila 2016, 5). Tapahtumien sidosryhmistä on tehty lukuisia erilaisia luokitteluja eri näkökulmista. Esimerkiksi Katri Halonen tiivisti tutkijaryhmänsä kanssa festivaaliorganisaation toimijaverkoston erilaisiin aiempiin luokituksiin ja omaan aineistoonsa perustuen vapaaehtoisiin, julkiseen sektoriin, kolmanteen sektoriin, alihankintaportaaseen ja sidosryhmiin (kaavio 2). Tapahtumatuotanto ei selvityksessä mukana olleissa kuudessa esimerkkifestivaalissa aina ollut kuvan mukaisesti verkoston keskellä, sillä erot tapahtumien verkostoissa olivat suuria. Verkosto on yleensä aktiivisimmillaan tapahtuman ympärillä ja passiivisempi sen ulkopuolella. Kumppanuudet ovat usein monivuotisia ja toiminta niissä toistuu vuosittain syklisesti tapahtumanjärjestämisen prosessin tahdittamana. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho & Uotila 2010, 46–47.) Sidoryhmillä on todettu olevan keskeinen vaikutus muun muassa festivaalien maineen rakentamisessa ja johtamisessa (Luonila 2016, 76).

## 2.3 YHTEISTYÖ

Yhteistyöllä on viitattu tutkimuksissa muun muassa yhdessä työskentelyyn, tiedon tai materiaalin jakamiseen, yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen, pitkään jatkuneeseen vuorovaikutukseen ja konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaan. Laurie Lewisin prosessinäkökulmaan keskittyvistä yhteistyön määritelmistä tekemän synteessin mukaan yhteistyön määritelmät korostavat toimintaa ja tekemistä, yhteistyön katsotaan edellyttävän tasa-arvoista valta- ja arvosuhdetta osapuolten välillä, se on osapuolten rakentamaa ja omistamaa toimintaa, joka on alati muuttuvaa, epävirallista ja vapaaehtoista. Yhteistyö nähdään prosessina, jolla on alku, keskikohta ja loppu. Määritelmässä on eroja muun muassa yhteistyön lyhyt- tai pitkäkestoisuuden vaatimuksen suhteen, osapuolten eri- tai samankaltaisuuden vaatimuksissa sekä siinä, tulisiko tavoitteiden olla yhteisiä vai osapuolten omia. (Lewis 2006, 200, 213–222.) Keyton, Ford ja Smith määrittelevät organisaatioiden välisen yhteistyön joukoksi "*kommunikatiivisia prosesseja, joihin useita organisaatioita tai sidosryhmiä edustavat yksilöt sitoutuvat työskennellessään keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja keskittyessään erillään toimivan organisaation tai yksilön piirin ulkopuolella oleviin kysymyksiin*". (Keyton, Ford & Smith 2008, 381.)

Kysymystä siitä tekevtkö yhteistyötä ihmiset vai organisaatiot on lähestytty tutkimuksissa eri näkökulmista. Organisaatiot nähdään usein itsenäisinä toimijoina myös yhteistyössä. Toisaalta viestintätieteiden piirissä nähdään että yhteistyö on aina ihmisten välistä, eivätkä organisaatiot voi tehdä yhteistyötä. Edustajan valinnalla on merkitystä yhteistyölle, sillä se vaikuttaa organisaation yhteistyöhön panostamiin resursseihin. (Keyton, Ford & Smith 2008, 392, 398.)

Suomenkielen yhteistyö-sana kattaa englanninkielen collaboration ja cooperation -sanojen merkitykset. Suomenkielisessä tutkimuksessa ja arkikielessä on tavallista, ettei näitä kahta englanninkielessä toisistaan eroavaa yhteistyökäsitettä eroteta toisistaan tai määritellä tarkemmin. Joskus cooperation-yhteistyöhön on viitattu yhteistoimintana. Toisaalta joissakin tutkimuksissa yhteistoiminnalla viitataan cooperationin sijaan collaboration-yhteistyöhön. (Aira 2012, 18.) Englanninkielisessä kirjallisuudessa yhteistyö (collaboration) näyttäytyy yleensä yhteistoimintaa (cooperation) tavoitteellisempänä ja rajatumpana, kun yhteistoiminta



ymmärretään laajasti myös vähemmän tavoitteelliseksi ihmisten tai yhteisöjen väliseksi kanssakäymiseksi ja toiminnaksi.

Yhteistyön luonne ja tekemisen tavat riippuvat kontekstista (Aira 2012, 16). Airan mukaan yhteistyö syntyy vuorovaikutuksessa jostain tavoitteesta, tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista ongelma. Vuorovaikutuksen lisäksi yhteistyö edellyttää panostusta kaikilta sen osapuolilta. Yhteistyötä ei synny, jolleivät sen osapuolet päätä toimia yhdessä erikseen toimimisen sijaan. (Aira 2012, 129–130.) Yhteistyön tekeminen on aina tasapainoilua osapuolten erilaisuudesta, tavoitteista ja toimintaympäristöstä johtuvien jännitteiden välillä. Sen sopiva laatu ja syvyys vaihtelevat tilanteen mukaan. Vastoin yleistä sanontaa, parhaita tuloksia ei aina saavuteta tiiveimmällä yhteistyöllä, vaan yhteistyön sopiva määrä, syvyys ja laatu riippuvat kulloisestakin tilanteesta ja yhteistyön tarkoituksesta. Yhteistyö, joka on pitkäkestoista, tiivistä, monipuolista ja jossa on yhdessä muodostetut tavoitteet, edellyttää runsaasti kanssakäymistä ja resursseja yhteisten merkitysten ja tavoitteiden muodostamiseen vuorovaikutuksessa. Usein kevyemmällä yhteistyöllä voidaan päästä tarkoituksenmukaisempiin tuloksiin. (Aira 2012, 128–130; Granovetter 1973, 1371.)

Sosiologi Mark Granovetterin mukaan toimijat joilla on runsaasti harvoin aktivoituvia yhteyksiä (heikkoja siteitä) muihin verkoston osapuoliin, ovat parhaassa asemassa mahdollisuuksien, tiedon saannin, uusien asioiden keksimisen ja yhteiskuntaan integroitumisen kannalta. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että on mahdollista ylläpitää läheisiä suhteita (eli vahvoja siteitä) vain rajalliseen määrään muita toimijoita ja toiseksi siitä, että mitä läheisempiä kaksi toimijaa ovat, sitä useammalla tavalla he todennäköisesti ovat samankaltaisia, liikkuvat samanlaisissa piireissä ja saavat samanlaista informaatiota. Osa heikoista siteistä voi myös olla "siltoja", eli ainoita väyliä, joita pitkin tieto pääsee kulkemaan kahden toimijan välillä ja edelleen kenelle tahansa, heihin epäsuorasti yhteydessä olevalle. Siten mitä vähemmän toimijalla on epäsuoria yhteyksiä, sitä eristyneempi hän on. (Granovetter 1973, 1361–1362, 1376.)

Verkostolla tarkoitetaan organisoitumisen muotoa, jossa toimijoiden joukko kytkeytyy toisiinsa saavuttaakseen yhteisen päämäärän keskinäisten siteiden yhdistäminä (Granovetter 1973). Verkostoissa yhteistyön perustana ovat vapaaehtoisuus, osapuolten välinen riippuvuus

ja hyödyn tuottaminen verkoston kaikille osapuolille. Koossapitäviä voimia ovat yhteinen intressi, keskinäinen luottamus, samanlainen arvopohja ja eettiset pelisäännöt. Yhdelläkään verkoston osapuolella ei ole ehdotonta määräysvaltaa toisiin vaikka valtasuhteet eivät olekaan osapuolten kesken täysin symmetriset. (Powell 1990, 295–336; Möttönen 2009, 63–64.) Verkostoituminen on organisaatiossa tehty strateginen valinta toiminnan kehittämiseksi (Luonila 2016, 42). Organisaatiolähtöisyys ja yhteistyöhakuisuus kuvaavat käsitteinä sitä, kuinka usein tapahtumanjärjestäjä valitsee tehtävän toteuttamistavaksi oman organisaation sisällä tekemisen, ja toisaalta yhteistyön oman organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa (Aira 2012, 116, 129). Verkostojen konkretisoituminen yhteistyöksi riippuu tapahtumajohtajan kyvystä tunnistaa yhteistyön mahdollistavia liittymäkohtia verkostoissa. Verkostomaisesti toimivassa tapahtumaorganisaatiossa tärkeässä roolissa on siis järjestäjien taito luoda arvoa tuottavia verkoston solmukohtia käyttämällä hyväkseen merkityksiä synnyttäviä sisältöjä ja yhteistoiminnan malleja. (Luonila 2016, 5.)

Vaihtoehtoisia organisoitumisen tapoja verkostojen rinnalla ovat hierarkkinen ja markkinaohjauksellinen yhteistyö. Hierarkkisessa yhteistyösuhteessa jollain yhteistyön osapuolella on muodolliseen asemaan, säännöksiin ja kontrolliohjaukseen perustuva määräysvalta muihin. Markkinaohjauksellinen yhteistoiminta perustuu taas tavaran ja palvelun ostoon ja myyntiin rahallista korvausta vastaan. Siihen kuuluvat oman edun tavoittelu, sopimuksin vahvistetut oikeudet, velvollisuudet ja sopimusrikkomusta seuraavat sanktiot. Sopimukset ovat markkinaohjauksellisessa suhteessa myös määräaikaista ja yhteistyösuhteet vaihtuvia. (Powell 1990, 295–336; Möttönen 2009, 63–64.)

Käytän tässä tutkielmassa yhteistyön osapuoli ja yhteistyökumppani (tai pelkkä 'kumppani') – käsitteitä toistensa synonyymeinä. Kumppanuudella (engl. partnership) voidaan viitata myös osapuolten muodostamaan pitkäkestoiseen liittoumaan, jonka tarkoituksena on ratkaista jokin tärkeä strateginen haaste (Aira 2012, 18). Tässä merkityksessä sitä kuulee käytettävän esimerkiksi maaseutupolitiikassa. Sidosryhmillä tarkoitetaan mitä tahansa organisaation sisäisiä tai ulkoisia ryhmiä, joihin organisaatio vaikuttaa tai jotka vaikuttavat siihen. Tässä tutkielmassa käsiteltyjen yhteistyökumppaneiden lisäksi tapahtuman sidosryhmiä ovat esimerkiksi tapahtuman yleisö, henkilöstö, media ja vaikkapa lupaviranomaiset. Siten se on käsitteenä yhteistyökumppanuutta laajempi. Tapahtumanjärjestäjä voi suhtautua omiin

sidosryhmiinsä puolustautuen niitä vastaan, valvoen niitä, tekemällä yhteistyötä niiden kanssa vai sisällyttämällä ne toimintaansa (Savage, Nix, Whitehead, Blair 1991).

Ulkoisen pakon edessä yhteistyötä voidaan Airan mukaan tehdä näennäisesti, raportoiden yksittäiset toimet yhteistyöksi ilman siitä saatavaa todellista synergiaetua. Pelkät yhteistyön mahdollistavat ja siihen kannustavat rakenteet eivät yksin riitä yhteistyön syntymiseen. Organisaatioiden välinen yhteistyö tehdään käytännössä organisaatioita edustavien henkilöiden kesken. Yhteistyö voi positiivisimmillaan olla yksittäiselle työntekijälle tärkeää asiantuntijuuden ylläpidon, inspiraation, innostuksen sekä tiedon, tuen ja avun saannin kannalta. Yhteistyön merkitys työssä viihtyvyydelle ja kehittymiselle kasvaa erityisesti asiantuntijatyössä, jossa se voi korvata esimieheltä saatavan tuen. Parhaimmillaan sillä voidaan saavuttaa tuloksia, joihin ei muuten olisi päästy. (Aira 2012, 128–130.) Sosiologi Nan Lin on jakanut verkostoista saatavat hyödyt instrumentaalisen ja ekspressiivisen toiminnan resursseihin. Ekspressiivisellä toiminnalla viitataan omien henkilökohtaisten resurssien ja toimintakyvyn, kuten fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn ylläpitämiseen. Instrumentaalisen toiminnan resursseilla tavoitellaan menestystä esimerkiksi taloudellisesti tai sosiaalisesti. (Lin 1982, 145.) Hyödyt voivat ilmetä henkilökohtaisella tai organisaatiotasolla. Useimmiten yhteistyö ei kuitenkaan ole vain onnistunutta tai epäonnistunutta, vaan jotain siltä väliltä (Aira 2012, 128–130). Yrjö Engeström muistuttaa, että ”rajojen ylittäminen” yhteistoiminnalla voi kuulostaa myönteiseltä, mutta se voi olla myös väkivaltaista toisen alueelle tunkeutumista ja alistamista (Engeström 2004, 12–13). Yhteistyön riskeistä ja vaaroista on huomattavasti hyötyjä vaikeampaa löytää tutkimustietoa, vaikka niiden olemassaolo mainitaankin joissakin tutkimuksissa.

Keyton, Ford & Smith (2008) löysivät alueellisia, eri organisaatioiden edustajista koostuneita innovaatiotiimejä tutkiessaan neljänlaisia jännitteitä, joiden välillä yhteistyön osapuolet tasapainoilevat. Jännitteet syntyvät olettamuksia, uskomuksia ja mielipiteitä paljastavasta viestinnästä. Omassa tutkielmassani näitä jännitteitä voi tulkita mahdollisina tapahtumanjärjestäjien mielipiteisiin vaikuttavina asioina. Jännitteet vallitsevat:

- a) sen välillä, mieltävätkö ihmiset tekevänsä yhteistyötä yksilönä vai edustavansa toiminnallaan organisaatiota,

- b) keskittyvätkö ihmiset yhteistyössä ensisijaisesti tavoitteiden saavuttamiseen vai tietyllä tavalla toimimiseen,
- c) miten paljon aineellisia (esim. raha, tarvikkeet, ihmiset) ja aineettomia resursseja (esim. aika, arvovalta, tieto) henkilö tai hänen edustamansa organisaatio ovat valmiita panostamaan yhteistoimintaan ja toisaalta, millä tavalla osapuolet uskovat yhteistyön vaikuttavan itseensä tai heidän edustamiinsa organisaatioihin,
- d) keskittyvätkö osapuolet yhteistyössä ensisijaisesti yksityisen vai yhteisen hyvän saavuttamiseen.

Nämä jännitteet voivat aiheuttaa häiriöitä vuorovaikutukseen ja vaikeuttaa siten yhteistyötä. (Keyton, Ford & Smith 2008, 393–399.) Ymmärrys jännitteistä voi vaikuttaa myös siihen, miten hyväksi tai huonoksi yhteistyö koetaan.

### 3 TEEMAAHAASTATTELUT JA LAADULLINEN SISÄLLÖNANALYYSI

#### 3.1 TAPAHTUMANJÄRJESTÄJIEN HAASTATTELUIDEN TOTEUTUS

Käytän tutkielmassani itse keräämäni haastatteluaineistoa. Tähän päädyin, koska aiheeseeni sopivia, kuntarajat ylittävistä yhteistyöstä kertovia valmiita aineistoja ei ollut helposti saatavilla. Kaksi haastattelemaani tapahtumanjärjestäjää lähetti minulle pyynnöstäni myös kahden edustamansa yhteisön toimintasuunnitelmat ja -kertomukset, mutta käytännössä nämä ilmaisumuodoltaan tiiviit, kaavamaiset ja yhteisön virallista kantaa edustavat dokumentit eivät tarjonneet aineistoa valintojen tutkimiseen. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, koska se antaa strukturoitua haastattelua paremmat lähtökohdat omasanaiseen kerrontaan ja merkitysrakenteiden tutkimiseen. Samalla se rajaa puheen samoihin aihealueisiin kaikkien haastateltavien kanssa (Eskola & Suoranta 1999, 87–88).

Toteutin haastattelut kasvokkain minimoidakseni väärinymmärrykset ja luodakseni luottamuksellisen suhteen haastateltaviini. Pyrin pääsemään syvähaastattelun tasolle saadakseni mahdollisimman tiheää ja peittelemätöntä aineistoa sosiaalisen todellisuuden selittämisen pohjaksi. Kasvokkain toteutettu haastattelu antoi minulle myös esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimitse tehtyä haastattelua paremman mahdollisuuden tarkentavien lisäkysymysten esittämiseen toimintaympäristöltään ja -tavoiltaan erilaisten tapahtumanjärjestäjien näkemyksiä ja kokemuksia kartoittaessani. Kaikki haastateltavani olivat keskenään sen verran erilaisia, ettei täsmälleen sama kysymyslista samassa järjestyksessä olisi toiminut kaikille.

Valitsin haastateltavikseni kuusi tapahtumien järjestämiseen osallistuvaa henkilöä Keski-Suomen, Päijät-Hämeen ja Etelä-Savon alueilta. Ensimmäinen haastattelu oli testihaastattelu, jonka tein kulttuuritapahtumia maaseudulla järjestävälle lähisukulaiselleni. Vaikka haastattelun oli tarkoitus olla testi, se ei poikennut muista tekemistäni haastatteluista sisällöltään tai järjestelyiltään. Koska haastattelu antoi sellaista informaatiota kuntarajat ylittävään yhteistyöhön liittyvistä päätöksistä, jota ei muissa haastatteluissa noussut esiin, päätin sittemmin sisällyttää myös sen lopulliseen tutkimusaineistooni. Haastateltava itse ei

kokenut tuttuuden vaikuttaneen vastauksiinsa, vaan arvioi että vastaukset olisivat olleet samat jos haastattelija olisi ollut täysin vieras. Seuraavan kahden haastateltavan valinnalla halusin turvata sen että haastateltavieni joukossa olisi sekä joku kuntarajat ylittävään yhteistyöhön positiivisesti että negatiivisesti suhtautuva henkilö. Tämän vuoksi valitsin myös heidät ihmisistä, jotka tiesin jollain tapaa entuudestaan. Näiden kahden haastateltavan kanssa olin tehnyt yhteistyötä vuosia aiemmin, ja haastatteluhetkellä olimme toimineet jo useita vuosia kokonaan erillään, eri paikkakunnilla ja ilman yhteistyötä toistemme kanssa. Loput kolme haastateltavaa valitsin lumipallometodilla, eli pyysin haastateltaviani ehdottamaan ketä muita voisin haastatella. Yksi tällä tavalla valikoituneista haastateltavista osoittautui ns. "hyvä päivän" tutuksi, jonka tiesin nimeltä, mutta jota en voi sanoa tuntevani kovinkaan hyvin. Kaksi muuta olivat itselleni entuudestaan täysin vieraita ja tapasin heidät ensimmäisen kerran haastatteluhetkellä.

Toteutin haastattelut touko-kesäkuun vaihteessa 2014. Sovin haastattelut puhelimitse haastateltavan ehdottamaan paikkaan. Haastattelupaikaksi tuli kaikissa haastatteluissa joko haastateltavan koti tai hänen edustamansa, kulttuuritapahtumia järjestävän yhteisön toimitilat. Kaikki pyytämäni henkilöt suostuivat haastatteluun. Toimitin kullekin haastateltavalle etukäteen lisätietoa haastattelusta, pro gradustani ja omasta taustastani myös sähköpostitse (liite 1). Ennen haastattelun alkua kerroin kullekin haastateltavalle olevani kiinnostunut nimenomaan heidän omista näkemyksistään, eikä vastausten tarvitsisi siksi edustaa yhteisöjen virallista kantaa. Muistutin myös olevani kiinnostunut erityisesti kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä, jotta saisin esiin mahdollisimman paljon siihen liittyviä asioita. Aikaa kuhunkin haastatteluun meni 1–1,5 tuntia haastateltavasta riippuen.

Haastattelut kietoutuivat kolmen pääteeman ympärille, joista ensimmäisessä keskityttiin haastateltavan ja hänen edustamansa yhteisön toimintaan yleisesti, toisessa keskusteltiin yhteistyöstä ja siihen liittyvistä kokemuksista ja kolmannessa syvennyttiin kuntarajat ylittävään yhteistyöhön. Erityisesti kaksi jälkimmäistä teemaa limittyivät osin toisiinsa ja niiden laajuus suhteessa toisiinsa vaihteli. Käytin haastatteluissa apuna etukäteen laatimaani, 35 kysymyksen apukysymyslistaa (liite 2). En kuitenkaan kysynyt kaikkia kysymyksiä kaikilta, muotoilin niitä uudestaan haastattelun aikana ja esitin osan kysymyksistä eri järjestyksessä luontevan ja keskustelunomaisen haastattelun kulun turvaamiseksi. Kaikkien

haastateltavien kanssa käytiin läpi taustatietoina haastateltavan oma rooli tapahtumia järjestävissä yhteisöissä, näiden yhteisöjen toiminta, toiminnan laajuus ja henkilöstö. Tapahtumien järjestämiseen liittyvästä yhteistyöstä kysyin yhteistyökumppaneista, yhteistyön syistä, sisällöistä, eri osapuolten saamista hyödyistä, yhteistyön syntymiseen ja alkamiseen vaikuttavista tekijöistä, paikallisuuden merkityksestä sekä yhteistyön hyvistä ja huonoista puolista, uhista ja mahdollisuuksista.

Tallensin haastattelut äänittämällä varmistaakseni, että saan kaiken oleellisen haastateltavien puheesta ylös ja että ymmärrän asiat varmasti oikein. Äänittäminen on perusteltua, koska haastattelutilanteessa osa informaatiosta jää aina huomaamatta tai saattaisin ymmärtää sen väärin (Ruusu vuori 2010, 427). Molemmat edellä mainitut uhat osoittautuivat todellisiksi jo litterointivaiheessa. Kerroin äänittämisestä haastateltavalle jo ensimmäisen puhelun aikana, siitä mainittiin sähköpostitse lähettämässäni informaatiokirjeessä ja mainitsin siitä vielä kunkin haastattelun alussa. Litteroin haastattelut puhekielisinä, karsien kuitenkin pois enimpää täytesanoja, keskeneräisiä sanoja ja äännähdyksiä. Tämä litteroinnin taso on mielestäni riittävä, koska keskityn analyysissäni haastateltavien puheen sisältöön itse vuorovaikutustilanteen ja ilmaisutapojen jäädessä vähemmälle huomiolle. Teen analyysin litteroidun aineiston pohjalta, mikä helpottaa aineiston jäsentämistä ja hahmottamista verrattuna äänitetyn aineiston käyttöön.

Omalla taustastallani maaseudun kulttuuripalveluiden järjestäjänä oli vaikutusta haastattelutilanteessa. Ammatin kautta tullut tuttuus saattoi joissain tapauksissa auttaa luottamuksellisen keskusteluyhteyden ja yhteisen kielen löytämisessä. Hyvät taustatiedot haastateltavan aiemmasta toiminnasta ja maaseudun kulttuuriorganisaatioiden toiminnasta auttoivat tarkentavien lisäkysymysten tekemisessä. Rastaa (2005) mukaan haastattelijan ja haastateltavan kuuluessa samaan ryhmään yhteisyyden ja yhteisen puhutilan syntyminen voi olla helpompaa. Yhtäläillä se voi kuitenkin myös kyseenalaistaa niitä, koska kokemukset ovat sidoksissa paikkoihin, sosiaaliseen asemaan ja moniin muihin yksityiskohtiin. Tapa hahmottaa maailmaa vaihtelee paitsi ryhmien kesken, myös niiden sisällä. Haastattelutilanteessa on siis vaarana, että luulen ymmärtäväni jonkin asian vähemmällä selityksellä, vaikka haastateltava hahmottaa asian ympärillä olevan kokonaisuuden tietämättäni aivan eri tavalla kuin mitä itse teen. (Rastaa 2005, 93–95, 97.) Vaikka kuinka yritän siirtää syrjään omat näkemykseni, ne

saattavat vaikuttaa haastattelutilanteessa ja analyysissä. Haastattelutilanteet olivat keskustelevia ja tunnelmaltaan rentoja. Jälkikäteispalautteessa haastateltavat kiittivät "mukavasta" haastattelusta. Ainakin osassa haastatteluissa päästiin luottamukselliselle tasolle, jossa haastateltavat kertoivat avoimesti näkemyksistään.

Haastateltavien anonymiteettiä korostetaan monissa menetelmäkirjoissa (mm. Tiittula & Ruusuvoori 2005, 17–18). Kun puhutaan maaseudun tapahtuman järjestäjistä, yksittäiset järjestäjät ja niiden yhteistyökumppanit voidaan tunnistaa jo pelkän seutukunnan perusteella. Nimen mainitseminen tutkimusraportissa voidaan kuitenkin tulkita myös haastateltavien arvostamiseksi asiantuntijoina tai se voidaan nähdä arvokkaana ilmaisnäkyvyytenä haastateltavan edustamalle organisaatiolle vastineeksi haastatteluun käytetystä ajasta ja tarjotusta informaatiosta. Itse päädyin pyrkimykseen säilyttää haastateltavien anonymiteetti paitsi aineistossa esiinnousseiden negatiivistenkin asioiden vuoksi, myös suojellakseni haastateltavieni yksittäisiä yhteistyökumppaneita tunnistamiselta. Haastatteluaineistoni muodostuu yksittäisten ihmisten mielipiteistä ja mielikuvista, eivätkä ne sellaisina kerro koko taustayhteisöjen kannasta ja yhteistyön osapuolista. Anonymiteetin säilyttämisen mahdollistaminen oli myös yksi syy siihen, miksi valitsin haastateltavani eri kuntien ja maakuntien alueelta.

### 3.2 AINEISTON KUVAUS JA ARVIOINTI

Haastatteluaineostoni muodostuu kuuden henkilön haastattelusta. Haastateltavani järjestävät kulttuuritapahtumia neljän harvaan asutun tai ydinmaaseutukunnan alueella Keski-Suomessa, Päijät-Hämeessä ja Etelä-Savossa. Yksi haastateltava järjesti haastatteluhetkellä tapahtumia kahden kunnan alueella ja muuten haastateltavien toiminta keskittyi pääsääntöisesti yhden kunnan alueelle. Asukkaita näissä kunnissa oli 1 500 – 6 000. Saadakseni mahdollisimman monipuolisen kuvan aiheestani, pyrin valitsemaan haastateltavani erilaisista taustayhteisöistä. Haastateltavieni joukossa on muun muassa kunnan kulttuurivastaava, yrittäjä, festivaalijärjestäjä, kesänäyttelyiden järjestäjiä, pienten taide- ja kulttuuriyhdistysten edustajia ja kyläaktiivi. Osa haastateltavista oli mukana myös jonkun maakunnallisesti kulttuurialalla



toimivan yhdistyksen tai liiton hallituksessa. Haastateltavani olivat säännöllisesti mukana 1–5 kulttuuritapahtumia järjestävän organisaation toiminnassa siten että aineistossa on edustettuna yhteensä 13 tällaista yhdistystä, kuntaa tai yritystä. Kaikki haastateltavani ovat omalla toimialueellaan toimintansa takia tunnettuja kulttuurihenkilöitä ja toimineet maaseudun kulttuuritoiminnan parissa jo pitkään, yli 10 vuotta. Kokemuksensa ja aktiivisuutensa vuoksi heillä voi olettaa olevan vaikutusvaltaa myös omissa yhteisöissään tehtäviin päätöksiin. Mukana oli ammatillisesti, puoli-ammattillisesti ja harrastuspohjalta tapahtumia järjestäviä henkilöitä.

Kaikki haastateltavani olivat mukana järjestämässä useita erikokoisia kulttuuritapahtumia vuosittain. Keskityn puheeseen ennalta suunnitelluista, yleisölle avoimista ja kulttuuriohjelmalla sisältävistä tapahtumista. Olennaista ei siis ole määrittelevätkö tapahtumanjärjestäjät tai tutkijat jonkin tapahtuman kulttuuritapahtumaksi, vaan se että sen ohjelmassa on kulttuurisisältöjä. Olennaista on myös että tapahtuma on yleisölle avoin, eli osallistumisoikeutta ei ole rajattu vain tarkoin rajatulle ihmisryhmälle (esimerkiksi yhdistyksen jäsenille). Tapahtumien koot vaihtelivat yleisökoossa mitattuna pienistä, jopa vain viiden kävijän paikallistapahtumista valtakunnallisesti merkittäviin, noin 5 000 kävijän kulttuuritapahtumiin. Tapahtumat olivat esimerkiksi elokuvanäytöksiä, elokuvatapahtumia, kesäkonsertteja, kesätaidenäyttelyitä, kotiseututapahtumia, taidenäyttelyitä, konsertteja, kulttuuriviikkoja, taiteilijoiden open studio -päiviä, tanssiesityksiä, kotiseuturetkiä, museonäyttelyitä, lavatansseja, kuorokonsertteja, yhteislaulutapahtumia, musiikkifestivaaleja, kaikille avoimia näyttelymatkoja, markkinoita sekä lasten- ja nuortenkulttuuritapahtumia (konsertit, teatteriesitykset ja työpajat). Taustayhteisöjen toimintaan kuului niiden lisäksi myös muuta toimintaa, kuten esimerkiksi kahvion pitämistä, näytelmäryhmä, kyläkisoja, uimarantojen ylläpitoa, lasten kerhoja, sataman ylläpitoa, kirpputori, vuokraustoimintaa, järjestöjen tukemista, julkaisutoimintaa, musiikin säveltämistä, sanoittamista ja esittämistä, musiikkiäänitteiden ja kirjojen tekemistä, kansainvälistä taiteilijaresidenssitoimintaa ja yksityistapahtumien järjestämistä.

Haastatteluaineistossani esiin nousseet tapahtumat ovat paikallistapahtumia tai merkkitapahtuman rooliin yltäviä päätapahtumia. Paikallistapahtumien kävijät ja vaikutukset ovat pääosin paikallisia. Niitä oli aineistossani esiinnousseista tapahtumista suurin osa.

Tällaisia olivat esimerkiksi elokuvanäytökset, paikallisten harrastajien taidenäyttelyt, konsertit, lastenkulttuuritapahtumat ja kotiseututapahtumat. Päätapauksia nousi esiin viisi. Niiden osallistujat tulevat valtaosin lähialueilta, mutta tapahtuman koko ja merkitys houkuttelee paikalle turisteja kauempaakin. Poikkeuksen tästä muodostaa yksi aineistossa esiintyvä merkkitapahtuma, jonka kävijöistä suurin osa tulee kauempaa paikallisten ollessa kävijöissä selvästi vähemmistössä. Päätapauksista kaksi voidaan haastatteluaineistossa esiinnoitusten asioiden perusteella luokitella lisäksi järjestämispaikkakuntaansa leimaaviksi merkkitapahtumiksi. Merkkitapahtumat ovat tärkeitä seudun imagoille ja niiden järjestämispaikkakunnat tunnetaan nimenomaan kyseisestä tapahtumasta. (Pasanen & Hakola 2009, 13.) Tapahtumissa on kansalaistoimintaan pohjautuvia tapahtumia, luovuuteen pohjautuvia, sisältölähtöisiä taidetapahtumia sekä markkina- ja vapaa-ajantapahtumia, joiden ohjelmasta löytyy myös kulttuuriohjelmia (Kainulainen 2005 69–70). Haastatteluissa esiinnoitusten tapahtumista monet kuuluvat maaseutukulttuurin piiriin, mutta käsite ei kuvaa kaikkia mukana olevia tapahtumia.

Haastatteluaineistoa kertyi litteroituna noin 70 sivua (12 pt, riviväli 1). Uskon keräämäni haastatteluaineiston olevan riittävän analyysiin aiheen rajauksen, näkökulman ja pro gradu -tutkielman laajuuden huomioon ottaen.

### 3.3 LAADULLINEN SISÄLLÖNANALYYSI

Analysointimenetelmäksi valitsin laadullisen sisällönanalyysin. Se antaa välineet kirjalliseen muotoon saatettujen dokumenttien analysointiin systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineistot voivat olla ennen kirjalliseen muotoon saattamista myös esimerkiksi puhetta, kuten on tämänkin tutkielman kohdalla. Muista tekstianalyysimenetelmistä menetelmä eroaa siten, että siinä tutkitaan tekstin merkityksiä. Ilmiöstä tuotetaan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa oleva kuvaus, joka mahdollistaa johtopäätösten tekemisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.) Menetelmä sallii aineiston käsittelyn sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Tässä pro gradu tutkielmassa käsittelen aineistoa kuitenkin vain laadullisesti, koska määrällinen analysointi ei toisi tutkimusongelmani ja –kysymyksen huomioden merkittävää

lisäarvoa tuloksiin. Analyysi on mahdollista toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100). Oma lähestymistapani on teoriaohjaava, eli teen aineiston järjestämisen osittain aineistolähtöisesti ja hyödynnän joissakin ryhmittelyissä teoriasta nousseita asioita.

Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan osiin ja kootaan uudestaan eri järjestykseen merkitysten löytämiseksi. Aineistoon luodaan selkeyttä, sitä tiivistetään informaatiota kuitenkin kadottamatta ja samalla tuotetaan uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1999, 138). Alasuutari erottelee analyysistä kaksi toisiinsa nivoutuvaa osiota, joita hän nimittää aineiston pelkistämiseksi ja arvoituksen ratkaisemiseksi (Alasuutari 1999, 39, 48). Järjestän tapahtumanjärjestäjien yhteistyövalinnoilleen esittämiä perusteluja pelkistämävaiheessa luokkiin samankaltaisuuden perustuen, käsitteellisten luokat ja muodostan niistä uuden järjestyksen. Tuotettujen johtolankojen pohjalta teen merkitystulkinnan, joka syntyy kaikkien käytettävissä olevien aineistojen, aiemman tutkimuksen ja tutkimusongelman kanssa keskustellen. Mitä enemmän erilaisia vihjeitä on käytettävissä, sitä mielekkäämpi ja uskottavampi tulkinnasta saadaan. (Alasuutari 1999, 47–48.) Havaintoja tarkastellaan vain teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta (Alasuutari 2001, 79).

#### 4 PERUSTELUNÄKÖKULMAT JA YHTEISTYÖTÄ TUKEVAT TAI RAJOITTAVAT ASIAT

Tässä luvussa analysoin aineistostani kuntarajat ylittävän yhteistyön perusteluita. Kysyn aineistoltani mistä näkökulmista käsin tapahtumanjärjestäjät perustelevat kuntarajat ylittävään yhteistyöhön liittyviä valintojaan, millaiset asiat edesauttavat kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemista ja mitkä rajoittavat sitä. Aloitin aineistoni järjestämisen lukemalla aineistoni läpi useaan kertaan, etsimällä siitä yhteistyövalintoihin liittyviä perusteluita ja merkitsemällä ne tekstimassaan. Keskityin ensin tarkastelemaan perusteluiden sisältöä. Kysyin, mikä on se syy, johon perustelu vetoaa. Esimerkiksi seuraavassa lainauksessa syy on se, ettei paikkakunnalla ollut turvallisen tapahtuman järjestämisen edellyttämiä ihmisiä.

*Ni kyllä me silloin. Ei löytyny [täältä paikkakunnalta] sellasta porukkaa, jonka kautta pysty järjestää sellasen turvallisen tapahtuman. Ja ei ollu halukkuuttakaan. Ni kyllä me silloin otettiin se muualta.*

Haastateltava 3

Samankaltaisiin syihin vetoavista perusteluista alkoi erottua ryhmittelemällä perustelutyyppejä. Annoin kullekin löytämälleni perustelutyypille numeron ja merkitsin ne aineistoon kunkin perustelun kohdalle. Perustelutyyppejä muodostaessa pidin tärkeänä säilyttää aineiston monimuotoisuuden ja sen tarjoaman informaation mahdollisimman suurena. Tämän vuoksi pidin mukana omana ryhmänään usein, kymmenissä eri perusteluissa toistuvat mutta myös yhden tai kahden esiintymän perustelutyypit. Perustelutyyppejä laatiessa oli välillä haastavaa löytää tutkielmaani sopiva yleistyksen taso ja lopullinen ryhmittelytapa. Erilaisella ryhmittelyllä tutkimukseni olisi antanut myös erilaiset tulokset. Harkitsin myös eri perustelutapojen yleisyyden laskemista, mutta päädyin siihen etteivät määrät ja yleisyys yhteistyön kontekstisidonnaisuuden vuoksi ole oleellisia tässä tutkielmassa, vaan tärkeämpää on saada mahdollisimman kattava yleiskuva erilaisista yhteistyöpäätöksiin mahdollisesti vaikuttavista asioista.

Seuraavissa alaluvuissa ryhmittelen perusteluita ja perustelutyyppejä eri tavoin löytääkseni vastauksia siihen, mitkä näkökulmat vaikuttavat yhteistyövalinnoissa, mitkä asiat edesauttavat yhteistyön syntymistä ja mitkä jarruttavat sitä. Kuvaan samalla ilmiön

kontekstisidonaisuuden vuoksi millaisissa tilanteissa kukin asia on aineistossani toiminut yhteistyötä tukevassa tai rajoittavassa roolissa.

#### 4.1 PERUSTELUIDEN NÄKÖKULMAT

Saadakseni käsityksen perusteluiden takana vaikuttavista näkökulmista etsin kunkin perustelun sisältämästä arvioinnista sen asian, joka toimii perustelussa vertailukohtana kulloinkin arvioidulle asialle. Esimerkiksi seuraavassa lainauksessa kuntarajat ylittävää yhteistyötä verrataan organisaation perustoimintaan, johon haastateltava viittaa sanalla ”me”.

*Joo ei se jatkossa oo mitään järkee noin kauas lähtee (järjestämään toimintaa yhteistyössä) et on se ihan turha, edes rahan tähden. Et kyl se tuottaa niinku, et työtähän se teettää, eikä siit oo meille semmosta mitään hyötyä.*

Haastateltava 1

Listasin ensin perusteluista löytämäni vertailukohtat ja jaottelin ne sitten kokonaisuuden selkiyttämiseksi neljään kategoriaan samankaltaisuuden perustuen (taulukko 1). Merkitsin vielä kunkin vertailukohtakategorian kohdalle, millaisia perusteluita aineistossa esiintyi sen yhteydessä. Näin sain muodostettua näkökulmat, joista käsin tapahtumanjärjestäjät perustelevat yhteistyövalintojaan. Testasin ensin muutamaa erilaista kategoriointitapaa eri tarkkuuksilla ennen kuin löysin tutkimuskysymyksiini sopivan tason.

Ensimmäisen kategorian muodostin perusteluista, joissa vertailukohtana on taustayhteisö, sen perustehtävä ja toiminta. Perustehtävällä tarkoitan yhdistyksen tarkoitusta tai yrityksen tai kunnan ollessa kyseessä toiminta-ajatusta. Tällaisissa perusteluissa esitetty yhteistyöharkinnan syy saattoi liittyä esimerkiksi taiteen esittämiseen, taiteen ja yleisön kohtaamisen mahdollistamiseen, paikallisyhteisön hyvinvointiin ja paikallisympäryteen, paikallishistorian tuntemukseen tai kulttuurien kohtaamiseen.

**Taulukko 1: Näkökulmat ja niihin viittaavat perustelut**

Näkökulmat	Näkökulmaan viittaavan perustelun sisältö
Taustaorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• paikallisyhteisön hyvinvointi ja paikallisyhteisyys</li> <li>• uusien palveluiden tarjoaminen</li> <li>• yhteisön tavoitteiden tai toimintamuotojen samankaltaisuus yhteistyön toisen osapuolen kanssa</li> <li>• myönteisen kuvan luominen järjestäjyhteisöstä</li> <li>• muilta saatavat ideat omaan toimintaan</li> <li>• rohkaisun tarve toiminnan muutosvaiheessa</li> <li>• laajemman näkökulman saaminen alan valtakunnalliseen kehitykseen</li> <li>• vastavuoroisuus</li> </ul>
Tapahtumatuo- tanta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyön vaikutus yleisömäärään</li> <li>• taiteen esittämisen mahdollistaminen</li> <li>• järjestämisessä tarvittava raha</li> <li>• järjestämisessä tarvittava välineet</li> <li>• järjestämisessä tarvittava tarvikkeet</li> <li>• järjestämisessä tarvittava työvoima</li> <li>• järjestämisessä tarvittava osaaminen</li> <li>• järjestämisessä tarvittava aika</li> <li>• järjestämisessä tarvittava palvelut</li> <li>• resurssien yhdistäminen, saaminen ja säästäminen</li> <li>• tapahtuman konsepti</li> <li>• vastavuoroisuus</li> </ul>
Oma itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ihmissuhteet</li> <li>• henkilökemiat</li> <li>• oma oppiminen</li> <li>• oma jaksaminen</li> <li>• toiminnan mielekkyys itselle</li> <li>• häpeä</li> <li>• ystävyysuhteet</li> <li>• itseltä puuttuva asiantuntemus ja osaaminen</li> </ul>
Hanke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hankkeesta saatava raha</li> <li>• hankkeen kehittämistavoite</li> </ul>

Toisen näkökulman muodostivat argumentit, joissa ehdotusta verrattiin järjestettävään tapahtumaan toimintana ja palveluna. Argumentin mahdollisia syitä olivat esimerkiksi tapahtuman järjestämisessä tarvittavat resurssit (esimerkiksi raha, materiaalit, henkilökunta) tai tapahtuman laatu ja kehittäminen. Kolmanteen kategoriaan kuuluvat hankkeisiin viittaavat perustelut. Hankkeet pidin omana kategorianaan koska useita organisaatioita yhdistävänä niiden tarkoitus ja organisaatio saattoi poiketa jossain määrin taustayhteisön tarkoituksesta ja toimintamuodoista. Neljännen näkökulman arvioinneissa viitataan haastateltavaan itseensä. Perustelussa esitetyt syyt liittyivät esimerkiksi omiin ihmissuhteisiin, hyvinvointiin, jaksamiseen ja oppimiseen.

Yksittäisen henkilön tekemään yhteistyövalintaan vaikuttivat useista eri näkökulmista tehdyt arvioinnit, joiden tulokset olivat usein myös keskenään ristiriitaisia. Kukin haastateltava painotti niitä eri tavoin perustellessaan valintojaan. Joissakin haastatteluissa nousivat selvästi esiin kaikki neljä perustelunäkökulmaa, toisissa haastateltava saattoi perustella valintojaan pääasiassa yhdestä käsin ja viitata vain ohimennen johonkin muuhun näkökulmaan.

## 4.2 KUNTARAJAT YLITTÄVÄN YHTEISTYÖN VALITSEMISTA TUKEVAT ASIAT

Yhteistyön syntyyn oli harvoin vain yksi selkeä syy. Sen sijaan haastateltavien puheissa nousi esiin useita yhteistyön aloittamista puoltavia ja sitä vastustavia perusteluita, joiden yhteisvaikutuksesta lopullinen yhteistyövalinta tehtiin. Etsin perusteluista seuraavaksi osapuolia yhteen tuovia ja niitä yhteiseen projektiin sitovia asioita. Nämä asiat tukevat yhteistyön aloittamista ja tekemistä kulloinkin kyseessä olevassa tilanteessa. Yhteistyötä tukeva rooli voi kuitenkin muuttua ympäröivän tilanteen muuttuessa, minkä vuoksi on tärkeää tuoda esiin millaisessa yhteydessä ne aineistossani esiintyvät.

## **Tapahtumanjärjestämisen resurssitarve yhteistyön syynä**

Kuntarajat ylittävän yhteistyön syynä, ja siten osapuolia yhteen tuovana asiana toimii usein jokin tapahtuman toteuttamiseen liittyvä resurssitarve. Kaikki haastateltavat kuvaavat yhteistyötä, jossa järjestäjäyhteisön omia resursseja ja osaamista täydennetään muista yhdistyksistä tai niiden verkostoista löytyvällä osaamisella ja muilla resursseilla tapahtuman järjestämisen yhteydessä.

*No otetaanpa vaikka viime kesältä [ystävyyseuran] kanssa kuvailta, jonka kuvantekijä tuli [pohjoismaisesta ystävyyskaupungista] ja luontokuvailtaan, kameraseura oli siinä kumppanina ja kameraseuralta saatiin asiantuntemusta siinä, että paras näyttämislaitteet oli [naapurikunnan] kameraseuralla, lainataanpa ne sieltä. Myöskin heidän tiedotusverkostonsa tuli käyttöön. Ja sitten kun oli kahvit siellä ni kameraseurasta tuli myös ihmisiä töihin siihen kahvipöytään että sillä tavalla sitten saatiin 70 ihmistä. Enempää ei [tapahtumapaikkaan] mahtunu. Kotiseutuyhdistys antoi tilat, sitten kameraseura asiantuntemuksen ja käytännön työvoimaa. Ja samalla tavalla on ollut sitten kotiseutuyhdistyksen tapahtumissa, että sinne on sitte tullut kotiteollisuusseurasta työpajatuntemusta, tekijöitä, koululaispajoissa kehrääjiä ja muita ja myöskin sitten jos on tarjoilua ni saattaa sitten tulla apua sinne tarjoiluun. Kenellä on mitäkkin kykyjä! Kaikista eniten ne kyyyt sitten kans, että sä osaat tän jutun parhaiten, tee sinä tämä!*

Haastateltava 2

Osapuolia yhteen tuovina resurssitarpeina nousivat aineistossani esiin palkallisten tai vapaaehtoisten työntekijöiden aika, osaaminen, asiantuntemus, raha, toiminnassa tarvittavat tavarat ja laitteet, näkyvyys, tieto, vuorovaikutuksesta syntyvät ideat, henkinen tuki ja verkostot. Näillä resursseilla saatettiin tavoitella toiminnan kehittämistä, parempaa laatua, toiminnan jonkin osa-alueen toteuttamista, rahan säästöä, ajan säästämistä, parempaa vaikuttavuutta, haastateltavan omaa jaksamista ja oman tai yhteisön osaamisen kehittämistä. Ensisijaisesti tämän kaltaisessa yhteistyössä yhteistyökumppaneiksi päätyvät useiden haastateltavien mukaan oman paikkakunnan toimijat, mutta tarvittaessa yhteistyökumppaneita haetaan kauempaakin.

*Ni kyllä me silloin. Ei löytyny [täältä paikkakunnalta] sellasta porukkaa, jonka kautta pysty järjestää sellasen turvallisen tapahtuman. Ja ei ollu halukkuuttakaan. Ni kyllä me silloin otettiin se muualta. Että se pittää ajatella niin, että niin kauan kun se toimii näin, eikä oo mitää erityistarpeita. Mitä ei [paikalliset] pysty tekemään, ni silloin me käytetään.*

Haastateltava 3



Kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä haetaan apua esimerkiksi sellaisen osaamisen, ohjelman, laitteiston tai tavaran muodossa, jota ei omalta paikkakunnalta saa. Yhteistyökumppani voi myös osallistua tapahtuman järjestämiseen ottamalla vastuulleen jonkin tapahtumanjärjestämiseen liittyvän urakan, esimerkiksi järjestyksen valvonnan, ruoanmyynnin tai siivouksen.

### **Ohjelmasisältöä yleisölle ja yleisöä ohjelmasisällölle**

Tapahtuman paikka toimii usein osapuolia yhteen tuovana asiana kuntarajat ylittävässä yhteistyössä sellaisissa yhteisöissä, jotka hallinnoivat omia tapahtumatilojaan. Tällöin yhteistyön toinen osapuoli järjestää tapahtumaan esiintyjät ja huolehtii muista järjestelyistä sovituksi. Haastateltavan edustama yhteisö tarjoaa puolestaan tapahtumaan paikan ja mahdollisesti henkilökuntaa.

*Mutta meil on, ne on ainakin kyselleet sitte että ne haluis pitää täällä meillä tansseja. Tietenki lähetään (mukaan tällaiseen yhteistyöhön).*

Haastateltava 6

Yksi haastateltavista kertoo saavansa yhdeltä kauempana toimivalta yhteistyökumppaniltaan vinkkejä kiertueella olevista, kohtuuhintaisista ja hyvistä esiintyjistä ja hän mainitsee myös kolme muuta yhteistyökumppania, joilta hän tilaa säännöllisesti esityksiä ja näyttelyitä järjestämiinsä tapahtumiin. Ohjelman, kuten esimerkiksi musiikkiesitysten tilaaminen mainitaan kuntarajat ylittävän yhteistyön tavaksi useassa haastattelussa. Toisesta näkökulmasta se näyttäytyy esiintymistilaisuuksien saamisena, joka nousee esiin yhden haastateltavan kertoessa kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä kuoroyhdistyksessä.

### **Osapuolten samanlaisuus ja uudet ideat**

Yhteistyökumppanin valinnassa yhtenä osapuolia yhdistävänä tekijänä voidaan pitää kumppaniorganisaatioiden samanlaista perustehtävää, tavoitetta tai toimintatapoja. Useissa haastatteluissa nousi esiin muualla toimivien samojen tavoitteiden eteen toimivien

organisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö. Tästä on kyse kun paikallisesti toimiva taideseura tekee yhteistyötä muiden paikkakuntien taideseurojen kanssa matkojen järjestämisessä, tiedottamisessa, kurssien järjestämisessä ja näyttelyiden vaihtona. Niiden yhteinen perustehtävä on taideharrastuksen edistäminen ja taide-elämysten tarjoaminen. Vastaavasti kotiseutumuseot ja kotiseutuyhdistykset tekevät yhteistyötä paitsi keskenään myös maakuntamuseon kanssa museon ylläpitoon liittyen, oman osaamisen kehittämiseksi ja asiantuntija-avun saamiseksi. Silloin osapuolia tuo yhteen museotoiminta ja paikallisen kulttuurihistorian säilyttäminen ja tunnetuksi tekeminen. Haastateltavat toivat esimerkkejä kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä esiin myös kuntien kulttuurivastaavien kesken, elokuvakeskuksen ja paikallisen elokuvateatterin välillä sekä Pohjola-Nordenin paikallisyhdistyksen ja liiton välillä. Yhteistyö liittyi esimerkiksi tiedonsaantiin oman alan ajankohtaisista aiheista, kokemusten vaihtoon ja vinkittämiseen, ristiintiedotukseen, yhteisiin tapahtumiin, yhteisiin hankkeisiin, yhdessä tehtävään ideointiin ja rohkaisuun muutostilanteissa. Samanlainen perustehtävä toimii siis osapuolia yhdistävänä tekijänä jonkun muun syyn rinnalla.

*viime vuonna mä käväsin [naapurikunta A:ssa] ja tapasin [kotiseutuyhdistyksen] puheenjohtajaa ja lainasin sitten [naapurikunta A:n] kansallispuvun [kotiseututapahtumaan]. ... Ja nyt [naapurikunta A:n kotiseutuyhdistys] on ottanu yhteyttä että haluais tulla meille kylään ja viime vuonna oli [kunta B:n] kotiseutuyhdistys meillä kylässä ja siinä vaihdettiin kovasti sitten ajatuksia. Ennen kuin mä rupesin aktiiviseksi, ni [naapurikunta C] on ollut meillä retkellä. Että kyllä sitä (kuntarajat ylittävää yhteistyötä) sitte voimavarojen puitteissa tehdään.*

Haastateltava 2

*Konkretiaa ei hirveesti oo kun meillä on täällä oma (elokuva-)teatteri. Mut tietenki tuota linkitetään. Elokuvakeskuksen nettisivuilla on mejän ohjelmistolinkit, ja jonkin verran on sit tällastä kurssitustakin, on niinku ollu ja joitakin tapahtumia, vähintäänkin tiedottamista, että kun tuolla on elokuvakeskuksen puolesta jotain tapahtumia niin mä paan (omalle sähköpostilistalle).*

Haastateltava 4

Kahdessa haastattelussa osapuolten samanlaisuus nousi esiin puheessa kulttuuri-ihmisistä. Kulttuuri-ihmisistä puhuttiin erityisesti yhteydenpidollisen yhteistyön yhteydessä ja heitä kuvattiin suulaiksi, intomielisiksi, idearikkaiksi, kiireisiksi ja hörhöiksi. Haastateltavien mukaan kulttuuri-ihmiset puhuvat ja ideoivat yhdessä kahden kesken tai kokoontuessaan

suuremmalla joukolla yhteen. Näistä tapaamisista voi jäädä ideoita tapahtumissa myöhemmin kokeiltavaksi.

*No kulttuuri-ihmisethän on tällasia suulaita, hirvee määrä kaikkee ja sit jää niitä jyväsiä et voi kokeilla.*

Haastateltava 5

Useat haastateltavat kertovat myös tärkeästä yhteydenpitoon, vierailuihin ja tapaamisiin perustuvasta yhteistyöstä, jossa he saavat uusia ideoita näyttelyihin ja tapahtumien ohjelmaan kumppanin kanssa keskustelemalla ja heidän toimintaansa tutustumalla. Yhteistyökumppanin kanssa saatetaan myös keskustella toimintatavoista tapahtuman järjestämiseen liittyvissä kriisitilanteissa, kuten esimerkiksi tehtiin erään haastateltavan mukaan elokuvateattereiden digitalisoituessa. Tärkeitä yhteydenpidon tapoja ovat erilaiset kokoukset, tapaamiset ja puhelin.

### **Henkilöön liittyvät syyt**

Haastateltavat perustelivat kuntarajat ylittävää yhteistyötä myös henkilökohtaisilla suhteillaan ja mieltymyksillään. Kolme haastateltavaa nosti esiin yhtenä tärkeimmistä kuntarajat ylittävän yhteistyön syistä sen omaa jaksamista ja viihtymistä parantavan vaikutuksen. Haastateltavat kertoivat pitävänsä yhteistyöstä, koska se antaa uusia ideoita, mahdollisuuden jakaa kokemuksia, saada henkistä tukea ja rohkaisua ja omaa kuntaa laajemman keskustelupiiriin. Vuorovaikutuksen koettiin antavan energiaa, parantavan jaksamista ja antavan arvokasta uutta osaamista.

*Haastattelija: Miks te teette yhteistyötä?*

*Haastateltava: No koska yksin tekeminen on ensinnäkin tylsää, tyhmää, yhes on mukavampi tehdä. Ideat lentää paljon paremmin, yks kertoo et tää oli hyvää, yks kertoo et tää oli huonoo, niin tota, yhteistyö on pienelle kunnalle siis tosi kantava voima.*

Haastateltava 5

*Voisin sanoa itsekin, et tietty totuus oli niillä, et: 'Mitä sä teet siellä landella?' Et kylhän tää niinkun se keskusteluporukka on niinkun valitettavan suppea. Ja vastaavasti sitten juttelee hyvällä tahdolla tai rutiinilla sitten isommankin piirin kanssa, mut tuota kyl mul on neljänneksen tai kolmanneksen siitä sisäisestä jaksamisesta on siinä että mul on maakunnallisesti, maakunnallista touhua.*

Haastateltava 4

Yhdessä haastattelussa yhteistyön syynä nousi esiin ystävyysuhde. Haastateltava kertoo syynä erääseen yhteistyöprojektiin lähtemiseen olleen vain sen, että toisella paikkakunnalla asuva ystävä pyysi heitä lähellä heitä tapahtuvaan toimintaan yhteistyökumppaniksi. Haastateltavan mukaan he eivät olisi lähteneet mukaan yhteistyöhön, jos joku muu esimerkiksi paikallisista järjestäjistä olisi pyytänyt heitä yhteistyöhön. Päätökseen vaikutti myös se, että tämä ystävä teki usein itse pyyteetöntä ilmaistyötä haastateltavan järjestämän tapahtuman eteen. Osapuolia tähän projektiin yhdisti siis pitempiaikainen vastavuoroinen suhde. Haastateltava ei kokenut, että nyt kyseessä olleesta yhteistyöprojektista olisi ollut heille mitään varsinaista hyötyä.

### **Hankkeiden tavoitteet ja hankeraha yhdistävänä tekijänä**

Haastatteluaineistossa nousi esiin kaksi usean kunnan alueella toimivaa hanketta, joissa yhteistyön syynä toimi hankkeiden tavoitteiden mukaisesti toisessa hankkeessa mediakasvatuksen ja toisessa nuorisotyön kehittäminen. Nuorisotyö ei kuulu tämän haastateltavan edustaman organisaation perustoimintaan.

Tarve rahalle nousee esiin tärkeimpänä yhteistyöhön ja laajaan hankkeeseen hakeutumisen syynä kahdessa haastateltavan kuvaamassa tapauksessa. Hänen mukaansa hanke on hänelle ensisijaisesti keino saada välttämätöntä toimeentuloa itselle lähes palkatta tehtävän taide- ja paikkalähtöisen toiminnan toteuttamisen ajaksi. Hankeraha pakottaa siitä riippuvaisen tapahtumanjärjestäjän tekemään kompromisseja ja venyttämään toiminnan rajoja toimintaan, jota se ei välttämättä muuten tekisi. Rahoituksen ohjausvaikutuksen on todettu muualla voivan usein kohdistua tapahtumanjärjestäjän toimintaan siten, että se ei tue järjestäjien itsensä määrittelemiä toiminnallisia ja taiteellisia lähtökohtia tai tavoitteita (Hoffrén 2016,

180). Haastattelemani tapahtumanjärjestäjä koki tämän toimintaansa hajottavana toimiessaan pienillä resursseilla ja hankerahoituksen ollessa suunniteltua ja haettua selvästi pienempi.

*No se miks me tehdään, ni se on se, et ku haetaan avustuksia esimerkiks, ni niissä aina vaaditaan, ihan liianki kanssa niis vaaditaan sitä yhteistyötä. Koska se, välillä joutuu niinku miettimään ihan älyttömästi sitä, et mistä se yhteistyökumppani saadaan. Ja se on välillä ihan liianki kanssa. Tai ainaki se on eduks, et tehdään yhteistyötä. Jotta saadaan rahaa oman toiminnan kehittämiseen ni pitää tehdä yhteistyötä. Mm. Ni se on niinku yks. Me oltais voitu hakee sitä (hankerahaa) ilmankin, ilman [toisella paikkakunnalla toimiva yhdistystä], mutta kun hakuilmoituksessa sanotaan että täytyy olla yhteistyökumppani, se vaaditaan.*

Haastateltava 1

#### 4.3 YHTEISTYÖN RAJOITTAJAT

Tässä alaluvussa analysoin tapahtumanjärjestäjien esittämistä perusteluista yhteistyön valitsemista hillitseviä asioita. Ne tulevat näkyviin esimerkiksi yhteistyöhön liittyvissä valintatilanteissa, joissa tapahtumanjärjestäjät esittävät perusteluita eri vaihtoehtojen puolesta ja niitä vastaan. Yhteistyötä hillitsevät tekijät ovat hyvin kontekstisidonnaisia ja niiden vaikutus voi muuttua tilanteen muuttuessa. Kuntarajat ylittävää yhteistyötä hillitsevät asiat eivät välttämättä toimi aina yhteistyön esteenä, vaan yhteistyötä saatetaan tehdä niistä huolimatta. Silloin ne koetaan kuitenkin yhteistyön huonoina puolina, jotka voivat madaltaa kynnyistä esimerkiksi toiminnan keskeyttämiselle tai päätökselle olla suostumatta vastaavanlaiseen yhteistyöhön enää toiste. Yhteistyön esteeksi nämä asiat nousevat kun tapahtumanjärjestäjä arvioi niiden vaikutuksen olevan suunnitellusta toiminnasta saatuja hyötyjä suuremman.

##### **Henkilökemiat yhteistyön esteenä**

Aineistossa nousi vain vähän esiin asioita, jotka toimisivat sellaisenaan yhteistyön esteenä. Sellaisena voidaan kuitenkin nähdä toimimattomat henkilökemiat, joiden lähes kaikki haastateltavat mainitsevat estävän yhteistyön tekemisen.

*Ja sitten tietysti jos henkilökemiat ei toimi yhtään niin vaikka ois samanlainen agendakin niin sitten siitä ei tuu mitään.*

Haastateltava 2

*Et henkilöihin se on aina ja kun tämmösestä alasta on kyse niin se on vielä enemmän henkilökemiat. Mun mielestä se menee näin.*

Haastateltava 5

*Mutta ku siin on tämä että ihmisten välillä pitää myöskin sujua se yhteistyö ja jos ei se suju ni se ei sitte suju. Nii.*

Haastateltava 1

Edes jossain määrin toimivia henkilökemioita yhteistyöstä vastaavan henkilön ja yhteistyökumppanin edustajan välillä voidaan siis pitää välttämättömänä. Jos henkilökemiat eivät toimi, yhteistyötä ei kannata lähteä edes yrittämään, vaikka kaikki muut perusteet puoltaisivatkin yhteistyön tekemistä. Yksi haastateltava arvelee, että henkilökemioilla olisi kulttuurialalla vielä muita aloja suurempi merkitys yhteistyön aloittamiselle.

### **Pienen häpeä ja ennakkoluulot**

Etukäteen yhteistyön syntymistä voi hillitä ”pienen häpeä”, eli epävarmuus oman toiminnan laadun riittävydestä, sekä aiheettomat ennakkoluulot yhteistyökumppanin odotuksia kohtaan. Haastateltavan puheessa pienen häpeä yhdistyi maalaisuuteen ja syrjässä asumiseen. Pienen häpeään kuuluvat epävarmuus ja ennakkoluulot nostavat kynnyistä yhteistyön ehdottamiselle kaukana toisella paikkakunnalla sijaitsevalle yhteistyökumppaniehdokkaalle, mahdollisesti liiankin korkealle. Kun kommunikaatioyhteys on kerran saatu auki, pienen häpeä ja ennakkoluulot haastateltavan mukaan väistyvät eivätkä enää rajoita yhteistyötä.

*Mut mun mielestä se on sitä että ei tarpeeks hyvin tunneta. Ja ehkä sitten tässä mikä on maaseudulle mun mielestä aika olennaista ni on semmonen, on semmonen taikka tämmönen pienen häpeä, pienen häpeä niinku olemassaolostaan. [...] Syrjäisen häpeä.*

Haastateltava 2

Tuttuus voi siis helpottaa yhteistyön ehdottamista, mutta se ei ole ehdoton yhteistyön edellytys. Yhteistyötä voidaan tehdä myös ihmisten kanssa, joita ei tunneta henkilökohtaisesti. Tuntemattomuus kuitenkin nostaa kynnyistä yhteistyön ehdottamiselle ja saattaa lisätä yhteistyön riskejä.

### **Taustaorganisaation arvot**

Taustaorganisaation arvot voivat muodostua kuntarajat ylittävää yhteistyötä rajoittaviksi tekijöiksi. Esimerkiksi paikallisuus yhteisön toimintaa ohjaavana arvona estää tai vähentää selvästi kuntarajat ylittävää yhteistyötä ja toimii toisaalta lähiyhteistyössä osapuolia yhdistävänä tekijänä joissakin haastateltavien edustamissa yhteisöissä. Kuntarajat ylittävälle yhteistyölle vaihtoehtoisia toimintatapoja voivat tällöin olla esimerkiksi paikallisen yhteistyökumppanin käyttäminen tai organisaatiokeskeinen toteutustapa. Kun yksi haastateltava perustelee omalla paikkakunnalla tehtävän yhteistyön paremmuutta kuntarajat ylittävään yhteistyöhön verrattuna tuomalla esiin lähiyhteistyön vahvuuksia, hän tulee samalla kuvanneeksi mitä kuntarajat ylittävä yhteistyö ei hänen mukaansa ole. Näiden ominaisuuksien puute yhteistyöprosessissa voi toimia kuntarajat ylittävän yhteistyön hillitsijänä tekemällä siitä huonompaa verrattuna johonkin muuhun strategiaan.

Perusteluissaan haastateltava tuo esiin paikkakunnan yhteishengen ja itsetunnon kasvattamisen, yhdessä tekemisen tarjoamat elämykset, mukana olevien paikallisten yhdistysten toiminnallisuuden kasvattamisen, talkookulttuurin opettamisen paikallisille nuorille, erityisen vahvan, monipuolisista molemminpuolisista riippuvuuksista johtuvan sitoutumisen ja rahan jäämisen omalle paikkakunnalle seurojen toimintaan käytettäväksi. Tärkeänä hän piti myös sitä että paikalliset ihmiset, jotka eivät ehkä muuten koskaan tulisi tapahtumaan, oppivat tuntemaan tapahtuman, saavat elämyksiä tapahtuman yleisönä, oppivat arvostamaan sitä mitä paikkakuntalaiset yhdessä saavat aikaan, saavat osansa yleisön kiitoksista ja oppivat kertomaan tapahtumasta eteenpäin. Koska luetellut asiat heijastelevat yhteisön ja tapahtuman arvoihin kuuluvaa paikallisuutta, kuvaus toimii myös esimerkkinä siitä, miten arvot näkyvät strategisissa valintatilanteissa käytännön tasolla.

*No kyllähän tässä yhteistyökumppanuudessa on niinku kaikean A ja O yhistyksen arvot ja mikä se juttu on. Että totta. [...] Minun ajatusmaailma on jo semmonen, että minkä mä löydän [täältä paikkakunnalta], niin mä käytän. Et vaikuttaahan se siihen, jos mun pitää valita, et otanko mä nyt paikallisen nuorisoryhmän vai jonkun jostain muualta. Tai tuen paikallista yleisurheilua tai mitä tahansa. Ihan sama niinku yrityspuolellakin. Jos mä teen yhteistyötä, vaikka tavarayhteistyötä niin tottakai, ensisijaisesti [täältä paikkakunnalta]. Se on mulla vaan semmonen perusajatus. Että kaikki, mikä, siis mehän hankitaan kaikki mikä me vaan pystytään [täältä paikkakunnalta]. Vaikkakin saatais ehkä halvemmalla jostakin muualta. Mutta se vaan on tämmönen, mikä se nyt on, ei se oo ideologia, eikä päänäpintymä, se on minun mielestä, se on niinku oma arvo ja tapahtuman arvo että tuetaan. Että tuetaan, et saadaan, et se mikä vaan löydetään. Tietyllä tavalla tää festivaalin sisältökin on tietynlainen. Jos mietitään koserttejakin niin ei sinne ihan ketä vaan oteta.*

Haastateltava 3

### **Tapahtuman konsepti ja paikka**

Kuten edellä olevan lainauksen kahdessa viimeisessä lauseessa käy ilmi, myös tapahtuman konsepti voi toimia yhteistyön hillitsijänä tai esteenä. Jos ehdotettu yhteistyö ei sovi tapahtuman konseptiin, tapahtumanjärjestäjä valitsee jonkin muun toimintatavan. Siten tapahtuman konsepti voi rajoittaa tai estää kuntarajat ylittävää yhteistyötä siihen sopimattoman toiminnan suhteen. Paikan suhteen paikan profiililla on samankaltainen rooli kuntarajat ylittävän yhteistyön hillitsijänä kuin tapahtuman konseptilla: jos tapahtumanjärjestäjän hallinnoimaan paikkaan ehdotetaan toimintaa joka ei sinne sovi, kyseinen yhteistyö voi estyä. Paikan profiili ja siihen sopimaton toiminta nousee esiin yhteistyön estäjänä kahdessa haastattelussa. Jos toiminta ei sovi paikkaan, yhteistyöstä kieltäytymiselle ei ole merkitystä onko yhteistyökumppani paikallinen vai muualta.

Maaseudun tapahtumanjärjestäjän omat tilat tai paikka, jonne sen toiminta keskittyy osittain tai kokonaan voi vaikuttaa kuntarajat ylittävää yhteistyötä vähentävästi muillakin tavoilla. Muualle sijoittuva toiminta yhdistettynä taustaorganisaation vähäisiin resursseihin tai paikan määräävään rooliin taustaorganisaation toiminnassa vaikuttaa kuntarajat ylittävää yhteistyötä hillitsevästi. Tällöin tapahtumanjärjestäjä saattaa valita mieluummin esimerkiksi organisaatiokeskeisen lähestymistavan, paikallisen yhteistyökumppanin käyttämisen tai suunnitellun toiminnan tekemättä jättämisen. Yksi haastateltavista mainitsee kieltäytyneensä



tarjotusta yhteistyöstä, jonka toiminta olisi muuten ollut hyvää, mutta se sijoittui taustayhteisön omien tilojen ulkopuolelle.

### **Ehdotetun tarpeen puute tai epäedullinen hyöty-panossuhde**

Yksi haastateltava kertoo, että hänen edustamaltaan yhteisöltä pyydetään toisinaan järjestyksenvalvoja muualla järjestettäviin tapahtumiin. Yhteistyö ei kuitenkaan yleensä toteudu, koska taustaorganisaation järjestyksenvalvojilla on riittävästi töitä organisaation omissa tapahtumissa eikä ehdotetusta toiminnasta ole taustayhteisölle sellaista hyötyä, joka motivoisi sen vapaaehtoiset liikkeelle. Kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemisen estää tällöin tapahtumanjärjestäjälle ehdotetun tarpeen puute tai epäedullinen hyöty-panossuhde. Kun vapaaehtoiset ovat tärkeässä osassa toiminnan järjestämisessä, toimintaa rajoittaa myös se, mitä asioita nämä vapaaehtoiset pitävät toiminnassa niin tärkeänä, että he haluavat edistää sitä omalla ajallaan ja kuinka paljon he ovat valmiita panostamaan siihen aikaansa.

*Kyllähän niitä joskus aina pyydetään, mut ei kovin paljon. Ja sitten se, että ei, järkkärikshän aina pyydetään, mut ei kukaan halua, kun tääl on kaikki niin, ku kaikki tekee sitä talkoona, ei niil oo ollu ni. Jollakin nuorellahan vois olla että siitä sais, on niinku [19-vuotias henkilö], ni on se käyny siellä rallit, mikä [yhdistyksen tai tapahtuman nimi], viime syksynä oli ku ne sai ihan rahaa siitä. Mut eihän kukaan viiskymppinen lähe jos saa jonku kaksikymppiä rahaa, ni lähe jonneki viikonlopuks ku meil on ihan täälläki. Ni ei meillä järkkärit lähe muuta ku ihan nuoret pojat, jos on alle 25-vuotiaat. Että turha kysellä. Hirveesti ne kyselee, ku monessa tapahtumassa tarvitaan älyttömästi ja meil on koulutettua väkeä. On se hyvä että meil on nuoriaki, jotka liikahtaa. Rahasta. Ja sitte ku ne sanoo, et te saatte sille omalle yhdistykselle ne rahat, ni mä sanon että ei paljo auta! Kukaan halua mennä minnekään. Tääl on ihan omaa työtä riittävästi.*

Haastateltava 6

Sama haastateltava kertoo myös toisenlaisista ajoista taustaorganisaation historiassa, jolloin yhdistys tarvitsi rahaa ja sen vapaaehtoiset kävivät siksi esimerkiksi paistamassa pyttipannua muualla järjestetyissä tapahtumissa. Paikka ei siksi muodosta tässä tapauksessa yhteistyön rajaa, vaan olennaisempaa on tarve ja sen puuttuminen yhteistyöstä saataville hyödyille sillä hetkellä. Myös toinen haastateltava totesi kokemuksensa perusteella yhteistyössä kaukana toisella paikkakunnalla toteutetun toiminnan kannattamattomaksi koska siitä saatavat hyödyt

eivät vastanneet haittoja, kuten käytettyä työaika. Kolmas taas kertoi tiedotusyhteistyömahdollisuudesta, johon hän ei ole lähtenyt mukaan koska he saavat toimintaan osallistujia ilmankin.

*Joo ei se jatkossa oo mitään järkee noin kauas lähtee (järjestämään toimintaa) et on se ihan turha, edes rahan tähden. Et kyl se tuottaa niinku, et työtähän se teettää, eikä siit oo meille semmosta mitään hyötyä.*

Haastateltava 1

### **Raha, aika ja aikataulu**

Myös rahan ja ajan puute voivat estää yhteistyön toteutumisen. Vaikka ehdotettua yhteistyötä ei näistä syistä voikaan heti toteuttaa, se saatetaan yhden haastateltavan mukaan joskus toteuttaa myöhemmin.

*No [taustaorganisaatiolla] oli toimintasuunnitelmaan tälle vuodelle, että [naapurikunnassa] on hyvä, mielenkiintonen kuoro. Mutta tuota, toimintasuunnitelmavaiheessahan ollaan aina sitten utopistisia ja sitten avustushakemukset on suurempia kuin mitä sitten konkreettisesti pystytään toteuttamaan. Et sitten kun se tulee se tilanne vastaan, niin sit joudutaan karsimaan.*

Haastateltava 2

Yksi haastateltava kertoo edustamastaan yhdistyksestä, jolla on ollut historiansa aikana kuntarajat ylittäviä yhteistyösuhteita muiden tapahtumajärjestäjien kanssa. Kumppanuudet ovat kuitenkin päättyneet henkilöiden vaihtuessa. Suurimpana syynä kuntarajat ylittävän yhteistyön loppumiselle ja puuttumiselle haastateltava mainitsee ajan. Nyt kun tapahtuma järjestetään ja johdetaan vapaaehtoisvoimin, konkreettiset tapahtumanjärjestämisen haasteet koetaan yhteistyökumppanuuksien virittelemistä ja hallinnoimista tärkeämmiksi. Hän uskoo että jos festivaalilla olisi riittävästi palkattua henkilökuntaa, joka voisi suunnitella ja ylläpitää yhteistyötä, sitä varmasti syntyisi. Toisaalta hän toteaa myöhemmin haastattelun aikana, että jos hänellä olisi enemmän aikaa ja resursseja yhteistyön kehittämiseen, hän pyrkisi lisäämään ja kehittämään ensisijaisesti paikallisten yhteisöjen kanssa tehtävää yhteistyötä alueelle saatavan hyödyn lisäämiseksi. Kuntarajat ylittävää yhteistyötä hillitsevät tekijät nousevat esiin

kysyttäessä syitä yhteistyön loppumiselle. Hän mainitsee kolme syytä: puuttuva raha, vapaaehtoistyöntekijöiden aika ja tapahtumatuotannon aikataulu.

*Ensinnäki raha on yks juttu, koska meil ei oo semmosta yhtyettä, joka lähtis ilmaseks sinne. Ja tota toinen on aika. Meistä moni on ollu töissä, et on ollu vaikee sitoutua sinne, et ketkä lähtee sinne. Ja sitten markkinoinnin kannalta on ollu vähän, et tammikuussa ei oo ohjelmisto ollu, ni mitä sä lähet markkinoimaan sinne?*

Haastateltava 3

### **Välimatka ja heikko sitoutuminen**

Aineistossa nousi esiin erillisrahoituksella toteutettava projekti, joka ulottuu neljän kunnan alueelle. Mukana on yhteisön kotipaikkakunnan lisäksi yksi naapurikunta sekä kaksi kauempaa, 90–150 kilometrin päässä sijaitsevaa kuntaa. Välimatka ja sen kulkemisen kalleus aiheuttavat tässä tapauksessa valintatilanteen erilaisten toiminnan järjestämisstrategioiden välille. Yhteisön kotipaikkakunnalla ja sen naapurikunnassa haastateltavan edustama yhteisö toteuttaa hankkeen toimintaa organisaatiokeskeisesti ja yhteistyö muiden yhdistysten, yritysten tai julkisyhteisöjen kanssa on alueella suunnitelmista poiketen vähäistä. 90–150 kilometrin päässä sijaitsevissa kunnissa hankkeen toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat yhteistyökumppaneina olevat kunnat. Yhteistyön osapuolet toimivat itsenäisesti, luottaen siihen että toinen osapuoli tekee osuutensa yhdessä sovitulla tavalla. Heitä yhdistää haastateltavan sanoin ”raha ja sähköposti”. Haastateltava ei ole tavannut kahdessa kauempana sijaitsevassa kunnassa toimivia yhteyshenkilöitään, vaan viestii ja sopii heidän kanssaan toiminnasta tavallisesti sähköpostitse. Välimatkan lisäksi toinen syy siihen, että haastateltavan edustama yhteisö toteuttaa toimintaa suunnitelmasta poiketen aidon yhteistyön sijaan organisaatiokeskeisesti naapurikunnassa on yhteistyön toisen osapuolen heikko tai olematon panostus. Heikko sitoutuminen ja toimintaan panostamattomuus muodostavat siis valintatilanteen, jossa vaihtoehtoina ovat organisaatiokeskeisesti ja yhteistyössä toteutettu toiminta.

*ne tekee niinku itsenäisemmin siellä, me niinku luotetaan että ne tekee sen siellä ja että ne tekee sen sen mukaan mitä on (sovittu) ja että se vaan on selvä että mitä se on mitä ne voi meiltä laskuttaa esimerkiks siitä. Että ne voi laskuttaa siitä. Täällä me hoidetaan niin että me maksetaan ne palkat mutta sielläpäin esimerkiks kun, no, tällä kertaa ne on ollu ihan vaan laskutuksella olevia, et se on tapahtunu sillä tavalla. Et sehän voi olla myös et me maksetaan*

*palkka. Mutta tota. Nää on ollu nää bändijutut mitä on ollu et ne on ollu laskutuksella. Et eihän se oikeestaan muulla tavalla. Mutta sen (ensimmäisen palaverin) jälkeen olen yrittänyt saada yhteyttä, että, yrittäny kysellä sähköpostitse että olisko jotakin, voitaisko me jotain tuoda sinne, löytyiskö sieltä, ni sielt ei oo tullu koskaan mitään vastausta.*

*Haastattelija: Eli toiminnan suunnittelu on ihan teijän vastuulla, teette mitä tykkäätte ja.*

*Haastateltava: Joo. Mä en oo ihan varma miten se siel toises päässä, kun se on, menee siihen, et kunta tekee, ne luultavasti tekis sen jollain muulla jotenki. Et mä en oo ihan siitä niinku kauempana, koska me ei pystytä, ei vaan rahat riitä et tässä vielä alettais kulkee tätä väliä.*

Haastateltava 1

## **Yhteenveto**

Oheiseen taulukkoon (taulukko 2) olen koonnut vielä yhteenvetona luvuissa 4.2 ja 4.3 esiin nostamiani yhteistyökumppanin valitsemista tukevia ja rajoittavia asioita. Yhteistyön esteitä on etsitty tutkimuksissa ennenkin. Kimmo Kainulainen löysi omassa, vuonna 2000 tekemässään kulttuurialan seutukunnallista yhteistyötä käsittelevässä tutkimuksessaan yhteistyön esteiksi resurssien puutteen, sijaintitekijät kuten etäisyydet ja liikenneyhteydet, yhteistyöfoorumin puuttumisen ja asenteet. Sijaintitekijöiden vaikutuksessa todettiin tutkimuksessa olevan alueellisia eroja tutkittujen alueiden kesken. (Kainulainen 2000, 70–71.) Resurssien puute (aika, kulttuuritoimijoiden taloudellinen niukkuus ja toimijoiden vähyys), sijaintitekijät ja asenteet (kuten ennakkoluulot, epävarmuus ja pienen häpeä) nousivat yhteistyön rajoiksi myös tässä tutkielmassa. Kainulaisen asennetekijöiksi lukemat itsellisyys ja kateus nostettiin omassa aineistossani esiin yhdessä haastattelussa lähiyhteistyön tekemisen esteenä, mutta ei kuntarajat ylittävän yhteistyön yhteydessä. Yhteistyöfoorumin puute ei myöskään noussut haastattelemini tapahtumanjärjestäjien puheessa esiin yhteistyön esteenä tai ongelmana. Sen sijaan jotkut tapahtumanjärjestäjät kertoivat tapaavansa saman alan toimijoita yhteisissä tapaamisissa, mikä auttoi heitä oman toiminnan kehittämisessä ja lisäsi omaa jaksamista.

**Taulukko 2: Kaukana olevan yhteistyökumppanin valitsemista tukevat ja rajoittavat asiat**

Kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemista tukevat asiat	Kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemista rajoittavat asiat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarve jollekin tietylle resurssille ja yhteistyökumppanin kyky vastata tähän tarpeeseen, esimerkiksi:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tapahtuman paikka</li> <li>○ Ohjelman tai esiintymistilaisuuksien saaminen</li> <li>○ Uudet ideat näyttelyihin ja tapahtumien ohjelmaan</li> <li>○ Keskusteluapu toimintatapoihin liittyen tai esimerkiksi oman jaksamisen turvaamiseksi</li> </ul> </li> <li>• Tarve rahan saamiseen tai säästämiseen yhteistyön avulla</li> <li>• Mahdollisuus saavuttaa hankkeiden tavoitteet</li> <li>• Samoissa verkostoissa toimiminen</li> <li>• Samanlainen perustehtävä / samanlaiset arvot ja toimintatavat</li> <li>• Kokemus vastavuoroisuudesta</li> <li>• Tuttuus</li> <li>• Ystävyysuhde</li> <li>• Muu samankaltaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarve jollekin tietylle resurssille tapahtuman toteuttamisessa ja yhteistyökumppanin kyvyttömyys vastata tähän tarpeeseen</li> <li>• Ehdotetun toiminnan tai kumppanin sopimattomuus               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tapahtuman konseptiin</li> <li>○ paikan profiiliin</li> <li>○ yhteisön arvoihin, esimerkiksi paikallisuuden ollessa määräävä arvo yhteisön toiminnassa</li> <li>○ yhteisön toiminnan luonteeseen: esimerkiksi muualla sijaitseva tapahtumapaikka silloin kun omalla paikalla on keskeinen rooli taustaorganisaation toiminnassa</li> </ul> </li> <li>• Tapahtumatuotannon erilainen aikataulu suhteessa yhteistyöksi ehdotetun toiminnan aikatauluun</li> <li>• Rahan tai rahoituksen puute</li> <li>• Aika- tai henkilöressurssien puute</li> <li>• Välimatka ja sen kulkemisen kalleus</li> <li>• Ennako-odotukset: pienen häpeä, epävarmuus, ennakkoluulot (ennen yhteistyöehdotuksen tekemistä)</li> <li>• Osapuolten arvojen yhteensopimattomuus tai arvostuksen puute toisen tehtävää kohtaan</li> <li>• Henkilökemioiden toimimattomuus</li> <li>• Yhteistyön toisen osapuolen heikko tai olematon panostus yhteistyöhön</li> </ul>

Kainulaisen luettelemien ongelmien rinnalle uusiksi kuntarajat ylittävän yhteistyön vähentäjiksi nousivat aineistossani suunnitellun yhteistoiminnan ja oman toiminnan yhteensopimattomuus sekä toiminnasta saatavien hyötyjen ja haittojen epäedullinen suhde. Suunnitellun yhteistoiminnan ja oman toiminnan yhteensopimattomuus ilmeni esimerkiksi

- tapahtumatuotannon liian erilaisena aikatauluna suhteessa yhteistyönä toteutettavan toiminnan aikatauluun,
- suunnitellun toiminnan sopimattomuutena tapahtuman konseptiin,
- paikan suunniteltuun yhteistyötoimintaan sopimattomana profiilina,
- paikan määräävänä roolina taustaorganisaation toiminnassa jos yhteistyötoiminta on suunniteltu tapahtuvaksi muualla sekä
- paikallisuutena taustayhteisön, tapahtuman tai henkilön arvoissa.

## 5 VALINNAN PAIKAT

Tässä luvussa vedän edellisessä luvussa löytämiäni asioita yhteen peilaten niitä samalla teoriaan, aiemmissa tutkimuksissa esitettyihin tuloksiin ja aineistossani esiinnousseeseen muuhun tapahtumanjärjestäjien puheeseen. Siten täydennän ja selkeytä edellisessä luvussa esiin tuomiani kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemiseen ja valitsematta jättämiseen vaikuttavia asioita. Ensimmäisessä alaluvussa avaan valintaprosessia ja siihen liittyviä valinnan paikkoja. Sen jälkeen syvennyn vielä tarkemmin yhteistyökumppanin valintaan, mikä viimekädessä määrää sen, onko yhteistyö kuntarajat ylittävää. Yhteistyön tekotavan valinta on kiinteässä yhteydessä kumppanin valintaan ja muihin yhteistyön syntymiseen vaikuttaviin valintoihin. Kolmannessa alaluvussa käsittelen vielä yhteistyövalintaa kokonaisuudessaan hyöty-panossuhteen arvioinnin tuloksena.

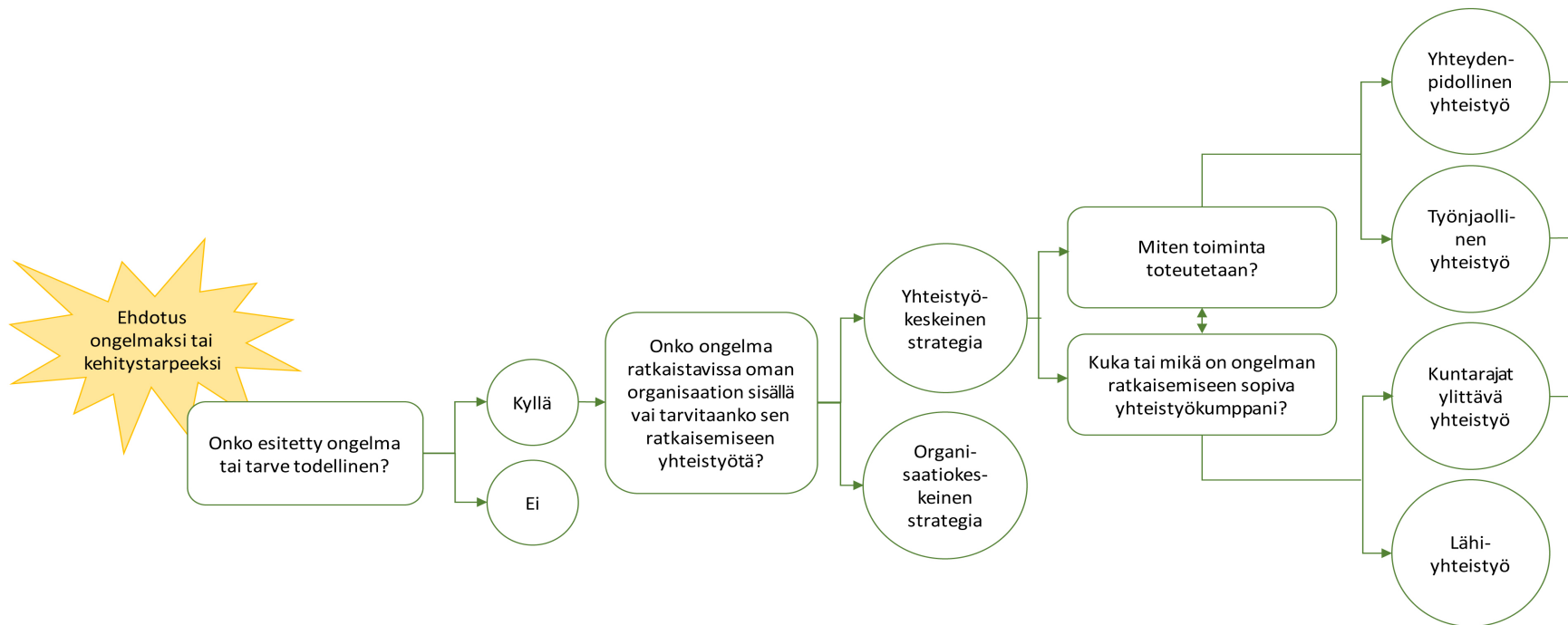
Yhteistyövalintaa ei tehdä vain yhdessä valintatilanteessa, vaan valintaprosessi muodostuu useista valinnan paikoista. Vaikka yhteistyön alkamisen kannalta tärkeimmät valinnat tehdään ennen varsinaisen yhteistyöprosessin alkamista, yhteistyön tekemiseen ja tekemättä jättämiseen liittyviä valintatilanteita voi tulla vastaa koko yhteistyöprosessin ajan, ennen yhteistyön alkamista tai sen päättymisen jälkeen. Ensimmäinen kokonaisarvioinnin pohjalta tehty valinnan tulos voi siis muuttua myöhemmin tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa. Aineistossani nousi esiin esimerkiksi tapauksia, joissa aito yhteistyö loppui suunnittelemattomasti kesken prosessin, jos toinen osapuoli jätti sovitut asiat syystä tai toisesta tekemättä ja yhteydenpito katkesi. Aineistoni ei kerro, olivatko tällaiset yhteistyöpäätökset kumppanin puolelta aktiivisesti vai passiivisesti tehtyjä. Haastattelemani tapahtumanjärjestäjät kertoivat yhteistyösuunnitelmista, jotka hylättiin jo suunnitelmien alkuvaiheessa, yhteistyöstä joka peruuntui jommankumman yhteistyön osapuolen päätöksellä suunnitteluvaiheessa ja keskeytyneistä yhteistyöprojekteista. Jopa loppuun saatettu ja sinänsä hyväksi koettu yhteistyö saattoi tapahtuman järjestäjän puolelta johtaa päätökseen, ettei vastaavaa yhteistyötä tulevaisuudessa enää kannata tehdä.

## 5.1 VALINTAPROSESSI

Rajanvedon pohjalta aineistossa nousi esiin useita erilaisia tilanteita, joissa tehdyt ratkaisut vaikuttivat siihen, valitaanko kuntarajat ylittävä yhteistyö toimintastrategiaksi ongelman ratkaisuun vai ei. Olen kuvannut löytämäni valintatilanteet seuraavalla sivulla olevaan prosessikaavioon (kaavio 3). Kaaviossa valintaprosessi on kuvattu suoraviivaisesti vaiheesta toiseen eteneväksi, vaikka kaikki prosessin vaiheet eivät nousseet selvästi esiin kaikissa valinnoissa ja usein ne olivat toistensa kanssa limittyviä tai päällekkäisiä. Muutos yhteistyösuunnitelmaan saattoi aiheuttaa sen että aiemmat prosessikaaviossa esitetyt kysymykset esitetään uudelleen muuttuneen suunnitelman osalta ja siten palataan aiempiin vaiheisiin ja päädytään erilaiseen tulokseen.

Yhteistyö syntyy tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista ongelma (Aira 2012, 128–130). Tämä tarve tai ongelma voidaan havaita joko oman organisaation sisällä tai se nousee esiin ensin mahdollisen yhteistyökumppanin ehdotuksena. Yhteistyöharkinnan perusteeksi aineistossani nousseita tarpeita ja ongelmia olen listannut taulukkoon 2. Helpottaakseni niiden hahmottamista olen ryhmitellyt tarpeet ja ongelmat samankaltaisuuteen perustuen sarakkeisiin ja otsikoinut ne. Mikäli ongelman tai tarpeen tunnistamista seuraavat valintatilanteet johtavat kuntarajat ylittävään yhteistyöhön, tämä tarve sitoo osapuolia yhteen yhteistyöprojektin aikana.





*Kaavio 3: Yhteistyön valintaprosessi*

**Taulukko 3: Ongelma- ja tarve-ehdotukset yhteistyöharkinnan lähtökohtana**

Yhteisön perustehtävään, arvoihin ja tavoitteisiin liittyvät tarpeet tai ongelmat	Tapahtuman resursseihin liittyvät tarpeet tai ongelmat	Toiminnan kehittämiseen liittyvät tarpeet tai ongelmat	Omaan toimintaan ja itseen liittyvät tarpeet tai ongelmat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taiteen esille tuominen</li> <li>• Yleisömäärän kasvattaminen</li> <li>• Palveluiden laajentaminen uudelle maantieteelliselle alueelle tai yleisöryhmälle</li> <li>• Uusien palveluiden järjestäminen nykyiselle kohderyhmälle</li> <li>• Paikallisyhteisön hyvinvoinnin lisääminen</li> <li>• Paikallisyhteisön kohentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapahtuman järjestämisessä tarvittavat resurssit: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ raha</li> <li>○ välineet</li> <li>○ tarvikkeet</li> <li>○ työvoima</li> <li>○ osaaminen</li> <li>○ asiantuntemus</li> <li>○ aika</li> <li>○ palvelut</li> </ul> </li> <li>• Vapaaehtoisten motivoiminen</li> <li>• Myönteisen kuvan luominen järjestäjäyhteisöstä</li> <li>• Resurssien säästäminen muuhun toimintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien ideoiden saaminen toiminnan kehittämiseksi</li> <li>• Tarve saada rohkaisua toiminnan muutosvaiheessa</li> <li>• Laajemman näkökulman saaminen alan kehitykseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden oppiminen</li> <li>• Oman osaamisen kehittyminen</li> <li>• Oman jaksamisen lisääminen</li> <li>• Toiminnan mielekkyyden lisääminen</li> </ul>

Kaikki ongelma- ja tarve-ehdotukset eivät johda yhteistyön syntymiseen. Ensimmäinen kuntarajat ylittävän yhteistyön syntymiseen vaikuttava valintatilanne muodostuu esiinnousseen tarve- tai ongelmaehdotuksen arvioinnista: onko ongelma tai tarve sellainen, että siihen tarvitsee ylipäänsä lähteä etsimään ratkaisua? Tähän valintatilanteeseen viittaavat yhteistyön rajat paljastuivat aineistossani tilanteissa, joissa yhteistyöehdotus oli tullut yhteisön ulkopuolelta ja se päätettiin hylätä. Kuten jo luvussa 4.3 toin ilmi, tapahtumanjärjestäjä saattoi

haastattelussa esimerkiksi todeta, ettei heillä ollut tarvetta heille tarjotulle yhteistyössä toteutettavalle toiminnalle. Jos tapahtumanjärjestäjä toteaa ehdotuksen sellaiseksi että se kannattaa ratkaista, hän saattaa arvioida seuraavaksi, voidaanko se ratkaista organisaatiokeskeisesti vai edellyttääkö sen ratkaiseminen jotain sellaisia resursseja, joita tulisi hankkia jostain muualta, esimerkiksi yhteistyön avulla.

Tapahtumaorganisaatio voi omilla strategisilla valinnoillaan ratkaista kuinka organisaatiokeskeisesti tai yhteistyöhakuisesti se järjestää toimintaansa (Aira 2012, 116, 129). Osa haastattelemistani tapahtumanjärjestäjistä olivat puheissaan yhteistyömyönteisempiä kuin toiset, mikä saattaa vaikuttaa siihen kuinka helposti he päätyvät yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyömyönteisyys tai organisaatiokeskeisyys ei kuitenkaan yksin ratkaise sitä, syntyykö yhteistyötä.

*Haastattelija: Sanotteks te aina joo (yhteistyöehdotukselle)?*

*Haastateltava: No varmasti sanotaan, jos vaan pystytään, ni sanotaan. Mutta edelleen on vaikee, ku meil on tuolla [kaupungissa] osa porukasta ja muuta ja kaikki harrastaa, semmosta aina se, et löytyy se aika. Periaatteessa lähetään aina kaikkeen.*

Haastateltava 6

Yhteistyöhalukkuuden lisäksi yhteistyön syntyminen edellyttää tapahtumanjärjestäjältä kykyä tunnistaa yhteistyön mahdollisuuksia ja saada muutettua ne toiminnaksi (Luonila 2016, 5). Festivaalituotantojen kasvaessa niiden järjestäminen edellyttää yhä useammin myös muita toimijoita täydentämään varsinaisen festivaaliorganisaation ja pääosin vapaaehtoistoimintaan perustuvan yhdistystoiminnan resursseja (Luonila 2016, 24). Kumppanuuksilla voidaan esimerkiksi hajauttaa tapahtuman sisältö ja tapahtumatuotannon kuluja eri osapuolille (Vartiainen 2016, 88) tai vapauttaa oman henkilökunnan ja vapaaehtoisten resursseja muihin tehtäviin ulkoistamalla joitakin tapahtumatuotannon osa-alueita. Yhteistyökeskeinen strategia valitaan, jos siitä on järjestäjäyhteisölle kokonaisuudessaan enemmän hyötyä tai siihen sisältyy vähemmän riskejä kuin organisaatiokeskeisestä ratkaisusta.

## 5.2 YHTEISTYÖKUMPPANIN VALINTA

Yhteistyökeskeisen strategian valitsemista seuraavat yhteistyökumppanin ja yhteistyösisältöjen ja –tapojen valinnat. Nämä kaksi valintakysymystä liittyvät tiukasti toisiinsa, koska yhteistyökumppanin valintaan liittyy aina neuvotteluita toiminnasta ja sen tavoitteista myös potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa. Koska kuntarajat ylittävässä yhteistyössä sen osapuolet toimivat eri paikkakunnilla, kumppanin valinta määrittää viime kädessä sen, onko yhteistyössä kyse kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä vai lähiyhteistyöstä. Kun tapahtumanjärjestäjä päätyy prosessikaaviossa 3 kuvattujen valintojen seurauksena pohtimaan mahdollisia yhteistyökumppaneita ja toiminnan sisältöjä, hän tekee samalla myös valinnan lähiyhteistyön ja kuntarajat ylittävän yhteistyön välillä.

Yksi tärkeimmistä yhteistyökumppanin valintaa ohjaavista kysymyksistä on tämän kyky vastata yhteistyöharkinnan taustalla olevaan tarpeeseen tai ongelmaan. Aineistoni mukaan yhteistyökumppani voidaan valita joko organisaation tai sen tietyn edustajan mukaan. Tapahtumanjärjestäjä saattoi haluta yhteistyökumppanikseen jonkun tietyn henkilön esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, joissa kumppanilta toivottiin panokseksi tietynlaisia taitoja tai tietoa, joita tiedettiin tällä tietyllä henkilöllä olevan. Hänen mukanaan yhteistyökumppaniksi tuli tavallisesti myös hänen taustayhteisönsä. Joskus haluttu henkilö voikin olla tässä vaiheessa halukas tekemään vapaaehtoistyötä suoraan ehdottajaorganisaatiolle ilman, että hänen oma taustayhteisönsä on yhteistyössä mukana. Tällöin kyse on organisaatiokeskeisestä toiminnasta. Organisaatio oli luonteva kumppani esimerkiksi tapauksissa, jolloin yhteistyökumppanilta tarvittiin panokseksi jotain organisaation hallussa olevia resursseja, esimerkiksi laitteita tai tiloja. Keytonin, Fordin ja Smithin mukaan taustaorganisaation yhteistyöhön panostamat resurssit vaihtelevat aina sitä edustavan henkilön mukaan ja siksi ei ole yhdentekevää, kuka organisaatiota yhteistyössä edustaa (Keyton, Ford & Smith 2008, 398).

### **Verkostot ja kuntarajat ylittävä toiminta**

Yhteistyökumppanin löytämistä voi helpottaa samoissa verkostoissa toimiminen. Verkostot eivät itsessään kuitenkaan takaa yhteistyön syntymistä, vaan olennaista on

tapahtumanjärjestäjän taito tunnistaa ja luoda konkreettisen yhteistyön mahdollistavia solmukohtia (Luonila 2016, 5). Toisaalta tuntemattomuus nosti kynnystä yhteistyöehdotuksen tekemiselle. Kaukana sijaitsevan yhteistyökumppanin valintaa jarruttaviksi rajoiksi nousivat joskus järjestäjän oma ”pienen häpeä”, epävarmuus ja ennakkoluulot yhteistyön toista osapuolta kohtaan. Jos tapahtumanjärjestäjä pääsi näiden yli ja otti yhteyttä potentiaaliseen yhteistyökumppaniin, niiden jarruttava vaikutus tapahtumanjärjestäjän mukaan hälveni. Tuttujen kohdalla näitä rajoja ei ollut. Yhteistyökumppania valitessa lähellä sijaitseva toimija nähtiin tavallisesti kaukana sijaitsevaa mieluisampana yhteistyökumppanina. Salmisen mukaan maaseudun järjestöt hyödyntävät ensisijaisesti paikallisia verkostojaan ja ne hakeutuvat kuntarajat ylittävään yhteistyöhön vain tarvittaessa (Salminen 2012, 118). Vaikka tapahtumanjärjestäjä pyrki löytämään yhteistyökumppanin läheltä aina kun mahdollista, joskus sopiva yhteistyökumppani tapahtumanjärjestäjän tarpeeseen löytyy vasta toisen kunnan alueelta.

*Ja me koitetaan miettiä et kuka me saadaan yhteistyökumppaniks. ... Ja sit me mietitään että kuka meillä on täällä omalla paikkakunnalla, joka vois olla mejän yhteistyökumppani. Ja [toisella paikkakunnalla toimiva yhdistys] sitte oli. Se on vähän kaukana. Mut sit se saatiin niinku, kummallakin oli sama tarve ja se saatiin niinku ihan järkeväs se ajatus. Me oltais ihan mielellään haettu sitä (projektirahoitusta) yksinkin, mut se vaadittiin.*

Haastateltava 1

Aluerajat ja etäisyydet nousivat haastateltavien puheessa esiin valintaa ohjaavina tekijöinä kahdella eri tavalla. Toisaalta ne vaikuttivat valintoihin paikallisyhteisön, identiteettien ja aluerajojen korostamisen kautta tai toisaalta etäisyydestä johtuvien logististen ja tiedonkulun haasteiden ja niistä johtuvien kustannusten kautta. Ensiksi mainittu lähtökohta korostaa paikallisyhteisön hyvinvointia arvona ja päämääränä. Toinen lähtökohta korostaa tapahtuman tai taustayhteisön resursseja sekä yhteistyön hyöty-panos -tasapainoa. Osa haastateltavista perusteli valintojaan pääosin ensimmäiseen näkökulmaan vedoten ja toisten puheessa korostui jälkimmäinen näkökulma. Paikallisyhteisöä ja aluerajoja korostavien perusteluiden alueellisuus pohjautui usein kuntaan, mutta yhdessä haastattelussa kuntaa tärkeämmäksi paikallisuuden mittariksi muodostui kylä. Tämän haastateltavan puheessa oman kunnan päätaajama toimijoiheen vertautui muiden kuntien päätaajamiin ”ulkopuolisena”. Toinen haastateltava toi kylän esiin valintoja ohjaavana alueena kunnan rinnalla. Kuvasin jo luvussa

4.3 paikallisuus-arvon aluerajat ylittävälle yhteistyölle piirtämiä rajoja. Joidenkin tapahtumanjärjestäjien tavoittelema tapahtumatoiminnan vaikutus paikallisyhteisön, sen hyvinvoinnin, alueen elinvoimaisuuden ja identiteettien vahvistajana on tunnustettu myös muissa tutkimuksissa (esim. Kainulainen 2005, 70, Karlsen & Stenbacka Nordström 2012, 52, Kumpulainen 2012, 110, 128).

Myös etäisyydellä, siitä johtuvilla kustannuksilla ja asioista sopimisen vaikeudella perusteltiin sitä että kumppani valittiin mieluummin läheltä kuin kaukaa. Tiivis, monipuolinen yhteistyö jossa on yhdessä muodostetut tavoitteet edellyttääkin paljon resursseja ja kanssakäymistä osapuolten kesken yhteisten merkitysten ja tavoitteiden muodostamiseksi (Aira 2012, 128–130). Tällöin etäisyys kasvattaa toiminnan kustannuksia entisestään. Vartiainen mukaan yhteistyökumppanin voi olla sitä vaikeampi sitoutua ja motivoitua toiminnasta, mitä kauempana tapahtumapaikasta se toimii. Esimerkiksi tapahtuman järjestäminen verkostona edellyttää yhteistä näkemystä toiminnan merkityksestä ja toimintatavoista sekä hyvää sitoutumista. (Vartiainen 2016, 88.) Kevyempi yhteistyö ja harvoin aktivoituva yhteys voi puolestaan tarjota tapahtumanjärjestäjälle sellaisia mahdollisuuksia, tietoa, uuden keksimisen ja yhteiskuntaan integroitumisen paikkoja joita se ei muuten saisi (Granovetter 1973, 1361–1362, 1376). Vuorovaikutus ja sen vaatimat resurssit voivat olla hyvin vähäisiä prosessin aikana esimerkiksi yhteistyössä, jossa työnjaot on sovittu hyvin selvästi etukäteen sopimuksin tai joka on luonteeltaan markkinaohjauksellista tai hierarkkista. Harvoin aktivoituva yhteys voi toteutua myös esimerkiksi yhteistyössä, joka on luonteeltaan yhteydenpidollista.

Yhteistyön syntymisen ja sen toimimisen kannalta tärkeää on myös osapuolten vastavuoroinen toiminta ja luottamus. Powell nostaakin nämä kaksi asiaa tärkeimpien verkostoa ylläpitävien voimien joukkoon (Powell 1990, 295–226). Tapahtumanjärjestäjät tiedostivat, että saadakseen palveluksia verkostoistaan heidän tuli toimia myös itse yhteistyökumppaneittensa hyväksi. Toisaalta he odottivat vastavuoroisuutta myös muilta. Pitemmällä aikajänteellä tapahtuvan vastavuoroisuuden toteutumiseen liittyy kaukana sijaitsevan yhteistyökumppanin kanssa enemmän epävarmuustekijöitä kuin lähellä olevan yhteistyökumppanin kanssa. Tällöin samanaikaisen vastavuoroisuuden odotus voi nousta kuntarajat ylittävää yhteistyötä valittaessa tärkeämpään rooliin kuin mitä se olisi lähiyhteistyötä valitessa. Epävarmuustekijät voivat liittyä esimerkiksi välimatkasta

aiheutuviin kustannuksiin, pelkoon siitä, että ”vastapalvelusvelka” unohtuu, koska toimijat eivät tapaa luonnostaan tai siihen, että osapuolten erilaisten verkostojen vuoksi vastavuoroisuuden toteutumattomuudesta ei ole sen toteuttamatta jättävälle osapuolelle haittaa. Tällainen haitta voi olla esimerkiksi luottamuksen väheneminen myös muiden toimijoiden silmissä tiedon levitessä verkostossa vastavuoroisuuden toteutumattomuudesta. Nämä uhat voidaan toteutuessaan nähdä myös Powellin verkostoissa tapahtuvan yhteistyön perustaksi nostamien vapaaehtoisuuden, osapuolten välisen riippuvuuden ja hyödyn kaikille osapuolille tuottamisen puuttumiseksi yhteistyöstä (Powell 1990, 295–336). Tällöin yhteistyön muotona voi kuitenkin toimia sopimuksin vahvistettu markkinaohjauksellinen tai hierarkkinen yhteistyö. Riskittömämpi markkinaohjauksellinen yhteistyö onkin yleistä esimerkiksi tapahtumien esiintyjäkiinnitysten yhteydessä kuntarajat ylittävän yhteistyön muotona.

Yhteistyötä jossa toinen osapuoli ei anna mitään vastineeksi eräs tapahtumanjärjestäjä kuvaa hyväksikäytöksi. Toisaalta toiselle haastateltavalle vastavuoroisuuden vaatimus ei ollut yhtä ehdoton, vaan hän hyväksyi myös kumppanuuksia, jossa he panostavat itse selvästi kumppaniaan enemmän. On mahdollista, että hyöty tuli tällöin tapahtumanjärjestäjälle esimerkiksi synergiaetuna. Olennaista ei aina ole yhteistyökumppanin tarjoaman vastineen määrä ja laatu, vaan yhteistyön osapuolten odotukset yhteistyöstä saataville hyödyille ja toisen osapuolen panokselle. Käsittelen tätä tarkemmin luvussa 5.3 hyöty-panossuhteen yhteydessä.

*Että tietyllä tavalla tää paikallinen yhteistyökuvio tekee sen, että kaikki hoitaa hommansa. Koska me tiiämme ketä me ollaan ja tehään vaihtokauppoja, niinku mä sanoin ni mäkin oon joissakin talkoissa, ni arvaa menisinkö, jos minun puolella ei hoidettais asioita niinko näin. Että. Se on se hyvä puoli tässä paikallisessa yhteistyössä, että se sitoutuminen on niin kun jotain ihan ekstremeä.*

Haastateltava 3

*Mut suurin osa mejän yhteistyöstä on sitä, että ei me niistä mitään hyödytä. Et me on totuttu, et me ite maksetaan kaikki eikä sitä oo tajuttu kysellä että voisko joku tähän osallistua. Mutta sitte, kyllähän se sitte helpottaa sitä järjestelytyötä.*

Haastateltava 6

## **Yhteistyötavat**

Kun tapahtumanjärjestäjä päätyy kuntarajat ylittävään yhteistyöhön, hän valitsee yhteistyön toisen osapuolen kanssa neuvotellen sopivan yhteistyön tekotavan. Analyysissäni nousi rajanvedon kautta esiin kaksi erilaista, kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemiseen vaikuttavaa tapaa toteuttaa yhteistyötä. Nimitän niitä tässä työnjaolliseksi ja yhteydenpidolliseksi yhteistyöksi. Yhteistyön muodon valintaan vaikuttivat muun muassa yhteistyön tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Taulukossa 3 on vertailtu yhteydenpidollisen ja työnjaollisen yhteistyön ominaisuuksia.

Työnjaolisessa yhteistyössä sen osapuolilla on yhdessä sovitut, yleensä toisistaan poikkeavat ja toisiaan täydentävät tehtävät ja roolit. Yhteistyöllä tavoitellaan jotain sellaisia instrumentaalisia tuloksia, joita sen osapuolet eivät välttämättä voi yksin saavuttaa. Yhteistyön luonteeseen kuuluu sopimuksellisuus, ratkaisukeskeisyys ja se on usein ajallisesti rajattua tai urakkaluontoista. Yhteistyöhön panostettavat resurssit voivat olla henkisiä tai fyysisiä. Työnjaollinen yhteistyö oli tavallista esimerkiksi jonkin tapahtumanjärjestämisen osa-alueen (esimerkiksi tapahtumaturvallisuuden, logistiikan tai tapahtuman ohjelman) toteutuksessa. Vaikka yhteistyöprojektit ovat ajallisesti rajattuja, ne saattavat toistua samankaltaisina esimerkiksi vuosittain tietyssä tapahtuman järjestämisprosessin vaiheessa.

Yhteydenpidollista yhteistyötä tehdään kommunikaatiosta saatavan oppimisen, vinkkien, ideoiden ja paremman jaksamisen saavuttamiseksi. Sillä voidaan tavoitella sekä instrumentaalisia että ekspressiivisiä hyötyjä. Se on kustannuksiltaan edullinen yhteistyön muoto, johon osapuolet panostavat pääasiassa aineettomia resursseja, kuten esimerkiksi tietoa, osaamista ja aikaa. Sen toteutuminen ei edellytä sopimuksellisuutta, työnjakoa, konkreettisia yhdessä sovittuja tavoitteita eikä se ole ajallisesti rajattua. Vaikka yhteydenpidollinen yhteistyö perustuu vain henkisten resurssien vaihtoon, sen tulokset voivat näkyä järjestettävässä tapahtumassa hyvinkin konkreettisesti, esimerkiksi tapahtumasisällössä ja järjestelyjen toteutustavassa. Esimerkki tällaisesta kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä on toistuva yhteydenpito toisella paikkakunnalla toimivaan yhteistyökumppaniin esiintyjävinkkien, ideoiden tai kollegiaalisen vertaistuen saamiseksi.



**Taulukko 3: Työnjaollinen ja yhteydenpidollinen yhteistyö**

Työnjaollinen yhteistyö	Yhteydenpidollinen yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarkoituksena resurssien täydentäminen toisen osapuolen resursseilla</li> <li>• osapuolten tehtävät ja roolit poikkeavat toisistaan ja ovat toisiaan täydentäviä</li> <li>• ratkaisukeskeistä</li> <li>• tavoitteellista</li> <li>• usein ajallisesti rajattua tai urakaluontoista</li> <li>• sopimuksellista</li> <li>• panostettavat resurssit ovat henkisiä tai fyysisiä</li> <li>• tavallista jonkin tapahtumanjärjestämisen osa-alueen (esimerkiksi tapahtumaturvallisuuden, logistiikan tai tapahtuman ohjelman) toteutuksessa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarkoituksena kommunikaatiolla saavutettava oppiminen, vinkit, ideat ja jaksaminen</li> <li>• hyödyt voivat olla instrumentaalisia ja ekspressiivisiä</li> <li>• osapuolet panostavat pääasiassa aineettomia resursseja, esimerkiksi tietoa, osaamista ja aikaa.</li> <li>• kustannuksiltaan edullista</li> <li>• ei edellytä sopimuksellisuutta, työnjakoja, konkreettisia yhdessä sovittuja tavoitteita eikä ole ajallisesti rajattua.</li> <li>• Esimerkiksi on toistuva yhteydenpito toisella paikkakunnalla toimivaan yhteistyökumppaniin esiintyjävinkkien, ideoiden tai kollegiaalisen vertaistuen saamiseksi</li> </ul>

### 5.3 HYÖTY-PANOSTASAPAINO

Tapahtumanjärjestäjä saattoi kieltäytyä yhteistyöstä koska siitä ei ole riittävästi hyötyä suhteessa panoksiin. Sitä miten hyöty-panossuhde toimii yhteistyötä vähentävästi olen eritellyt aiemmin luvussa 4.3. Yhteistyön osapuolilla voi olla hyvin erilaisia odotuksia hyöty-panosuhteelle. Keyton, Ford ja Smith löysivät tutkimuksessaan erilaisia strategioita sen suhteen, odottavatko yhteistyön eri osapuolet saavuttavansa yhteistyöllä suuret vaikutukset pienillä panoksilla, pienet vaikutukset panostamalla yhteistyöhön vain vähän, odottavatko he suuria vaikutuksia ja panostavat siksi paljon vai ovatko he valmiita panostamaan yhteistyöhön paljon resursseja siitakin huolimatta, että odotetut vaikutukset ovat vähäisiä. Panoksen ja vaikutuksen tasapaino vaikuttaa siihen, kuinka paljon osapuolet ovat valmiita panostamaan vuorovaikutukseen yhteistyössä. Osapuolten erilaiset strategiat panosten ja vaikutuksen tasapainossa voivat olla merkkejä erilaisista motiiveista yhteistyön tekemiseen. Toisistaan

poikkeavat motiivit voivat taas haitata tiedon etsimistä ja jakamista osapuolten kesken. (Keyton, Ford & Smith 2008, 394–397.) Tapahtumanjärjestäjien puhuessa huonosta yhteistyöstä he viittaavat usein juuri epäedulliseen hyöty-panossuhteeseen.

*Haastateltava: Huono yhteistyö on semmonen et joku tulee ja imee musta kaiken, slurp, ja sanoo että ”kiitti!”*

*Haastattelija: Hyväksäyttöä.*

*Haastateltava: Hyväksäyttöä, niitäkin on koettu. Että se on niinku se että jos on yhteistyökumppani jolla ei oo mitään annettavaa. Et jos on se et hommat ei vaan toimi, ni sitte, ja aika paljon ne on sitte taas niitä henkimaailman juttuja, eli joko jutut natsaa tai ei natsaa.*

Haastateltava 5

Hyöty voi syntyä yhteistyössä vastavuoroisuuden tai positiivisen synergian kautta. Keytonin, Fordin ja Smithin tutkimuksen mukaan osapuolet voivat haluta panostaa yhteistyöhön siitä saatavia hyötyjä enemmän esimerkiksi pelosta jäädä tärkeiksi kokemiensa verkostojen ulkopuolelle tai menettää yhteistyön kautta mahdollisesti eteen tulevia mahdollisuuksia (Keyton, Ford & Smith 2008, 396–397). Tapahtumanjärjestäjä voi lähteä tappiolliseenkin yhteistyöhön myös vakiintuneen tavan vuoksi tai pitkällä tähtäimellä tapahtuvaan vastavuoroisuuteen tai myöhemmin ilmenevään positiiviseen synergiaan luottaen. Hyöty-panossuhteiltaan epäedulliseen yhteistyöhön voidaan lähteä tiedostaen se etukäteen tai yhteistyösuhde voi muuttua epäedulliseksi yhteistyöprosessin aikana esimerkiksi yhteistyökumppanin toiminnassa tai toimintaympäristössä tapahtuvien yllättävien muutosten seurauksena. Yhteistyövalintaa tehdessään tapahtumanjärjestäjä arvioi siis myös riskiä tällaisten yllättävien muutosten syntymiseen ja omaa kykyään selviytyä, mikäli nämä riskit realisoituvat. Yhteistyöprosessin aikana ilmeneviä yllättäviä, suunnitellun hyöty-panossuhteen toteutumista horjuttavia riskejä voivat olla esimerkiksi odotettua pienempi kävijämäärä tapahtumassa, se että toinen yhteistyön osapuoli ei syystä tai toisesta tee yhdessä sovittuja asioita sekä väärinymmärrykset ja ongelmat tiedonkulussa. Joskus myös toista osapuolta yhteistyössä edustava henkilö voi vaihtua, millä on Keytonin, Fordin ja Smithin mukaan suora vaikutus myös toisen osapuolen yhteistyöhön panostamiin resursseihin (Keyton, Ford & Smith 2008, 398).

*Ei siel ollu mitään mikä vetonaula olis ollu. Ja sitte olisko ollu huonot kelit. Koko tilaisuudessa oisko käyny joku 60 ihmistä, ku oli sanottu, että 1000 tulee. Varautukaa tuhanteen. Et mä en tiä menikö ne pyttipannut sitte roskikseen. Tai ehkä ne on pakasteessa sitte. Ehkä ne ei kerenny niitä paistaa. Se meni pieleen pahasti.*

Haastateltava 6

Panoksen ja vaikutuksen tasapaino ja sen arvioinnin tulos ei välttämättä rajoitu vain yhteen selvärajaiseen yhteistyöprojektiin, vaan siihen voi vaikuttaa myös pitempiaikainen vastavuoroinen suhde osapuolten välillä. Yhteistyökumppanilta saatavan vastineen ei aina odoteta tulevan välittömästi panoksen yhteydessä, vaan se voi niin sovittaessa odottaa myöhempään ajankohtaan.

*Mut et sitte vaikka sanois, että mul ei oo nyt tässä vaiheessa, mutta mä jeesaan suo sit jossain.*

Haastateltava 5

Panosten ja vaikutusten tasapainoa voidaan arvioida taustaorganisaation, tapahtuman, itsen ja hankkeen näkökulmista. Hyöty-panossuhteen arviointiin ja maaseudun tapahtumanjärjestäjän lopulliseen valintaan kuntarajat ylittävän yhteistyön suhteen vaikuttavat kaikista näistä näkökulmista esiin nousevat, puolesta ja vastaan esitetyt perustelut.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Annaleena Airan mukaan vasta konkreettinen tekeminen tai tekemättä jättäminen osoittaa syntykö todellista yhteistyötä vai ei, eikä sitä ratkaise vielä yhteistyöpäätös (Aira 2012, 128–130). Olin tutkielmassani kiinnostunut siitä, millaiset asiat vaikuttavat kuntarajat ylittävän yhteistyön tekemisen tai tekemättä jättämisen valitsemiseen tapahtumanjärjestämisen kontekstissa maaseudulla. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska halusin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat tapahtumaorganisaatioissa vaikuttavien henkilöiden mielipiteisiin kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä. Tutkielmani tulokset voivat esimerkiksi auttaa kulttuuritoiminnan kehittäjiä yhteistyöprojektien toteutettavuuden ja hyödyllisyyden arvioinnissa.

Tulokseksi sain, että maaseudun tapahtumanjärjestäjät tekevät valintoja kokonaisarvioinnin pohjalta, johon vaikuttavat taustayhteisön, tapahtuman, mahdollisen hankkeen ja oman elämän näkökulmista arvioidut hyvät ja huonot puolet suunnitellussa toiminnassa. Kuntarajat ylittävän yhteistyön valinta tai valitsematta jättäminen on seurausta arvioinneista ja ratkaisuksista, jotka tapahtumanjärjestäjä tekee yhteistyöharkinnan käynnistävässä ongelmaehdotusta arvioidessaan, valitessaan sille ratkaisustrategiaa yhteistyön ja organisaatiokeskeisen toimintatavan välillä sekä yhteistyökumppanin valinnassa. Kuntarajat ylittävä yhteistyö näyttäytyy tapahtumanjärjestäjien puheessa strategisena valintana, jonka kanssa kilpailevia toimintatapoja ovat lähellä sijaitsevan toimijan kanssa tehtävä lähiyhteistyö, oman organisaation kesken toteutettu toiminta ja suunnitellun toiminnan tekemättä jättäminen. Usein organisaatiokeskeinen toteutustapa ja lähiyhteistyö ovat ensisijaisia toimintatapoja kuntarajat ylittävään yhteistyöhön nähden yhteistyöhön liittyvien riskien, tapahtumanjärjestäjän paikallisuuteen liittyvien arvojen ja välimatkan aiheuttamien kustannusten vuoksi. Kuntarajat ylittävän yhteistyön syyt voivat liittyä esimerkiksi taustaorganisaation perustehtävään, tapahtuman resurssitarpeeseen, toiminnan kehittämiseen tai haluun kehittää omaa, henkilökohtaista osaamista ja jaksamista.

Kuntarajat ylittävälle yhteistyölle on paikkansa esimerkiksi lähiyhteistyön paikkaajana silloin kun läheltä ei tarvittavaa yhteistyökumppania löydy, tapahtumaa järjestävien henkilöiden jaksamisen edistäjänä, tiedon, rohkaisun ja uusien ideoiden antajana. Kuntarajat ylittävä

yhteistyö voi olla luonteeltaan kevyttä ja yksipuolista, syvää ja monipuolista tai jotain tältä väliltä. Usein kuntarajat ylittävä yhteistyö palvelee tapahtumanjärjestäjää parhaiten kevyenä, jolloin onnistuneen yhteistyön edellyttämä yhteisten merkitysten ja tavoitteiden muodostaminen ei vaadi yhtä paljon vuorovaikutusta ja resursseja kuin tiivis, monipuolinen ja syvä yhteistyö. Kuntarajat ylittävää yhteistyötä voidaan toteuttaa työnjaollisena tai yhteydenpitoon ja aineettomien resurssien vaihtoon perustuvana. Vaikutuksiltaan se voi olla tapahtumanjärjestäjälle hyödyllistä, neutraalia tai haitallista. Yhteistyöhön liittyvät valinnat ovat hyvin kontekstisidonnaisia ja niiden tulos riippuu valintaa tekevästä henkilöstä. Yksittäisen henkilön tekemä valinta ei edusta vielä tapahtumanjärjestäjäorganisaation tekemään yhteistyöpäätöstä. Tämä päätös syntyy yhtä henkilöä suuremmissa organisaatioissa usein vasta useamman ihmisten eri näkökulmien pohjalta esittämien perusteluiden ja mahdollisten valintojen pohjalta jonkinasteisena kompromissina.

Tutkielmani on antanut vastauksia kysymykseen kuntarajat ylittävän yhteistyön valitsemiseen mahdollisesti vaikuttavista asioista. Kiinnostavaa olisi tutkia tarkemmin, millä tavalla yhteistyön eri osapuolia edustavat henkilöt perustelevat yhteisen yhteistyöprojektin aloittamista, millaisia eroavaisuuksia heidän esittämässään perusteluissa on ja vaikuttavatko ne yhteistyön onnistumiseen. Samoin olisi kiinnostavaa tutkia millainen vaikutus on saman osapuolen edustajien erilaisissa valinnoilla yhteistyön sujuvuuteen. Kiinnostava tutkimusaihe olisi myös syventyä tarkemmin hyvään ja huonoon yhteistyöhön tapahtumanjärjestämisen kontekstissa. Vaikka hyvää yhteistyötä onkin tutkittu aiemmin, huonosta yhteistyöstä, yhteistyön riskeistä ja niiden ehkäisystä löytyy tietoa vielä liian vähän.

## LÄHDELUETTELO

### **Painettu ja sähköinen kirjallisuus**

Aira, Annaleena 2012: Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Alasuutari, Pertti 2001: Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Jyväskylä.

Artes, Kai, Björkqvist, Leena, Halonen, Katri, Iso-Aho, Juha ja Uotila, Pekka 2010: Kulttuuritapahtumien ekosysteemit muutoksessa. Teoksessa Kulttuuri kokoaa Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot (s. 46–60), toimittanut Katri Halonen. Metropolia Ammattikorkeakoulu, verkkojulkaisu.

Autisser, Anne-Marie 2015: Volunteering for Festivals: Why and How? Teoksessa Focus on Festivals. Contemporary European Case Studies and Perspectives (s. 138–146), toimittaneet Chris Newbold, Christopher Maughan, Jennie Jordan ja Franco Bianchini. Goodfellow Publishers Ltd, Oxford.

Engeström, Yrjö 2004: Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino, Keuruu.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.

Getz, Donald 2012: Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. Routledge, verkkojulkaisu.

Getz, Donald 2008: Event tourism: Definition, evolution, and research. Tourism Management 29 (s. 403–428).

Granovetter, Mark 1973: The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 78, (s. 1360–1380).

Halonen, Katri (toim.) 2010: Kulttuuri kokoaa, Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Metropolia Ammattikorkeakoulu, verkkojulkaisu.

Herranen, Kaisa ja Karttunen, Sari 2016: Festivaalien ja tapahtumien edistäminen valtion kulttuuripolitiikassa. Katsaus tietopohjaan, valtionavustuksiin ja vaikuttavuuteen. Cupore, verkkojulkaisu.

Hoffrén, Jari 2016: ”Toki laitetaan lauseita, mitä toivotaan kuultavan” – rahoituksen ohjausimpulssien vaikutukset festivaalijärjestäjien toimintaan. Teoksessa Festivaalien Suomi (s. 180–184), toimittanut Satu Silvanto. Cupore, Helsinki.

Ilmonen, Kari, Luoto, Ilkka ja Rosenqvist, Olli 2010: Maaseutumaisen kulttuuritapahtuman olemus, kehitys ja menestys. Kymmenen kehityskertomusta Suomesta, Skotlannista, Norjasta ja Uudesta-Seelannista. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, Sastamala.

Iso-Aho, Juha 2011: Miksi tarvitsemme tapahtumia? Teoksessa Tapahtumatuotannon palapeli. Näkökulmia merkityksiin, muutoksiin ja kehittämiseen (s. 10–22), toimittaneet Juha Iso-Aho ja Joni Kinnunen. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Jakonen, Olli 2015: Kulttuurin kehittäminen maaseudulla. Kulttuurihankkeet Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa kaudella 2007–2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö, verkkojulkaisu.

Jakonen, Olli ja Michell, Ritva 2014: Kulttuuri alueellisen kehityksen moottorina. Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittamat kulttuurihankkeet Manner-Suomessa rakennerahastokaudella 2007–2013. Kulttuurimatkailua, luovaa taloutta ja infrastruktuuria. Cupore, verkkojulkaisu.

Kainulainen, Kimmo 2000: Monimuotoinen maaseutukulttuuri: kehittämisenäkökulmia Suupohjan ja Koillis-Savon seutukunnista. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Seinäjoki.

Kainulainen, Kimmo 2004: Elämyksistä elinkeinoja: kulttuuritapahtumien paikallistaloudelliset merkitykset maaseutukunnille ja kaupungeille. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Seinäjoki.

Kainulainen, Kimmo 2005: Kunta ja kulttuurin talous. Tulkintoja kulttuuripääoman ja festivaalien aluetaloudellisista merkityksistä. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kangas, Anita ja Kivistö, Kalevi 2011: Kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämisspolitiikka. Opetus- ja kulttuuriministeriö, verkkojulkaisu.

Karlsen, Sidsel & Stenbacka Nordström, Caroline 2012: Festival in the Barents Region: Exploring Festival Stakeholder Cooperation. Teoksessa *Festival and Event Management in Nordic Countries*, toimittaneet Tommy D. Andersson, Donald Getz ja Reidar J. Mykletun. Routledge, Great Britain.

Keyton, Joann, Ford, Debra, & Smith, Faye 2008: A Mesolevel Communicative Model of Collaboration. *Communication Theory* 18 (s. 376–406).

Knuuttila, Seppo, Järviluoma, Helmi ja Turunen, Risto 2012: Johdanto. Monitieteisestä kulttuurihistoriasta tieteidenväliseen kulttuurimikrohistoriaan. Teoksessa *Syrjäseudun idea. Kulttuurianalyseja Ilomantsista* (s. 7–14), toimittaneet Seppo Knuuttila, Helmi Järviluoma, Anne Logrén ja Risto Turunen. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Saarijärvi.

Kumpulainen, Kaisu 2012: Kylätoiminta ja aktiivisen kylän tuottaminen. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kuntaliitto 2011: *Sivistyksen suunta 2020*. Suomen Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Lewis, Laurie 2006: Collaborative Interaction: Review of Communication Scholarship and a Research Agenda. Teoksessa *Communication Yearbook* 30 (s. 168–212), toimittanut Christina S. Beck. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.



Lin, Nan 1982: *Social Resources and Instrumental Action*. Teoksessa *Social Structure and Network Analysis* (s. 131–145), toimittaneet Peter V. Marsden ja Nan Lin. Sage Publications, Beverly Hills.

Luonila, Mervi & Kinnunen, Maarit 2016: Festivaalijohtajien ja –yleisön tulevaisuuskuvat: Kohtaavatko näkemykset suomalaisten festivaalien tulevaisuudesta? Teoksessa *Festivaalien Suomi* (s. 132–138), toimittanut Satu Silvanto. Cupore, Helsinki.

Luonila, Mervi 2016: *Festivaalituotannon merkitysten verkosto ja johtaminen. Tapaustutkimuksia suomalaisista taidefestivaaleista*. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Helsinki.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2010: *Luovien vastakohtaisuuksien maaseutu. Maaseudun kulttuuriohjelma 2010–2014*. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, Helsinki.

Möttönen, Sakari 2009: *Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? Yhteiskuntapolitiikka 74* (s. 60–71)

Négrier, Emmanuel 2015: *Festivalisation: Patterns and Limits*. Teoksessa *Focus on Festivals. Contemporary European Case Studies and Perspectives* (s. 18–27), toimittaneet Chris Newbold, Christopher Maughan, Jennie Jordan ja Franco Bianchini. Goodfellow Publishers Ltd, Oxford.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012: *Kulttuuria kartalla. Valtion osarahoittamien kulttuuripalvelujen sijainti ja kulttuurin kustannukset Suomen kunnissa*. Opetus- ja kulttuuriministeriö, verkkojulkaisu.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016: *Taide- ja kulttuurifestivaalit – vahvistuva kulttuurinen voimavara. Esitys toimintaohjelmaksi vuosille 2017–2025*. Opetus- ja kulttuuriministeriö, verkkojulkaisu.

Opetusministeriö 2009: *Kulttuuripolitiikan strategia 2020*. Opetusministeriö, Vantaa.

Pasanen, Katja ja Hakola, Eva-Maria 2009: Suomalaisten kulttuuritapahtumien matkailullinen merkittävyys ja kansainvälinen potentiaali. Matkailun edistämiskeskus, Helsinki.

Pasanen, Katja, Taskinen, Heidi ja Mikkonen, Jenni 2012: Impacts of Cultural Events in Eastern Finland – Development of a Finnish Event Evaluation Tool. Teoksessa *Festival and Event Management in Nordic Countries* (s. 4–21), toimittaneet Tommy D. Andersson, Donald Getz ja Reidar J. Mykletun. Routledge, Great Britain.

Pihlaja, Ritva 2010: Kolmas sektori maaseutukunnissa. Ruralia-instituutti, verkkojulkaisu.

Powell, Walter 1990: Neither Market Nor Hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12 (s. 295–336)

Rautiainen, Pauli 2015: Kulttuuritapahtumien järjestäminen. Sääntelyn ja byrokratian purkamisen tarpeita koskeva kartoitus. Opetus- ja kulttuuriministeriö, verkkojulkaisu.

Rastas, Anna 2005: Kulttuurit ja erot haastattelutilanteessa. Teoksessa *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 78–102), toimittaneet Johanna Ruusuvaori ja Liisa Tiittula. Vastapaino, Jyväskylä.

Rensujeff, Kaija 2003: Taiteilijan asema. Raportti työstä ja tulonmuodostuksesta eri taiteenaloilla. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki.

Richards, Greg 2015: *Festivals in the Network Society*. Teoksessa *Focus on Festivals. Contemporary European Case Studies and Perspectives* (s. 245–254), toimittaneet Chris Newbold, Christopher Maughan, Jennie Jordan ja Franco Bianchini. Goodfellow Publishers Ltd, Oxford.

Ruusuvaori, Johanna 2010: Litteroijan muistilista. Teoksessa *Haastattelun analyysi* (s. 424–431), toimittaneet Johanna Ruusuvaori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen. Vastapaino, Tallinna.

Salminen, Veli-Matti 2012: Verkostot, paikallisuus ja eriarvoisuus. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.

Savage, Grant, Nix, Timothy, Whitehead, Carlton ja Blair, John 1991: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Executive* 5(2) (s. 51–75). Academy of Management.

Silvanto, Satu (toim.) 2016a: Festivaalien Suomi. Cupore, Helsinki.

Silvanto, Satu 2016b: Festivaalien merkityksestä: johdanto Festivaalien Suomi –kirjan teemoihin. Teoksessa Festivaalien Suomi (s. 8–16), toimittanut Satu Silvanto. Cupore, Helsinki.

Tiittula, Liisa ja Ruusuvuori, Johanna 2005: Johdanto. Teoksessa Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus (s. 9–21), toimittaneet Johanna Ruusuvuori ja Liisa Tiittula. Vastapaino, Jyväskylä.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Jyväskylä.

Vartiainen, Pekka 2016: Verko(sto)t veteen! Yhteistuotanto lastenkirjallisuusfestivaalin mahdollistajana. Teoksessa Festivaalien Suomi (s. 84–89), toimittanut Satu Silvanto. Cupore, Helsinki.

## **Muut internetlähteet**

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017: Avustukset valtakunnallisten taide- ja kulttuurifestivaalien toimintaan, Hakukohtaiset myöntöperusteet. Internetsivu, viitattu 22.2.2017.

[http://minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/Avustus\\_taide\\_ja\\_kulttuuritapahtumille?lang=fi](http://minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/Avustus_taide_ja_kulttuuritapahtumille?lang=fi)

Tilastokeskus 2017: Tilastollinen kuntaryhmitys. Internetsivu, viitattu 3.5.2017

[http://www.stat.fi/meta/kas/til\\_kuntaryhmit.html](http://www.stat.fi/meta/kas/til_kuntaryhmit.html)

<https://www.stat.fi/tup/msind/msindaluetyypit.html>

Kuntaliitto 2017: Väestötietoja kunnittain. Internetsivu, viitattu 3.5.2017.  
<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/vaestotietoja-kunnittain>  
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja>

## LIITE 1: INFOKIRJE HAASTATELTAVILLE

Hei,

Teen pro gradu tutkimusta yhteistyön merkityksestä maaseudun tapahtumien järjestäjille. Olen erittäin kiinnostunut kuulemaan ajatuksistanne. Kiitos, että saan tulla haastattelemaan Teitä!

Sovimme haastattelun (*aika ja paikka*).

Syvennyn pro gradussani erityisesti siihen, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia tapahtumanjärjestäjillä on kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä. Haastattelun kysymykset käsittelevät muun muassa yhteisönne toimintaa, mahdollisesti tekemäänne yhteistyötä sekä omia ajatuksianne yhteistyöstä.

Tallennan haastattelut äänittämällä. Litteroin äänityksen paperille heti haastattelun jälkeen, jonka jälkeen äänitykset tuhoaan. Kukaan muu kuin minä haastattelijana ei pääse kuulemaan äänitteitä. Litteroitu haastatteluaineisto säilytetään luottamuksellisesti ja sitä käytetään vain tutkimuskäyttöön.

Niin halutessanne, teitä tai yhteistyökumppaneitanne ei voi tunnistaa tutkimuksesta.

Aikaa haastatteluun menee arviolta noin tunti. Kesto voi poiketa arvioidusta hiukan suuntaan tai toiseen riippuen siitä, kuinka paljon puhuttavaa on.

Pro gradu tutkimus liittyy taidekasvatuksen ja kulttuuripolitiikan opintoihini Jyväskylän yliopistossa. Toimitan valmiin työn kaikille haastatteluun osallistuville sähköisessä muodossa heti sen valmistumisen jälkeen. Paperiversio on mahdollista tilata omakustannehintaan.

Jos myöhemmin tulet katumapäälle haastattelun suhteen, voit milloin tahansa soittaa minulle, ja osuutesi voidaan halutessasi poistaa tutkimuksesta.

Jos sinulla on mitä tahansa kysyttävää, otathan rohkeasti yhteyttä!

Ystävällisin terveisin,

Ellinoora Auvinen  
opiskelija, Jyväskylän yliopisto, pääaineena taidekasvatus/kulttuuripolitiikka  
p. 044 344 5333  
ellinoora.auvinen@gmail.com

## LIITE 2: HAASTATTELUN APUKYSYMYKSET

### OSA 1: Taustatiedot

1. Mikä on nimesi?
2. Missä kulttuuritapahtumia järjestävissä organisaatioissa toimit?
  - a) Mikä on asemasi niissä?
3. Minkä verran teillä on:
  - a) palkallisia työntekijöitä?
  - b) sitoutuneesti työskenteleviä, vastuullisessa asemassa olevia vapaaehtoisia?
  - c) muita vapaaehtoisia?
4. Mitä organisaationne tekee? Mikä on tehtävänne ja miten toimitte?
5. Millä alueella toimitte? Onko teillä omaa toimipistettä, missä?
6. Minkälaisia kulttuuritapahtumia järjestätte?
  - a) Ketkä niissä pääasiassa käyvät?
  - b) Paljonko tapahtumissa on kävijöitä vuosittain?
  - c) Kuinka paljon teillä on kulttuuritapahtumia?
  - d) Missä järjestätte nämä tapahtumat?
  - e) Kenelle nämä kulttuuritapahtumat ovat pääasiassa tarkoitettu?

### OSA 2

7. Liittyen kulttuuritapahtumien järjestämiseen, millaisia yhteistyökumppaneita teillä on ja missä?
8. Millaista yhteistyötä teette?  
Onko teillä nk. oravannahkakauppaa? Rahoittajia? Rakentaminen&puitteet? Tiedotus?  
Esiintyjät ja taiteilijat?
9. a) Miksi teette yhteistyötä?
- 9 b) Miksi ette tee yhteistyötä?
10. a) Mitä hyötyä yhteistyöstä on teille?
- 10 b) Mitä hyötyä yhteistyöstä voisi olla? Onko siitä jotain haittaa?
11. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat siihen syntykö yhteistyötä vai ei?
12. a) Mikä kaikista on tärkein syy tehdä yhteistyötä?
- 12 b) Mikä kaikista on tärkein syy siihen että yhteistyötä ei tehdä

- Onko teillä ollut joskus jotain yhteistyöviritelmiä, jotka sitten kaatuivat syystä tai toisesta?
- Millaisen yhteistyökumppanin kanssa voisitte kuvitella tekevänne yhteistyötä?

13. Mitä hyötyä yhteistyöstä on yhteistyökumppanillenne?

14. Ketkä muut yhteistyöstänne hyötyvät? Miten?

### OSA 3

15. Mitkä yhteistyökumppaneistanne ovat toiselta paikkakunnalta?

16. Millaista yhteistyötä heidän kanssaan teette?

17. Miten pitkäkestoista yhteistyö on? Milloin se alkoi? Kestääkö se jonkin määräajan vai uskotteko sen jatkuvan ”hamaan tulevaisuuteen”? Miksi?

18. Miksi teette yhteistyötä heidän kanssaan?

19. Eroaako tämä toiminta/yhteistyö jotenkin muusta normaalista toiminnastanne/tekemästänne yhteistyöstä? Miten?

19. Miten yhteistyö sai alkunsa? Kenen aloitteesta?

b) Mistä kaikesta sovitte etukäteen? Sovitteko yhteistyöstä suullisesti vai kirjallisesti? Mistä sovitte suullisesti ja mistä kirjallisesti?

20. Millaisia ennako-odotuksia sinulla oli yhteistyöstä?

21. Kuvaile toisella paikkakunnalla toimivia yhteistyökumppaneitanne?

a) Millä alalla ne toimivat? Mitä ne tekevät?

b) Missä ne sijaitsevat ja mikä on niiden toiminta-alue?

c) Mikä on yhteistyökumppaninne toimintapohja? Onko kyse yhdistyksestä, yrityksestä, yksityishenkilöstä, kunnasta, hankkeesta?

d) Toimivatko ne ensisijaisesti ammatti- vai harrastajapohjalta?

22. Kenen henkilöiden kanssa pääasiassa teitte yhteistyötä? Oliko teillä yksi nimetty yhteyshenkilö vai teittekö yhteistyötä laajemman ryhmän kanssa?

23. Vastasiko yhteistyö odotuksiasi? Miten vastasi ja miten ei vastannut?

24. Tekeisitkö tämän yhteistyökumppanin kanssa yhteistyötä toistekin? Miksi?

25. Eroaako pidemmällä sijaitsevien yhteistyökumppaneitten kanssa tehtävä yhteistyö jotenki täällä lähempänä sijaitsevien yhteistyökumppanien kanssa tehtävästä yhteistyöstä? Miten?

26. Onko sillä mielestäsi vaikutusta toimintaan tai yhteistyön syntymiseen, missä kunnassa yhteistyökumppaninne on? Miten se vaikuttaa ja miksi?

27. Suosittelisitko kuntarajat ylittävää yhteistyötä muille? Miksi? Miksi ei?

28. Miten yhteistyö vaikuttaa omaan muuhun toimintaanne? Miksi?
29. Millainen olisi mielestäsi unelmien yhteistyösuhde?
30. Millainen olisi mielestäsi kamalin yhteistyökumppanuus? Millaiseen yhteistyöhön ette lähtisi?
31. Mikä yhteistyössä on erityisen hyvää?
32. Mitkä ovat yhteistyön huonot puolet?
33. Mitä muuta haluaisitte vielä kertoa aiheeseen liittyen?